

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option: Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la surcharge informationnelle sur
la prise de décision managériale
Etude de cas : Ministère des Finances-Alger**

Présenté par :

Mlle: Amina AZZOUNE

Mlle: Meriem GOUASMI

Encadré par:

Mr. Hicham BABA AHMED

Maitre-Assistant à l'EHEC Alger

04^{ème} promotion

Juin 2017

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option: Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la surcharge informationnelle sur
la prise de décision managériale
Etude de cas : Ministère des Finances-Alger**

Présenté par :

Mlle: Amina AZZOUNE

Mlle: Meriem GOUASMI

Encadré par:

Mr. Hicham BABA AHMED

Maitre-assistant à l'EHEC Alger

04^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

L'information est indispensable au sein des organisations, mais la grande quantité d'informations devient néfaste.

La surcharge informationnelle est un phénomène qui touche certainement tous les secteurs d'activité et toutes les classes socio professionnelles. Cette nouvelle difficulté nuit gravement à la santé stratégique des organisations en produisant de lourdes conséquences, pour les cadres qu'ils expriment de plus en plus le sentiment d'être incapable à prendre une décision managériale de qualité , ainsi pour les organisations qui vont supporter ces mauvaises décisions.

De ce fait, nous avons réalisé une étude sur la surcharge informationnelle au sein du MF, et son impact sur la prise de décision.

Mot clés : surcharge informationnelle, décision managériale, décision de qualité

Abstract

Information is essential to organizations, but the vast amount of information becomes harmful.

Information overload is a phenomenon that certainly affects all sectors of activity and all socio-professional classes. This new difficulty seriously undermines the strategic health of organizations by producing serious consequences, for executives who increasingly express the feeling of being incapable of making a good managerial decision, as well as for the organizations that will bear these bad ones decisions.

As a result, we conducted a study on information overload in the MF and its impact on decision-making.

Key words: information overload, managerial decision, quality decision.

الملخص

تعتبر المعلومة من أهم أساسيات المنظمة ولكن الكميات الكبيرة منها تصبح ضارة.

الفائضة المعلوماتية هي ظاهرة تمس حتما جميع مجالات العمل وجميع الفئات الاجتماعية والمهنية. هذه الصعوبة الجديدة تؤثر كثيرا على استراتيجية المنظمات منتجة خسائر وخيمة، للإطارات الذين يعبرون أكثر فأكثر عن عدم قدرتهم على إصدار القرارات الجيدة، وأيضا للمنظمات التي ستتحمل هذه القرارات السيئة الصادرة عنهم.

ولهذا تهدف هذه الدراسة للبحث عن أسباب وعوامل الفائضة المعلوماتية وتأثيرها على القرارات القيادية.

الكلمات الدالة: الفائضة المعلوماتية، القرارات القيادية، القرارات الجيدة

Je dédie ce mémoire

A mes parents pour leur amour inestimable, leur confiance, leur soutien, leurs sacrifices et toutes les valeurs qu'ils ont su m'inculquer.

Ma mère, la plus belle créature que Dieu a créée sur terre, cette source de tendresse, de patience et de générosité... je t'aime Maman

Mon père, qui va et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices pour m'aider à avancer dans la vie. Merci pour les valeurs nobles... je t'aime Papa

A mes sœurs Assia et Zineb ainsi qu'à mon beau-frère Yacine pour leur tendresse, leur complicité et leur existence malgré la distance qui nous sépare.

A mon neveu Iyed, ma plus grande source de bonheur, je n'espère que la vie lui réserve le meilleur.

A tous mes amis Fati, Wafa, Lilia, Yasmina & Sarra.

Amina AZZOUNE

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

A mes très chers parents, je n'aurais pu réussir mes études sans eux. Je tiens ici à les remercier pour leur amour inestimable, leurs confidences, leurs soutiens, et leurs sacrifices. Que Dieu leur préserve bonne santé et longue vie.

A mes chers et adorable petit frère et mes sœur Acil, Ghada et Yasmine.

A mes grandes mères qui m'ont accompagné par leur prières et douceurs, puisse Dieu leur prêter longue vie et beaucoup de santé et de bonheur.

Dédicace à tous mes amis qui m'ont encouragé de près ou de loin (Fatima, Ftima, Amel, Roumaïssa, Soumya, Imene).

Meriem GOUASMI

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu DIEU, de m'avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, Je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Je commence par mes très chers parents, mon frères et mes sœurs pour
Leurs affections et leur constant soutien.*

*J'exprime aussi mes précieux sentiments de gratitude et de reconnaissance à mon encadreur
Mr. Hichem BABA AHMED pour sa disponibilité et son soutien tout au long de la
réalisation de cette recherche.*

Je remercie également tous les cadres dirigeants du Ministère des Finances (IGF) ma promotrice madame MAGCHOUCHE pour leur orientation et pour toutes les informations et données qu'il m'a fourni, ainsi pour tous le personnel et particulièrement pour ceux qui ont accepté de répondre à mon questionnaire, pour leur contribution et leur complicité à l'élaboration de ce travail.

Je tiens d'autre part à remercier tous mes enseignants et les bibliothécaires d'EHEC et ESB pour leur aide en matière de Documentation.

Enfin J'exprime ma reconnaissance à mes amis qui m'ont encouragé et m'ont aidé dès le début.

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Rôles du système d'informations	31
02	Les niveaux de la prise de décision	52
03	Répartition de la population ciblée selon le sexe	83
04	Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge	84
05	Répartition de la population ciblée selon l'ancienneté	85
06	L'échange d'information	86
07	L'accès aux informations au sein du MF	87
08	La circulation des différents niveaux d'information au sein du MF selon le degré d'accessibilité	88
09	La manière de circulation de l'information	90
10	L'information opérationnelle	91
11	L'information tactique	92
12	L'information stratégique	93
13	Les moyennes de communication les plus utilisés au sein du MF	94
14	L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information pertinente	96
15	L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information non pertinente	97
16	L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information redondante	98
17	La réception de trop d'information	100
18	La réception des quantités d'information non pertinentes	101
19	La redondance d'information	102
20	Les difficultés du traitement des informations	103
21	La sensation du stress face à une situation de surcharge informationnelle	104
22	Les TIC au sein du MF	107
23	l'existence d'un SI	108
24	l'impact du SI sur la qualité du traitement de l'information	109
25	L'impact du SI sur la qualité d'information	120

26	SI génère trop d'informations pertinentes	111
27	SI génère trop d'informations non pertinentes	112
28	SI génère trop d'informations redondantes	113
29	La base d'élaboration des décisions managériales au niveau du MF	114
30	Estimation de la quantité d'information nécessaire pour prendre une décision	116
31	La décision de qualité rapide	117
32	La décision moins couteuse	118
33	décision qui comportant la moindre erreur possible	119
34	L'impact d'informations pertinentes sur la qualité des décisions	121
35	L'impact d'informations non-pertinentes sur la qualité des décisions	122
36	L'impact d'informations redondantes sur la qualité des décisions	124
37	La relation entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale en termes de rapidité	125
38	La surcharge informationnelle produit une décision de mauvaise qualité	127
39	La surcharge informationnelle produit une décision erronée	128
40	La surcharge informationnelle produit une décision couteuse	129
41	Le croisement entre la quantité d'informations nécessaire pour prendre une décision * une décision de qualité rapide	130
42	La corrélation entre la quantité d'informations nécessaire pour prendre une décision * une décision de qualité rapide	131
43	Pertinence*couts des décisions	132
44	La non-pertinence*les décisions erronées	133
45	La redondance*la rapidité des décisions	135

Liste des Figures

Numéro	Titre de la figure	Page
01	Le modèle général d'un système de communication	13
02	Répartition du temps de travail par nature	17
03	Structure d'un système d'information	30
04	Les quatre étapes du processus de décision (le modèle de décision H.SIMON)	56
05	Relation entre la quantité d'information disponible et la qualité de la décision	61
06	Relation prédite entre la quantité de données pertinentes et redondantes et la qualité de la décision	63
07	Organigramme du Ministère des Finances	71
08	Répartition la population ciblée selon le sexe	83
09	Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge	84
10	Répartition de la population ciblée selon l'ancienneté	85
11	L'échange d'information	86
12	L'accès aux informations au sein du MF (IGF)...	87
13	La circulation des différents niveaux d'information au sein du Ministère des Finances selon le degré d'accessibilité	89
14	La manière de circulation de l'information	90
15	L'information opérationnelle	91
16	L'information tactique	92
17	L'information stratégique	93
18	Les moyennes de communication les plus utilisés au sein du MF	94

19	L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information pertinente	96
20	L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information non pertinente	97
21	L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information redondante	98
22	La réception de trop d'information	100
23	La réception des quantités d'information non pertinentes	101
24	La redondance d'information	102
25	Les difficultés du traitement des informations	104
26	sensation du stress face à une situation de surcharge informationnelle	105
27	Les TIC au sien du MF	107
28	l'existence d'un SI	108
29	l'impact du SI sur la qualité du traitement de l'information	109
30	L'impact du SI sur la qualité d'information	110
31	SI génère trop d'informations pertinentes	111
32	SI génère trop d'informations non pertinentes	112
33	SI génère trop d'informations redondantes	114
34	La base d'élaboration des décisions managériales au niveau du MF	115
35	Estimation de la quantité d'information nécessaire pour prendre une décision	116
36	La décision de qualité rapide	118
37	La décision moins coûteuse	119

38	décision qui comportant la moindre erreur possible	120
39	L'impact d'informations pertinentes sur la qualité des décisions	121
40	L'impact d'informations non-pertinentes sur la qualité des décisions	123
41	L'impact d'informations redondantes sur la qualité des décisions	124
42	La relation entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale en termes de rapidité	126
43	La surcharge informationnelle produit une décision de mauvaise qualité	127
44	La surcharge informationnelle produit une décision erronée	128
45	La surcharge informationnelle produit une décision couteuse	129
46	La pertinence* couts des décisions	132
47	La non-pertinence*les décisions erronées	134
48	La redondance* la rapidité des décisions	135

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
SI	Système d'Information
TIC	Technologie de l'information et de la communication
KM	Knowledge Management
WWW	World Wide Web.
MF	Ministère des Finances
IGF	Inspection Générale des Finances
CAS	Centre d'Analyse Stratégique
DGT	Direction Générale du Travail
W3C	World Wide Web Consortium
OCDE	Organisation de coopération et de Développement Economique

Sommaire

Introduction.....	2
❖ Chapitre I : La surcharge informationnelle.....	5
Section 01 : Concept de base sur la surcharge informationnelle.....	6
Section 02 : Causes et gestion du Surcharge informationnelle	18
❖ Chapitre II : La prise de décision managériale	40
Section 01 : Généralité sur La prise de décision managériale	42
Section 02 : l'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale.....	57
❖ Chapitre III: L'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale.....	65
Section 01 : Présentation de l'organisation Ministère des Finances (IGF).....	67
Section02 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête	80
Conclusion générale	142
Bibliographie	
Annexe	

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

Aujourd'hui, l'information est une arme stratégique, elle aide à exprimer un besoin, fixer des objectifs, et prendre des décisions managériale tant aux niveaux opérationnel quotidiens qu'aux niveaux stratégiques. Elle a pareillement un rôle dans la compréhension du macro et microenvironnement. Mais parfois la quantité élevée d'informations engendre des problèmes au sein des organisations.

Malheureusement, dans notre monde hyper connecté, nous sommes souvent submergés par une grande quantité d'informations, et nous avons des difficultés à effectuer un tri entre l'utile et l'accessoire, le pertinent et le non-pertinent. Cette saturation d'information est appelée « surcharge informationnelle » ou « *infobésité* »¹.

Le fait de recevoir beaucoup d'information en un espace-temps très réduit, crée de nos jours un malaise en entreprise. En effet, avec l'apparition d'Internet, les employés, tout comme les cadres dirigeants en entreprise se retrouvent submerger par des milliers d'informations par jour, voir même par heure (dans certains domaines). Ceci entrainera un retard dans le processus décisionnel.

Une décision managériale est un choix par lequel un manager arrive à résoudre un problème, Il suit un processus qui est basé sur des analyses et des traitements d'informations pertinentes disponible pour arriver à un choix optimal. A l'ère de cette nouvelle société « la société d'informations », le preneur de décision se retrouve dépassé face à un volume important d'informations, et cela conduit à une dégradation des éléments faisant parti du processus décisionnel.

En effet, la surcharge informationnelle présente un risque majeur pour les organisations, elle peut paralyser l'action, perturber les choix et peut aussi réduire la qualité des décisions managériale.

Le Ministère des Finances, est une grande organisation qui reçoit quotidiennement énormément de documents et de correspondances de différentes sources : à l'intérieur du ministère (différentes directions) et à l'extérieur (premier ministère, ministères, les institutions étatiques et autres ...). Nous avons donc opté pour effectuer notre stage au niveau du MF afin de pouvoir prendre cette structure comme cas d'étude.

C'est dans cet ordre d'idées que l'on a choisi de travailler sur le thème qui s'intitule : « L'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale »

¹SAUVAJOL-RIALLAND: *Infobésité: Comprendre et maitriser la déferlante d'informations*, édition Vuibert, 2013, p. 56.

Introduction générale

L'objectif de notre recherche est de définir le concept de la surcharge informationnelle, en essayant d'analyser son impact sur la qualité des décisions managériales des décideurs dans une institution étatique.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son originalité et son actualité sont des facteurs qui ont justifié notre choix. D'autres raisons personnelles motivent notre choix, plus exactement par les soucis de notre avenir comme des futurs managers.

Pour cela, la problématique liée à notre travail est : « comment la surcharge informationnelle influe la prise de décision managériale ? ».

De cette question principale découle d'autre question :

- Quelle sont les principales causes de la surcharge informationnelle ?
- Comment les informations pertinentes, non-pertinentes, et redondantes influent la qualité du processus décisionnel ?

Pour tenter de répondre préalablement aux questions de notre problématique, nous articulons notre étude sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse centrale : la surcharge informationnelle impacte négativement sur la prise de décision managériale au sein du MF.

En vue de répondre à notre hypothèse centrale notre raisonnement s'achemine à travers les sous hypothèses suivantes :

- Hypothèse 01 : l'augmentation de la quantité d'informations perçues comme étant pertinentes par le décideur, augmente la qualité de décision au sein du MF.
- Hypothèse 02 : l'augmentation d'informations perçues comme étant redondantes par le décideur réduit la qualité de la décision au sein du MF.
- Hypothèse 03 : la très grande quantité d'information perçue comme étant non-pertinente par le décideur n'a pas d'impact sur la qualité de décision au sein du MF.

Pour évaluer nos hypothèses, nous avons choisi une méthode analytique descriptive qui consiste à analyser les données collectées sur le terrain.

Pour la collecte des données relatives à notre travail, nous avons utilisé les outils suivants :

- La recherche bibliographique : (exploitation des ouvrages, travaux universitaire, les dictionnaires...etc.

Introduction générale

o L'enquête par questionnaire : technique directe d'investigation scientifique.

Pour réaliser ce travail, nous l'avons organisé en trois (03) chapitres, deux chapitres théoriques et un autre pratique et chaque chapitre se divise en deux sections.

Le premier chapitre intitulé « la surcharge informationnelle au milieu du travail » sera consacré pour la première variable la surcharge informationnelle au siens des organisations. Nous aurons deux sections : la première servira a présenté l'information d'une manière générale d'une part et d'autre part définira l'infobésité. Or la deuxième section mettre la lumière sur les causes et les solutions d'infobésité.

Ajouter quelques éclaircissements sur la décision managériale et le processus décisionnel dans une première section et démontrer la relation entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale dans une deuxième section, feront l'objet de notre deuxième chapitre qui est intitulé « la prise de décision managériale ».

En ce qui concerne le troisième chapitre intitulé « l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale », il s'agit de conduire une enquête sur terrain et pour cela, nous avons commencé par la présentation d'organisme d'accueil de notre enquête empirique le ministère des finances dans la section une, puis la démarche méthodologique choisie pour guider notre recherche, et pour finir avec l'analyse et l'interprétation des résultats auxquels nous sommes arrivés dans la section deux.

Chapitre I :
*La surcharge
informationnelle*

Introduction

L'information est un mot tellement large qu'il représente la matière première du mouvement des entreprises. Dans le monde des organisations, les responsables ont besoin de disposer les informations nécessaires dans le but de : prendre des décisions et contrôler ses exécutions, en s'assurant une qualité des résultats obtenus et un système de management adéquat.

Il existe différentes formes, types et flux d'information, ces informations sont prises de différentes façons : (contacts directs avec différents partenaires dans une réunion, d'un troc téléphonique.....etc. Contacts indirecte grâce à des nouvelles technologies des informations et des communications TIC)

Aujourd'hui les collaborateurs estiment recevoir trop d'informations dont ils ne perçoivent pas l'utilité dans l'exécution de leurs tâches. Le sentiment : d'être débordé, d'être submergé d'information, présente un brouillard informationnel chez les salariés et donc une perte d'efficacité aux siens des entreprises.

Pour cela, le premier chapitre sera consacré pour la première variable la surcharge informationnelle aux siens des organisations. Nous aurons deux sections : la première servira à présenter l'information d'une manière générale, d'une part, et d'autre part, définira l'infobésité. Or la deuxième section mettrait la lumière sur les causes et les solutions d'infobésité.

Section 01 : concepts de base sur la surcharge informationnelle**1. Généralités sur l'information :**

Depuis la seconde Guerre Mondiale, le mot information est devenu parmi les mots les plus utilisés dans le monde entier, et donc l'information évoluera en préoccupation primordiale pour tous les êtres humains. Elle construit les innovations scientifiques de nombreuses disciplines. Elle a aussi submergé le monde social, technique et économique au point d'être le sang de l'entrepris.

Afin de bien vouloir comprendre le mot information nous commençons par des définitions du concept d'information, puis nous présentons la relation existante entre l'information et la communication dans une entreprise, en expliquant les différents types, flux et rôles d'information.

1.1. Définition d'information :

Etymologiquement, l'information est ce qui donne une forme à l'esprit. Elle vient du verbe latin informare, qui signifie « donner forme à » ou « se former une idée de »¹.

C'est-à-dire l'information est une forme d'une idée traité, analysé et filtré pour qu'elle soit présentée à l'esprit des individus

Le dictionnaire le petit Larousse présente l'information comme : « un renseignement obtenu de quelqu'un ou sur quelque chose, ou une nouvelle communiquée par une agence de presse, un journal, la radio, la télévision »²

Le concept information est défini par de nombreux auteurs :

Selon P.ROMAGNI & V.WILD, l'information est considérée comme « un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque »³

MACKAY a défini l'information comme ce qui change une représentation c'est-à-dire une connaissance¹

¹ Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin 1995, p.605.

² Le petit Larousse, dictionnaire grand format, édition 1995, p.550.

³ROMAGNI, (P) et WILD(V) : **l'intelligence économique au service de l'entreprise**, éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998, p.92.

CHPITRE I : La surcharge informationnelle

Une autre définition cherche à faire la liaison entre l'information et la connaissance. Ainsi Jacques ARSAC affirme que « par rapport au monde de la connaissance ou des idées, l'information serait la forme qui porte la connaissance et donc le véhicule de la pensée »²

Selon Infographie Gouvernance de l'information 14/09/2015 : l'information est Seulement, nous avons tendance à aller au plus rapide pour répondre à nos impératifs, généralement business³

1.2.La typologie d'information :

1.2.1 Classification de l'information selon son niveau d'accessibilité :

La norme expérimentale d'Association Française de Normalisation AFNORXP X50-053 d'Avril 1998 présente trois types d'informations, propose dans son chapitre terminologie la définition des 3 types d'information⁴

- **Information Blanche :** Information aisément et licitement accessible (rapports annuels, articles de presse, plaquettes, documents commerciaux...)
- **Information Grise :** Information licitement accessible mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de ses accès la documentation réservée à l'entreprise, chez le personnel...etc.
- **Information Noire :** Information a diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé par des lois, des contrats ou des textes juridiques

¹ MACKAY, (R), « **définition d'information** », MAGNUS, (R) et CHAPMAN (D) : *perspectives on information*, routeledge, NEW YORK, 2011, p.15.

² ARSAC, (J): « **Définition de l'information** », in les tablettes d'Ourouk, n° 2, 2003, p.9.

³[Http/ : www.gouvinfo.org/IAI/infographie-gouvernance-de-linformation](http://www.gouvinfo.org/IAI/infographie-gouvernance-de-linformation)(publié le 14/09/2015 et consulté le 21/03/2017 à 23h:20)

⁴AFNOR, *norme expérimentale XP X 50-053 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille*, normalisation Française, PARIS, avril 1998, p.5.

1.2.2 Classification de l'information selon sa crédibilité :

On distingue deux types d'informations maîtrisables et non maîtrisables ¹ :

- **Information formelle maîtrisable:** Est toujours inscrite sur un support papier ou électronique (la presse spécialisée, la télévision, la radio, les banques de données, les brevets, les informations légales et les études publiées)
- **Information informelle non maîtrisable:** Ne se fait pas par un l'intermédiaire d'un support physique. Les informations informelles sont des informations : des foires, des salons et des rencontres de différentes parties prenantes (stakeholders)

1.2.3 Classification selon les niveaux de l'information:

On classe l'information selon 3 niveaux : opérationnels, tactiques et stratégiques

- **Information opérationnelle :** Est une information brute (elle n'est pas traitée) très précise, temporaire et de faible volume. Aide les chercheurs à avancer
- **Information tactique:** Elle est moyennement précise avec un volume moyen de données, elle explique les forces et les faiblesses d'environnement de l'entreprise et analyse des statistiques avec des experts. Aide les directeurs des projets à mieux gérer leurs plans
- **Information stratégique :** Elle est encore plus large que les informations précédentes, transmettra des lois globalistes et des indicateurs générales. Elle ne concerne pas directement les petites et moyennes entreprises (PME) (sauf les grandes entreprises multinationales)

¹<http://jacques.breillat.fr/veille-strategique/de-la-superiorite-de-informel> (Publié le 11/05/2007 et consulté le

1.3. Les sources d'information :

Les sources d'information sont nombreuses tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise¹ :

- **Les différents collaborateurs de l'entreprise:** S'échangent des informations en communiquant des travaux, des décisions, des enquêtes...etc.
- **Les fournisseurs d'informations :** D'où l'entreprise achète des informations comme les institutions de sondage, les banques de données, les entreprises des statistiques, infographes...
- **Les institutions nationales et internationales :** Qui donnent des informations avec des commentaires sur cette information comme l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)
- **Les différentes parties prenantes :**

Les fournisseurs, les clients, les syndicats, l'environnement.

1.4. Le rôle d'information :

L'information est la matière première de la gestion de l'entreprise, ainsi qu'elle est au cœur de toute décision à prendre².

L'entreprise a besoin d'information pour :

- Veiller son environnement stratégique.
- Conduire son activité (gestion)
- Améliorer de nouveaux projets et progresser ses plans d'actions.
- Communiquer (en interne et en externe)

La bonne information, à la bonne personne, au bon moment et au bon format est le facteur principal de³:

- La cohésion
- La réactivité
- L'innovation et la création
- L'adaptabilité

¹ http://www.memoireonline.com/12/07/789/m_1-ecoute-prospective-de-l-environnement2.html (consulté le 26/03/2017 à 12 :30)

² BEN-MILOUM, (M) : conception d'un système d'information pour la gestion d'un processus d'innovation dans une PME, mémoire de Magistère en Génie Industriel, Ecole Nationale polytechnique, Alger, 19/09/2011), pp.24-27.

³ [Http://msiemc.blogspot.com/2012_07_01_archive.html](http://msiemc.blogspot.com/2012_07_01_archive.html), (publié en 31/07/2012 et consulté le 26/03/2017 à 14:18)

- L'efficacité collective et personnelle

2. La qualité d'une information :

« L'information est le sang de l'entreprise »¹ : cette devise du groupe MITSUI, groupe industriel japonais exprime l'importance de l'information et pour cela les entreprises doivent classer les informations selon leurs Qualités, on distingue donc six critères peuvent être retenus pour juger de la qualité d'une information :

- **Coût et valeur de l'information :** Toute information a un coût qui ne doit pas dépasser le bénéfice que l'on peut retirer de la connaissance de l'information. Ainsi, si une information coûte 100 et ne permet de gagner ou d'économiser que 10, sa connaissance n'est pas souhaitable et sa valeur est négative. La valeur des informations de l'entreprise doit être évaluée :
 - Le fait de connaître la valeur d'une information permet de lui donner un niveau de priorité et une visibilité adaptés. Fournir trop d'informations est aussi inefficace que d'en fournir trop peu.
 - Toute application informatique passe par des humains ou aboutit à des humains aux capacités de traitements limitées. Il n'est pas nécessaire de leur fournir *toutes* les informations, mais celles qui le justifient par leur importance ou valeur.
- **Capitalisation des informations :** Les informations doivent être stockées durablement. Ne pas avoir conservé une information dont on a encore besoin est un gâchis. Au mieux, il y a un surcoût pour l'acquérir de nouveau. Au pire, l'information est perdue et l'entreprise devra faire sans.
- **Validation des informations :** Une information fautive peut créer beaucoup plus de dégâts dans l'entreprise que la simple absence de l'information pertinente. Une validation lors de son entrée dans le système d'information ou une validation avant son utilisation permettent d'écartier les données dont le niveau d'exactitude n'est pas satisfaisant.

¹SAUVAJOL-RIALLAND, (C) :Op.cit, p.15.

- **Accessibilité des informations :** Une information qui n'est pas accessible est inutilisable. Là encore, la situation est pire que l'absence d'information. L'unité qui devrait l'utiliser ignore son existence ou ne peut pas y accéder et donc ne l'intègre pas.
- **Protection des informations :** Si les informations ont de la valeur pour l'entreprise, elles en ont souvent davantage pour des tiers. Les concurrents doivent avoir accès au minimum d'informations provenant de l'entreprise. Il n'est pas non plus souhaitable que les salariés de l'entreprise accèdent à des informations qui ne leur sont pas utiles pour éviter des tensions ou des actes délictueux.

3. L'information et la communication au cœur de la création de valeur :

Des chaînes de communication se construisent grâce à des informations qui circulent dans l'entreprise, de différentes façons, entre différents services, sur différents supports.

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (Ex : le dialogue)¹

C'est-à-dire l'action de communiquer, est de passer des messages, faire circuler des informations, partager des idées et arbitrer les réalités des entreprises. Elle se réalise à travers une chaîne d'un émetteur, un canal de transmission et un destinataire.

On distingue généralement :

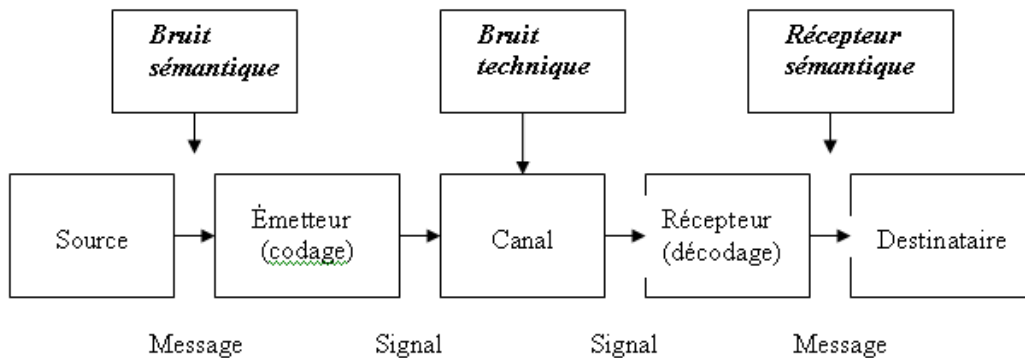
- La communication interne : dans un micro environnement (les salariés de l'entreprise).
- La communication externe : dans un macro environnement qui s'adresse à l'entourage externe de l'entreprise.

Parfois, les systèmes de communication génèrent de nombreux problèmes dans les entreprises comme par exemple : les conflits, les décisions retardataires ou incorrectes...Etc. La mauvaise transmission déformera l'information (problème de compréhension ou d'entendement, de langage, plusieurs explications de l'information,...Etc.), et donc l'entreprise arrivera à un dysfonctionnement.

WARREN Weaver proposé un schéma descriptif du processus de communication :

¹[http:// www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm), (consulté le 23/03/2017 à 23h46)

Figure n° 01 : Le modèle général d'un système de communication



Source : SHANNON et WEAVER : *Théories mathématiques de la communication*, 1949.

Ce schéma permet d'identifier les épreuves de la communication

- **Technique** : les bruits
- **Sémantique** : les codes, les symboles (langage)
- **Organisationnels et psychologiques**: (compréhension, émetteur/récepteur, hiérarchie)

SHANNON et WEAVER ont lutté contre le bruit, dans le but de renforcer et d'améliorer la fiabilité de la transmission, ainsi d'accroître les capacités et de la communication.

4. La qualité et la quantité de l'information :

Il existe deux mesures importantes de la diffusion de l'information dans l'entreprise

- La quantité de l'information
- La qualité de l'information qui circule

Il est relativement facile d'améliorer la quantité d'information qui est diffusée dans l'entreprise : il suffit de récompenser ceux qui la font circuler. Il est du ressort des responsables des relations humaines de mettre en place des systèmes de récompenses qui peuvent aller de la prime à la promotion hiérarchique en passant par la connaissance par les décideurs (poignée de main, déjeuner avec le patron, article dans le journal interne, etc.)

L'expérience montre que la meilleure amélioration de la qualité de l'information est le feedback¹, c'est seulement en ayant un retour sur les informations qui ont été utiles et sur celles

¹MARTINET, (B) et MARTI (Y.M) : l'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise, l'édition d'organisations, paris, p.87.

qui n'ont servi à rien, que le Fournisseur des informations peut améliorer, avec le temps la qualité d'information qu'il fournit, malheureusement ce n'est pas toujours le cas. Une étude menée par la Society of Competitive Intelligence Professionals aux Pays-Bas a montré que plus de 50 % de leurs adhérents regrettent de n'avoir aucun feed-back sur l'information qu'ils envoient. Il peut parfois être utile d'instaurer un « contrat de feed-back » à chaque fois qu'une information est transmise d'une personne à une autre, c'est le devoir de récepteur de donner un feed-back à l'émetteur, et c'est le droit de l'émetteur de pouvoir exiger ce feed-back de la part du récepteur. Cette exigence qui peut être matérialisée par une « feuille de feed-back » à inclure dans chaque document important transmis. Ce qui ne renvoie pas la feuille de feed-back risquent alors de ne plus recevoir les informations.

5. Généralité sur l'infobésité :

Aujourd'hui nous assistons à une augmentation exponentielle de l'information. Vous arrivez journellement de recevoir des courriers qui ne vous concernent pas ou qui ne proposent aucun gain concret, de ne plus arriver à maîtriser la masse d'information dont vous êtes récepteurs, de vous sentir, dépasser et submerger d'information. Oui ! Vous êtes en situation d'infobésité, mais vous n'êtes pas les seuls. Un cadre reçoit actuellement un volume d'information 10 fois de plus à ce qu'il acquerrait-il y a quelques années.

5.1. Définitions de l'infobésité :

Étymologiquement, composé du préfixe sur, du latin super, au-dessus de, indiquant une ampleur excessive et d'information, issu du latin informare, façonner, former.

La surinformation est l'action de surinformer, c'est-à-dire de donner quantitativement trop d'informations à une personne ou à un groupe. C'est aussi le fait d'être surinformé, l'état d'une personne ou d'un groupe surinformé. On parle parfois d'infobésité ou de surcharge informationnelle¹

ALVIN TOFFLER a défini l'infobésité comme la difficulté d'une personne à prendre une décision en raison de la trop grande quantité d'information présentés et placés à sa disposition².

¹<http://www.toupie.org/Bibliographie/fiche.php?idbib=1234&titre=La%20mesure%20de%20l%27homme>,

(consulté le 27/03/2017 à 23h02)

²TOFFLER, (A): *future shock*, Random house, New York, 1970, p.88.

CHPITRE I : La surcharge informationnelle

DAVID SHNEK parle de « brouillard informationnel » et « la surabondance des informations » comme une source de stress chez les employés productrice d'un dysfonctionnement opérationnel et de perte d'efficacité¹.

HENRI ISAAK définit la surcharge informationnelle en 3 dimensions : la volumétrie, l'explosion informationnelle (la surcharge communicationnelle et cognitive) et le constat en entreprise².

L'arrivage des informations dans les entreprises et sans arrêt engendre un top plein d'information et donc révoque l'efficacité des entreprises.

Infobésité est mot d'origine québécoise est une pathologie informationnelle qui est définie par le fait de recevoir plus d'information qu'il n'est possible d'en traiter sans porter préjudice à l'activité ou à la personne³.

5.2.L'historique de la surcharge informationnelle :

La surcharge informationnelle n'est pas un problème nouveau dans le domaine du management, Pour DAVID SHENK, le milieu du XXe siècle, ils ont commencé à produire de l'information plus rapidement qu'ils ne peuvent la digérer. Jamais cela ne s'était produit auparavant. Ce phénomène est donc étroitement lié au développement de la communication électronique et l'évolution technologique permettant une diffusion permanente des connaissances et d'accélérer la vitesse de circulation de l'information.⁴

Avant le web 2.0 l'information était maîtrisée et contrôlée et les interactions rares. Depuis le pouvoir d'informer est partagé la diffusion est rapide et difficilement contrôlable et les interactions nombreuses.

¹ SHENK, (D): *data smog: surviving the information glut*, Abacus, London, 1997, p.56.

² ISAAK, (H) et AL : *surcharge informationnelle : urgence et TIC, l'effet temporel des technologies de l'information*, in *management et avenir*, n13, 2007, pp.149-168.

³ SAUVAJOL-RIALLAND, (C):OP.cit, p.56.

⁴ SHENK, (D):OP.cit, p.58.

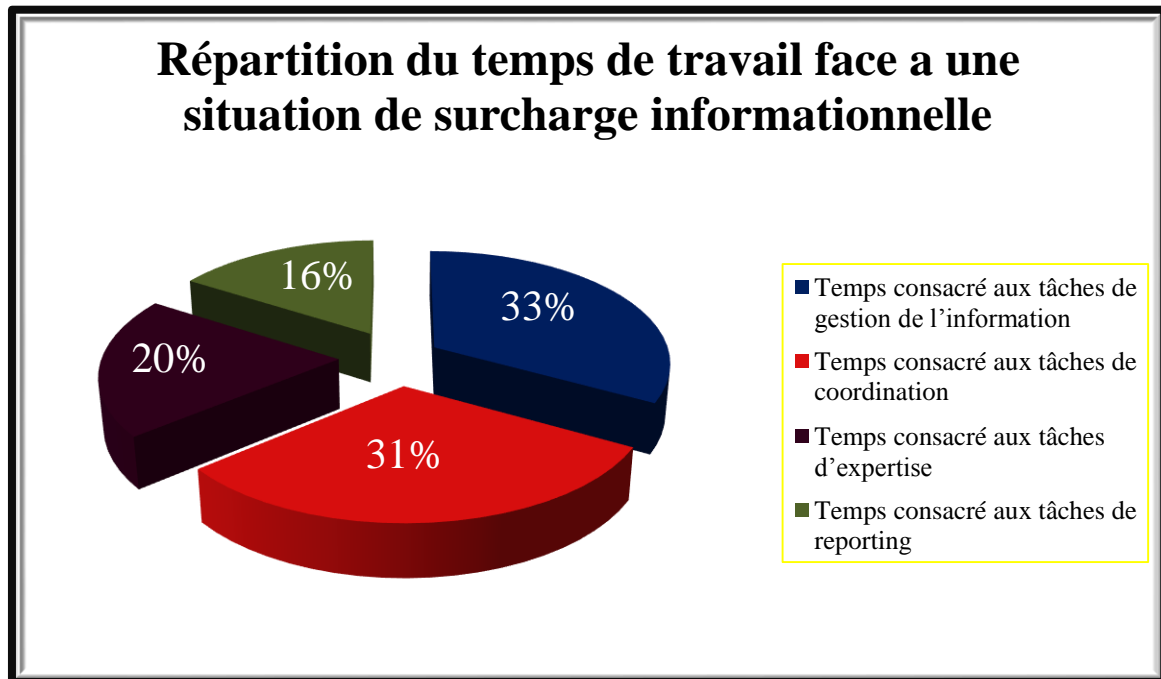
5.3. Le constat de la surcharge informationnelle aux organisations :

A cause de la surcharge informationnelle, les employés ont des difficultés à gérer et à répartir leurs temps, Nous avons distingué, grossièrement, 4 catégories: coordination, reportions, expertise et gestion de l'information¹ :

- **Les tâches de coordination** correspondent à toutes les actions entreprises par le cadre pour coordonner l'activité des membres de son équipe (entretien formel ou informel, discussion technique...).
- **Les tâches de reporting** contiennent toutes les activités que le cadre réalise pour faire remonter de l'information aux niveaux hiérarchiques supérieurs (budget, enquête, plan stratégique local ...).
- **Les tâches d'expertise** sont celles pour lesquelles le cadre mobilise directement sa compétence professionnelle pour décider d'actions relatives à l'activité de son équipe (choix technique, lecture de notes et mémos, demande d'études...).
- **Les tâches de gestion de l'information** concernent toutes les tâches que le cadre réalise pour réceptionner l'information (courrier, messagerie), la traiter (lecture, confrontation avec d'autres informations, photocopie) et la stocker (rangement, archivage, mise en attente) sans que l'information puisse être affectée directement et immédiatement aux activités de **reporting, de coordination et d'expertise**. Il s'agit de toutes les tâches que le manager réalise pour "préformâtes" l'information arrivante pour son activité sans pouvoir l'utiliser immédiatement et directement pour les trois catégories précédentes. Ces tâches sont en fait des tâches de manutention de l'information que Vacher²a défini de la manière suivante : « *Le terme manutention de l'information regroupe l'ensemble des tâches de manipulation, manuelles ou mécaniques, des supports d'information : tri de documents, classement dans des dossiers, indexation de bases de données, mise en forme de compte-rendu, recherche de papiers, disquettes, adresses électroniques, Etc.* »

¹AUTISSIER, (D) et LAHLOU (S) : *Les limites organisationnelles des TIC : Emergence d'un phénomène de saturation cognitive*, AIM, le 27/05/99, présente se forme de papier, pp.121-130.

² VACHER, (B), « *Les enjeux de la manutention de l'information* », in revue *Système d'Information et Management*, N°2, 1998, pp65-83.

Figure n°02 : Répartition du temps de travail par nature

Source : AUTISSIER, (D) et LAHLOU (S) : *Les limites organisationnelles des TIC : Emergence d'un phénomène de saturation cognitive*, AIM, le 27/05/99, pp.121-130.

Cette figure prouve que les employés offrent un 1/3 soit (33%) de leur temps à faire de la manipulation et de la gestion d'informations, cet état se concrétise par des réclamations du trop-plein d'informations, de la perte du temps et la non-pertinence des documents. Finalement, nous constatons que l'inflation informationnelle réduit le rendement et impact négativement la vie professionnelle des employés.

Section 02 : Causes et gestion du Surcharge informationnelle**1- Les causes de la surcharge informationnelle****1.1 Volumétrie d'information**

« *L'accroissement constant du volume d'informations à traiter* »¹, « *la piètre qualité des informations reçues* »² et le manque de la prise de conscience sur le rôle de l'information et de sa valeur sont des causes primordiales de la surcharge informationnelle c'est-à-dire que les salariés reçoivent trop d'informations dont ils ne perçoivent pas l'utilité dans l'exécution de leur tâche. Cette pratique a pour conséquence de multiplier le temps de traitement de ces données.

En outre, « *à volume d'information constant, le raccourcissement des délais pour traiter ce même volume d'information est également un aspect de la surcharge informationnelle* »³. Cette dimension temporelle de la surcharge informationnelle peut être liée à l'absence de la mise en place d'une véritable stratégie de gestion de l'information.

1.2 Surcharge cognitive

« *Pour faire face au volume d'information, mais aussi à sa complexité croissante (multiplicité des sources, informations faiblement structurées et peu agrégées), les individus et les organisations s'appuient sur leurs capacités cognitives qui sont forcément limitées* »⁴. Cette capacité de traitement de l'information impacte le temps consacré pour l'exécution des tâches qui incombent à chaque salarié et donc la performance individuelle des personnes.

« *La généralisation des outils de traitement de l'information dans le travail quotidien des salariés conduit ceux-ci à consacrer une part importante de leur temps à la manutention de l'information* »⁵. « *Cette tâche n'est ni de la coordination, ni du reporting, ni de l'expertise métier. Elle consiste à réceptionner (courrier, messagerie, intranet), traiter (lecture, confrontation avec d'autres informations, impression, photocopie, classement, tri, recherche)*

¹ AUTISSIER, (D) ET LAHLOU, (S) : Op, Cit, pp. 121-139.

² SIMPSON, (C.W) ET PRUSAK (L):« *Troubles with information overload. Moving from quantity to quality in information provision* », *International Journal of Information Management*, n° 15, 1995, pp. 41-32.

³ ASSADI, (H) et DENIS, (J) : « *Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?* », in *Le travail avec les technologies de l'information*, (2005), pp. 135-155.

⁴ SCHICK, (A.G), GORDON, (L) ET HAKA, (S): « *Information overload: a temporal approach* », in revue *Accounting, Organizations and Society*, n° 15, mars, 1990, pp. 199-220.

⁵ VACHER, (B): Op. Cit, pp. 65-83.

CHAPITRE I : La surcharge informationnelle

et formater l'information » ¹AUTISSIER et LAHLOU (1999) montre que les managers consacrent la plupart de leur temps à ces tâches de manutention de l'information.

Cette manutention de l'information, nécessite des compétences particulières pour réduire le temps consacré à cette opération consommatrice de temps. D'où une perception d'une saturation cognitive, la surcharge est directement liée à la notion de maîtrise du temps et au fait que les TIC contribuent à augmenter le temps du traitement de l'information et détriment des activités liées à l'exercice du métier.

- ❖ *Dans l'identification des causes de la surcharge informationnelle, les TIC occupent donc une place de plus en plus importante même si la plupart des recherches envisagent une variété importante de facteurs causaux, comme les traits personnels et les capacités cognitives des individus, les caractéristiques de l'information traitée, la caractéristique des tâches et des processus, la structure organisationnelle.*²

1.3 Surcharge communicationnelle

1.3.1 Définition des TIC

« Les (TIC) sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance de ces TIC est due notamment à la convergence de trois activités. Au sens strict, les TIC sont composées :

- *Du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements*
- *Du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels*
- *Du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public.*³

¹ AUTISSIER, (D) et LAHLOU, (S) :Op. Cit, pp.121-139.

² EPPLER, (M.J) ET J. MENGIS, (J): « The concept of information overload: a review of literature from Organization science, Accounting, Marketing, MIS and Related disciplines », in revue *The Information Society*, n° 20, 2004, pp. 325-344.

³ CHARPENTIER, (P) : *Organisation et gestion de l'entreprises*, édition Nathan, Paris, 1997, P.133.

CHAPITRE I : La surcharge informationnelle

Selon le grand dictionnaire terminologique de l'OQLF les TIC sont « *un ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information* »¹

De ces définitions, on conclut que les technologies de l'information et de la communication peut être défini comme étant les techniques de traitement électronique des données, permettant de collecter, traiter, stocker et partager des informations par des moyens électroniques. Elles englobent les outils de télécommunication d'informatique, d'audiovisuel, d'internet, de multimédias ...

Après la définition du concept TIC, nous retenons que les TIC sont devenus un dispositif technique, une culture managériale, des nouveaux défis qu'impose l'environnement en permanence. Les TIC contribuent à la gestion de l'information. En réduisant les temps de traitements, en accélérant la circulation de l'information et en autorisant la disponibilité permanente de l'information au sein de l'entreprise. Ce développement intensif de la production et de la diffusion d'informations et constituent l'un des principaux enjeux dans le monde de l'entreprise.

Après avoir défini et montrer l'importance des TIC, nous tenterons à présenter les différentes étapes de l'évolution des TIC.

1.3.2 L'évolution des TIC:

Le processus d'évolution des TIC passe par plusieurs phases bien distinctes² :

1.3.2.1 L'ordinateur :

L'invention de l'ordinateur constitue un élément important dans l'évolution des TIC. En effet, l'ordinateur a permis l'automatisation des calculs s'est faite par le biais de la carte et du ruban perforés. La 1^{ère} génération d'ordinateur a été marquée par le passage à l'électronique, la 2^{ème} génération voit le jour grâce à l'invention du transistor qui fonctionnait avec un système

¹Office québécois de la langue française, Le grand dictionnaire terminologique Québec, 2008, [Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF](#) .

² BOULENOUAR, (N) : *Les nouveaux supports de communication TIC : facteurs de différenciation dans l'activité bancaire*, mémoire de magistère en sciences de gestion, option management, Oran, 2014, P.6.

CHAPITRE I : La surcharge informationnelle

de circuit imprimé, dans la 3^{ème} génération ce dernier est remplacé par le circuit intégré. La 4^{ème} génération des ordinateurs est née grâce à la mise au point des microprocesseurs qui ont entraînés une miniaturisation des composants de l'ordinateur.

1.3.2.2 Les logiciels :

Le développement des logiciels a permis le développement des langages de programmation, le développement des systèmes d'exploitation et le développement des logiciels d'application.

1.3.2.3 Les réseaux et les télécommunications :

Vers les années 1940, le processus de développement des réseaux et des télécommunications s'est enclenché avec la 1^{ère} communication à distance d'une machine à calculer à une autre. Les Américains se sont emparés de cette invention à des fins militaires et la communication à distance a par la suite joué. En son temps, un rôle de vecteur de transformation des usages.

Dans les années 1960 : si le téléphone a été perçu comme un signe de confort, sa fonction n'a été prise en compte que beaucoup plus tard et sa vocation d'outil de communication ne s'est que lentement dégagée pour passer ensuite au premier plan et contribuer à déterminer une nouvelle relation de l'homme à l'éloignement et donc à l'espace.

Toujours à la même période, sous l'impulsion des organismes internationaux. Le premier réseau d'ordinateurs a été mis en place dans un souci de trafic aérien grâce aux lignes téléphoniques. Les analyses des effets de l'informatique vont dans le même sens et font apparaître une explosion des notions de durée et de localisation, d'autant que la technologie de pointe et les efforts réalisés en matière de miniaturisations ont conduit à considérer le bureau désormais transportable en maints endroits comme un « objet nomade »

En 1962, American Airlines fut la première entreprise commerciale au monde à s'approprier ces nouvelles technologies en 1962 en instaurant un système de réservation de billet d'avion par ordinateur.

En 1971 Le logiciel de courrier électronique a été créé suivi des premières connexions internationales en 1973.

CHAPITRE I : La surcharge informationnelle

Les débuts d'internet se situent dans les années 80, mais c'est dans les années 1990 que l'autoroute de l'information est parachevée dans le monde. L'année 1994 est l'année de l'explosion d'internet avec la world wide web (www) chez les utilisateurs aussi bien personnes physiques ou morales.

1.3.2.4 Technique de stockage:

La clé USB, le disque dur externe, le CD-ROM sont l'état actuel des avancées technologiques dans le domaine de l'audiovisuel, elles ont été précédées par de nombreuses inventions du : télégraphique à l'enregistrement magnétique.

La dernière décennie a été marquée par le fort développement de la mobilité des TIC (ordinateurs portables, téléphones mobiles, Smartphones, tablettes), qui devrait se poursuivre, tout comme l'essor des systèmes embarqués. La virtualisation du système d'information grâce au « *cloud computing* ¹ » est annoncée par les professionnels de l'informatique.

1.3.3 Les principaux outils de la surcharge informationnelle:

1.3.3.1 Le mail :

La messagerie électronique offre certes de nombreuses potentialités, techniques et organisationnelles, mais il conduit également à une profonde mutation qui est la résultante d'une utilisation erronée des fonctionnalités de l'outil :

Le mail induit des fonctionnalités spécifiques ²:

- Le mail est facile à manipuler d'une utilisation simple.
- Il est possible d'adresser un unique message à plusieurs personnes à la fois en multipliant les adresses de destination.
- Les messages et les documents sont envoyés et circulent à une grande vitesse.
- Les frontières temporelles et géographiques ont disparu, incluant une économie de temps et d'argent et une facilitation des relations et du travail à distance.

¹ CLOUD COMPUTING permet de sauvegarder des données informatiques sur des serveurs distants d'où l'idée de nuage). Le cloud computing est actuellement en train de révolutionner la sauvegarde des entreprises

² SAUVAJOL-RIALLAND, (C) : Op. Cit, P.75.

CHAPITRE I : La surcharge informationnelle

- Le mail est asynchrone. Il nous autorise à agir en différé ce qui permet de réduire les instructions synchrones, de limiter les interruptions et nous donne une possibilité d'organisation renforcée du travail, au contraire notamment du téléphone.
- Une trace écrite de chaque mail reste, l'information est stockée, et non perdue, et nous pouvons revenir dessus lorsque cela est nécessaire.
- La plupart des tâches liées à l'information peut être gérée par la messagerie électronique : réception, organisation, priorisation, traitement, partage, classement, archivage,
- La vitesse de décision est globalement plus rapide grâce à la messagerie, ce qui nous offre des gains de temps forcément précieux dans nos contextes quotidiens. Elle intensifie également les relations formalisées et faciliter, par l'accessibilité de tous, la délégation.

Dans le même temps, les mêmes fonctionnalités spécifiques peuvent faire perdre leurs repères aux utilisateurs. Le mal maitrise ou L'utilisation mauvaise des fonctionnalités de l'outil, ce dernier peut alors devenir un outil dévastateur :

- Le rythme des échanges est devenu trop rapide et incertain. Ce qu'il provoque la surcharge de l'information, et donc rend la gestion et traitement des courriers par les salariés de plus en plus difficile.
- La communication électronique rapide accélère le rythme du travail et engendre une impression de stress chez les salariés.
- Diminuer l'efficacité dans la résolution d'un problème ou dans la prise de décision
- Dans le cadre de la relation hiérarchique, la messagerie électronique rend la relation moins personnelle et détériore les relations entre les individus. L'explication réside dans le fait que l'échange ne se déroule pas en face-à-face. Il n'y a pas d'interaction ni de contact physique direct.
- Un autre risque lié à l'utilisation de la messagerie est la génération possible de nouveaux échanges hors du strict cadre de la messagerie électronique en raison des difficultés de l'interprétation et de l'incompréhension du message initial ou d'une « non-réponse ».

1.3.3.2 Internet et Intranet :

« L'intranet, c'est un réseau privé d'entreprise qui utilise des capacités de transport spécifiques, mais fonctionnant sur les normes standards de l'internet. Il peut offrir, au sein de l'entreprise les mêmes prestations que procure l'internet à la communauté des internautes : des sites d'informations, du courrier électronique, des forums, des logiciels... » ¹

L'intérêt de l'intranet repose sur sa capacité à la diffusion simultanée et équitable de l'information, de valeurs, et d'outils de façon continue, donc il permet de faciliter le travail collaboratif. Mais il garantit aussi la gestion et la modélisation des connaissances. Enfin l'intranet aide à la performance de l'organisation, en favorisant le travail coopératif, la gestion et la réalisation des projets, et la prise de décision.

L'intranet offre tout de même de nombreux inconvénients concernant les relations au sein de l'entreprise. Il peut tout d'abord se créer une sorte de rupture au niveau personnel, tous les salariés n'ayant pas accès aux mêmes informations. L'autre risque est lié aux technologies qui offrent accès à une masse d'informations importante. Or un excès d'informations provoque une surcharge informationnelle

Cependant SAUVAJOL-RIALLAND constate plusieurs mutations de cet outil d'échange. Il devient un « outil de contenu » plutôt qu'un « outil d'information et de communication » : « Le média intranet y gagne en rapidité, en richesse d'information comme en variété de contenus. Mais la cohésion du discours générale de l'entreprise peut être perdante car des contenus riches mais hétérogènes ne sont porteur d'aucuns sens précis. De plus les contributeurs malgré leur volonté et leur professionnalisme, n'ont pas tous des compétences similaires en termes de communication et surtout de capacité de rédaction. Enfin, au sein d'une même organisation, tout le monde ne partage pas de la même notion de ce qui est important et de ce qui ne l'est pas, de ce qui urgent et de ce qui peut attendre » ²

¹ GODEFREY, (D, N) : *l'entreprise numérique*, édition Economica, 2001, P. 208.

² SAUVAJOL-RIALLAND, (C) : Op.cit, p.83.

1.3.4 Les effets facilitateurs et contraignants des TIC:

Au cours de ces dernières années, nous n'avons pu que constater les effets positifs des nouvelles technologies sur l'environnement professionnel : facilité d'accès à l'information, possibilités de travailler chez soi, délais raccourcis grâce à l'instantanéité des échanges...

Une étude menée conjointement par la Direction Générale du Travail (DGT) et le Centre d'Analyse Stratégique (CAS), a permis de déterminer un peu plus clairement **l'impact des TIC** sur les conditions du travail.

Les principaux points positifs concernant les technologies de l'information et de la communication ¹:

- **une meilleure structuration du travail** : les outils et logiciels ont permis d'améliorer l'organisation du travail et d'obtenir une meilleure rationalisation quel que soit le domaine professionnel concerné
- **un accès plus rapide à l'information** : la rapidité des outils et notamment d'Internet permet à l'heure actuelle de trouver rapidement les informations dont on a besoin dans le cadre de son travail. Les salariés ont plus d'opportunités pour trouver des solutions aux problèmes survenant au quotidien
- **un gain de flexibilité dans le travail** : les TIC, notamment à travers le développement des outils de travail à distance et l'évolution des appareils mobiles, permettent de travailler de manière moins rigide. Il est, par exemple possible, de travailler à distance via des systèmes de visioconférence ou d'accéder à un environnement de travail même si l'on ne se trouve pas physiquement sur son lieu de travail
- **une réduction des coûts** : la dématérialisation, l'automatisation de certains aspects ou processus de travail peuvent permettre de réduire les frais d'activités d'une entreprise
- *une amélioration de la qualité du travail et de la performance* : les TIC apportent des outils permettant de mieux réguler le flux de travail et d'avoir une analyse plus approfondie du travail produit, que le résultat soit matériel ou non.

¹ Centre d'Analyse Stratégique France, *l'impact des TIC sur les conditions du travail*, rapport 2012.

CHAPITRE I : La surcharge informationnelle

Le rapport de la CAS et de la DGT a également identifié les problèmes liés à l'impact des TIC dans les entreprises :

- **Un renforcement du contrôle de l'activité des salariés :** Les TIC peuvent entraîner une réduction de l'autonomie des employés dans la mesure où elles permettent de rationaliser le travail et d'avoir un meilleur suivi et une meilleure traçabilité du travail produit. Des contrôles poussés et une politique de résultats trop forte peuvent réduire l'autonomie des salariés et entraîner un sentiment de déresponsabilisation.
- **Augmentation du rythme et de l'intensité du travail :** Les technologies de l'information et de la communication peuvent être une source de stress pour les salariés. Ces derniers sont dépendants des outils qu'ils utilisent mais sont également tributaires des incidents techniques liés aux TIC à l'image des coupures de réseaux, des pannes logicielles... Ces incidents sont susceptibles d'altérer le rythme de travail et d'entraîner du stress et de lourdes contraintes, a fortiori pour les personnes au contact des clients.
- **brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors-travail :** La facilité d'accès grandissante aux outils de travail, notamment à distance, a tendance à brouiller la frontière entre le monde du travail et la vie privée. Cela entraîne un risque d'augmentation du nombre d'heures travaillées et in fine l'apparition de risques psychosociaux.
- **Un phénomène de surinformation :** L'un des **impacts les plus importants des TIC en entreprise** concerne le flux grandissant d'informations reçues et à traiter par les salariés. Ce flot d'informations se caractérise en grande partie par le nombre d'e-mails qu'un salarié peut être amené à recevoir pendant son travail. Leur réception peut être une véritable source de déconcentration et d'interruption pour le travail.
- **Un affaiblissement des relations humaines :** Ce phénomène n'est pas systématique et concerne essentiellement les structures employant un très grand nombre de salariés.

1.3.5 Les cinq mutations induites par les TIC :

Nous pouvons identifier Cinq mutations majeures induites par les TIC et qui changent profondément le travail et les métiers, mais aussi la vie quotidienne des hommes et des femmes en situation de travail ¹:

- **Un travail de plus en plus abstrait et interactif :** Le commercial ne « voit » plus le client. Le gestionnaire des stocks ne « touche » plus les stocks. Les exemples sont nombreux. Ainsi dans les entreprises modernes, les conversations interpersonnelles en face-à-face perdent de leur importance au profit de communications virtuelles. Le manger, le collaborateur, chacun doit gérer des interlocuteurs absents, en interne comme en externe.
- **Un travail exigeant une gestion du temps de plus en plus difficile :** Les innovations technologiques nous offrent la possibilité de travailler plus rapidement. Cette opportunité s'accorde avec la demande des clients qui est en permanence de diminuer les délais de traitements et de réponses. Si l'existence même des TIC n'a pas de conséquences sur l'intensification du travail, leur usage a de fait renforcé l'intensification avec l'augmentation des temps d'exploitation en raison de l'abondance des données, l'augmentation des temps de dépannage en raison d'une complexité accentuée des systèmes, l'augmentation des temps d'apprentissage ...Ainsi que la fin des temps morts.
- **Un travail à distance ou la gestion de l'espace :** Les TIC ont supporté l'évolution du travail en raison et en équipe potentielles. A nouvelles technologies, nouveau vocabulaire : projet collaboratif, nomadismes, téléconférence, e-Learning, télétravail, « Co-Working »...Les réseaux rendent possibles la réalisation de nombreuses activités « à distance ». Mais l'analyse des expérimentations actuelles montre que ce type d'activités « à distance » doit toujours s'accompagner d'activité de proximité en groupe réel constitué de participants physiquement présents.

¹ SAUVAJOL-RIALLAND, (C), Op.cit, pp.70-72.

- **Un travail transparent et contrôlé :** Toute activité réalisée sur un réseau interne est mémorisée et contrôlée à distance. Ce contrôle dont les indicateurs sont de plus en plus nombreux et sophistiqués, associé à la rapidité permise par les TIC conduit à des risques importants sur le plan psychosocial. Sans doute, il faudra réinterroger et renégocier le droit à l'erreur en entreprise pour que ce contrôle devienne socialement acceptable.
- **Un travail qui change en permanence et implique des compétences nouvelles :** Le nombre de salariés concernés par les technologies de tout type continue de croître et les utilisateurs ont à gérer un rythme d'évolution des matériels et logiciels qui tendent à accélérer.

Les procédures de qualité et d'atteindre des objectifs chiffrés comptant parmi les raisons les plus importantes du passage rapide de la « logique de l'honneur » à la « logique contractuelle ».

2- l'infobésité du système d'information

2.1 Notion de système d'information

2.1.1 Définitions du système d'information :

Plusieurs définitions sont présentées:

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciel, personnel, données, procédures ...) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations »¹

D'après JOURDE (P) et KUEVIAKOE (D) le Système d'information : *«Est l'ensemble structuré des moyens non seulement informatique, mais aussi humains et autres matériels, permettant de collecter, traiter, mémoriser et diffuser l'information dans l'entreprise et vers l'extérieur. Le système d'information gère tous les processus au sein de l'entreprise et doit traiter des informations successives, qu'elles soient automatisées ou non »²*

¹ MAADANI, (M) et SAID (K) : *Management et pilotage de la performance*, édition Hachette, 2009, P.114.

² JOURDE, (P) et KUEVIAKOE (D) : *Système d'information de gestion* ; édition Eska, Paris, 2007, P.9.

De ces définitions, nous concluons que le système d'information est forcément un système ouvert, car il s'alimente des mutations de son environnement interne et externe pour servir la gestion de l'entreprise. Il a pour fonction de traiter des informations pour en assurer la saisie et la diffusion des données par des moyennes différentes, ressources humaines et matérielles, destiné à faciliter les fonctions d'une entreprise et à lui fournir l'information nécessaire pour réaliser ses objectifs.

2.1.2 Ressources du système d'information :

Le système d'information regroupe différentes ressources:

- **Personnes:** le système d'information nécessite généralement les moyens humains. Ce sont soit :

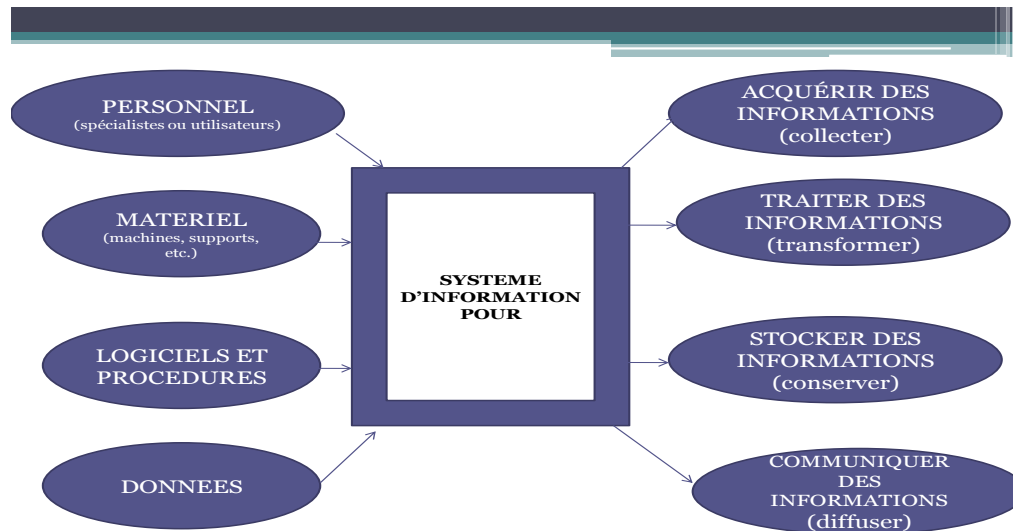
Des utilisateurs du système, employés, cadres qui, utilisent l'information produite par le système.

Soit des spécialistes de la construction des systèmes d'information (analystes programmeurs...)

- **Matériel:** sont les technologies numériques de l'information (réseaux, ordinateurs Unités) Permettant de recevoir, traiter et distribuer de l'information.
- **Logiciels et procédures:** les logiciels ce sont l'ensemble des programmes enregistrés qui assurent le fonctionnement automatisé des machines. Les procédures définissent les rôles spécifiques de l'homme et de la machine, et assurent la coordination entre les différents acteurs dans une entreprise.
- **Données:** sous des formes variées (chiffres, textes, images, sons ...), Ce sont soit des données traduisant des événements nouveaux, soit des informations résultant de traitement antérieur et stocké pour être réutilisées. Ces données créent la matière première de traitement.

Permettant d'exécuter les fonctions suivantes: acquisition, traitement, stockage, et communication des informations sous des formes variées au sein d'une entreprise.

Figure n°03: Structure d'un système d'information



Source : REIX, (R): *Systèmes d'Information et management des organisations*, éditions Vuibert, 2004. p.4.

2.1.3 Typologie des systèmes d'information :

Parler du système d'information d'une entreprise supposerait l'existence d'un seul système intégré d'information, ce qui est rarement le cas.

On classe habituellement et schématiquement les systèmes d'informations en deux grandes catégories :¹

- **Les systèmes supports d'opérations** : ils concernent les activités de bureau, le traitement des transactions, le fonctionnement et le contrôle des processus de fabrication.
- **Les systèmes supports de gestion** : qui regroupent d'un côté les systèmes d'information de gestion, et de l'autre les systèmes d'aide à la décision.

Il est possible de classer les systèmes d'informations en fonction de leur principal au sein de l'organisation : on distingue alors.²

- Les systèmes d'information opérationnels.
- Les systèmes d'information d'aide à la décision.
- Les systèmes d'information de communication.

¹ CHARPENTIER, (P) :Op. Cit, P.135.

² DARBELET, (M), IZARD, (L) et SCARAMUZZA, (M) : *L'essentiel sur le management*, berti édition, 5ème édition, paris 2006. p. 323.

CHAPITRE I : La surcharge informationnelle

Tableau n° 01 : Rôles du système d'informations.

	Rôle du système d'information	Exemples d'applications
systèmes d'information opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires à la conduite de l'activité. - Automatiser, fluidifier et optimiser les processus. 	Achats, stocks, logistique, comptabilité générale et analytique. Trésorerie, suivi des investissements.
systèmes d'information d'aide à la décision	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir les indicateurs pertinents sur l'activité. - Connaître les clients, offrir des outils d'analyse et de simulation. - Gérer la connaissance. 	Budget, tableau de bord des activités. Analyse du profil client. Bases de données de connaissance, communautés virtuelles.
systèmes d'information de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer les informations en interne. - Echanger avec les partenaires (clients, fournisseurs). 	Messagerie, réseau d'échange interne. Réseaux d'échanges avec les clients et les fournisseurs (supply chain), sites web.

Source : DELMOND (M-H), PETIT (Y) et GOUTIER (J.M) : *Management des systèmes d'information*, édition Dunod, Paris, 2003, P.160.

Le système d'information couvre trois grands domaines qui se sont historiquement développés les uns après les autres (on s'est d'abord préoccupé de l'automatisation des tâches opérationnelles, puis de l'aide à la décision et enfin dans la dernière décennie de la communication), mais qui continuent tous encore, aujourd'hui, à évoluer de façon significative.

2.2 L'infobésité du SI :

On peut résumer l'impact des TIC sur l'organisation de l'entreprise dans les points suivants ¹:

« -L'intégration des systèmes d'information comme un élément fondamental de la conception organisationnelle est essentielle à la survie de l'entreprise, ainsi que les choix du gestionnaire qui définissent, mettent en place, coordonnent et contrôlent ses processus de travail.

- les concepteurs d'organisation aujourd'hui doivent avoir une connaissance pratique de ce que les systèmes d'information peuvent faire et comment le choix du système d'information aura une incidence sur l'organisation elle-même..... »

On peut définir TIC comme l'ensemble des systèmes informatiques, d'un autre terme, elles présentent l'élément technologique d'un système d'information. Les technologies de l'information ont généralement connu une grande évolution, ainsi que ses nouveaux composants tels que l'e-mail, Intranet/Extranet et sites web et également les échanges des données informatisées mais aussi un système d'information étroitement associé à l'organisation et au pilotage de l'entreprise. De plus, les systèmes de gestion de la relation client et d'informatique décisionnelle ont connu une large diffusion qui reflète la priorité accordée à « l'orientation client » et au soutien à la stratégie décisionnelle.

Donc, Les technologies constituent la matière première du système d'information dans une organisation. Les TIC modifient de multiples fonctions de l'entreprise : le fonctionnement du système d'information, et sur les activités de communication, interne et externe, c'est ainsi qu'émerge une nouvelle forme d'organisation du travail, il semble les usages de la messagerie et du courrier électronique, des fonctions qui devraient passer par d'autres techniques.

Cette pratique a pour conséquence de multiplier le volume de l'information et donc le temps de traitement des données. La multiplication des flux des données impacte directement la performance individuelle des personnes.

¹ PEARLSON (K, E), SAUNDERS (C, S): *Managing and Using Information Systems*, John Wiley & Sons, USA, 2010, P. 79.

3- Les solutions spécifiques pour limiter la surcharge informationnelle

Deux catégories de solution sont proposées pour faire face à l'infobésité : les remèdes du côté technologies et les stratégies à adopter par les personnes : ¹

3.1 Les solutions externes, technologiques et méthodologiques

3.1.1 Les solutions technologiques :

- **Le Web sémantique :** Les solutions technologiques permettent tout d'abord de rechercher, filtrer, hiérarchiser, ordonner, organiser et stocker l'information pour la rendre accessible et en tirer profit. Tim Berners-Lee a développé dans le cadre du World Wide Web Consortium (W3C) l'idée d'un web "sémantique" ou "intelligent" qui s'opposerait à l'actuel web "syntaxique". Ce projet collaboratif propose un filtrage et une catégorisation des données par des robots autonomes ou "agents intelligents" qui s'appuient sur l'attribution à chaque contenu d'une « étiquette » et d'une seule, un tag ou un marqueur, qui précise sa description sémantique et donne à la machine (l'ordinateur) une réelle capacité à déchiffrer les contenus (informations) destinés à l'homme. Le web sémantique est « *une extension du web actuel dans lequel l'information aura un sens bien défini, permettant de cette façon le travail coopératif des ordinateurs et des hommes* »²
- **La curation de contenu :** Son objectif est de sélectionner, puis d'ordonner l'information pour la rendre propre à la "consommation". Cette solution faite appel au curator – ou curateur -, une personne en charge de réunir les informations pertinentes, de les distiller pour n'en garder que la "substantifique moelle", de les analyser, de les associer à d'autres informations, puis de les classer par ordre chronologique sans omettre de citer chaque source et de respecter les principes élémentaires du droit d'auteur. Elle a également ses détracteurs qui estiment que la curation de contenus favorise le pillage du web par une utilisation compulsive du "copier-coller".

Reste que cette solution est aujourd'hui en plein essor avec la mise à disposition sur le marché d'outils visant les individus ou dédiés aux entreprises et aux problématiques de knowledge management.

¹ SAUVAJOL-RIALLAND, (C): « *surcharge informationnelle en entreprise, l'infobésité réalité ou illusion* », in revue Bladen voor documentatie, janvier, 2014, pp. 8-10.

² BERNERS-LEE, (T), HENDLER, (J) ET LASSILA (O): The semantic Web. A new form of Web contest that is meaning-full to computers will unleash a revolution of new abilities. Scientific American, mai 2001, pp. 29-37.

- **Les métadonnées :** Les métadonnées sont littéralement des données sur les données, « *des ensembles de données structurées décrivant des ressources physiques ou numériques* »¹. Leur prise en considération systématique par les outils de recherche apporte un tri intelligent et écarte toutes informations parasites sans être visibles du lecteur, sauf s'il fait appel aux propriétés de son navigateur. Mais ces métadonnées qui privilégient principalement le langage XML n'affichent pas toutes pour autant une forme digitale et ne datent pas obligatoirement d'Internet. Une fiche cartonnée, par exemple, rédigée à la main et présentant un livre, son titre, le nom de l'auteur, la collection... Contient aussi des métadonnées. Si ajouter une voire plusieurs informations à une information peuvent sembler encourager la surinformation, ces outils de classement n'en restent pas moins indispensables pour distinguer le bon grain de la juste information de l'ivraie du nombre et des données parasites.

- **Le text-mining :** Les outils de text-mining - ou "fouille de textes" qui appartiennent au domaine de l'intelligence artificielle et fonctionnent avec des algorithmes. Ces outils permettent l'extraction de connaissances dans un texte sous format numérique, souvent volumineux, et la structuration de ces connaissances. Citons également la cartographie, qui transpose l'information sous forme de carte pour en livrer une représentation simplifiée mettant en évidence les faits majeurs, le filtrage social qui s'appuie sur des outils collaboratifs faisant ressortir les informations les plus pertinentes de l'avis d'une communauté donnée, la taxinomie ou science des lois de la classification...

3.1.2 Les solutions méthodologiques

¹ MOREL-PAIR, (C) : *Métadonnées et XML : des standards efficaces de l'environnement numérique*, in revue Ingénierie des systèmes d'information, 2007, 12, n° 2, pp. 9-39.

- **Le knowledge management :** Le knowledge management se fonde sur la volonté de comprendre la place de la connaissance au sein de l'organisation et peut se définir comme « *un ensemble d'actions et de procédures qui consistent à repérer et à répertorier les connaissances et les compétences mises en œuvre dans une situation de travail, à les rendre explicites, à les organiser dans des bases de données, par exemple, puis à les diffuser et à les faire partager à l'ensemble des personnes qui peuvent en avoir besoin* »¹. En situation de surinformation, cela ne revient surtout pas à archiver pour archiver et multiplier les copies inutiles, mais à passer d'une logique de stock à une logique de flux, à passer de l'individu, qui porte la connaissance née de l'information, au collectif, qui produit de l'efficacité au sein de l'entreprise. La création et le déploiement d'une démarche de KM est synonyme de gains multiples pour l'entreprise. Une meilleure gestion de l'information renforce la réactivité comme la prise de décision. L'efficacité est meilleure, avec notamment le bénéfice de retours d'expériences, l'innovation augmentée par la "fertilisation croisée" et la flexibilité développée.

- **La gouvernance de l'information:** La gouvernance de l'information permet « *dans le cadre d'une organisation et d'une stratégie définie, d'avoir la meilleure maîtrise des documents physiques, données, documents numériques, données multimédia...* »², En rassemblant la gouvernance des données, la gouvernance documentaire, la gouvernance des systèmes d'information et la gouvernance d'entreprise. Une entreprise qui choisit d'opter pour une stratégie de gouvernance de l'information fait reposer celle-ci sur une instance de gouvernance représentée par « *une équipe ou un individu dont la mission est d'apporter un meilleur pilotage de l'information, notamment par des actions de conduite du changement et par des développements de nouvelles offres de services enrichis, d'offrir aux utilisateurs la possibilité de faire évoluer leurs comportements vis-à-vis de l'information et d'améliorer leurs usages* »³. S'il est désormais établi que la gouvernance garantit un meilleur traitement et à moindre coût de l'information et aide à la prévention des risques informationnels comme au développement des transformations culturelles dans l'entreprise, nous ne disposons pas du recul nécessaire pour évaluer réellement son impact sur les organisations.

¹ ARGYRIS, (C), SCHON (D): *Organizational learning: a theory of action perspective*, 1958.

² PERREIN, (J, P) : *Définition de la gouvernance de l'information*, 11 Janvier 2011.

³ PERREIN, (J, P) : *Observatoire de la Gouvernance de l'information*, 1ère édition, 2012.

3.2 Les solutions internes ou locales

3.2.1 Les solutions organisationnelles et collectives

- **Développer une culture de l'information au sein de l'organisation :** Développer une culture de l'information au sein de chaque organisation est fondamental pour affronter efficacement la surcharge informationnelle. Les enjeux sont considérables, nous le savons, et tout un travail d'explication doit être entrepris, de façon transverse et collective. Le traitement de l'information a bien souvent été considéré comme de la simple "paperasse", un mal nécessaire et finalement marginal qui finirait bien par disparaître grâce aux nouvelles technologies... Mais tel n'a pas été le cas. Et il n'existe pas de réelle culture de la quête de l'information. Or cette quête passe par un travail, un savoir-faire et un savoir-être à développer. Par ailleurs, le partage de l'information et des connaissances dans l'entreprise n'est que rarement naturel. Source évidente de pouvoir, l'information obtenue plus ou moins facilement est conservée – cachée, plutôt que partagée. Les failles de notre culture de l'information ne renvoient-elles pas à un déficit de notre lien social. À nous de repenser notre rapport à l'information et d'associer simultanément l'intelligence collective à notre façon de travailler, pour enfin nous donner les moyens de faire naître une véritable communauté en information et « *les conditions sociales d'une réelle transversalité [en intégrant la triple dimension hommes, organisation et TIC], par-delà l'interconnexion des matériels ou l'homogénéité éditoriale, pour relier les pratiques individuelles et collectives* » ¹ et créer les conditions d'un partage consenti de l'information.

- **Développer le collectif et la capacité de travailler ensemble au sein de l'entreprise : le rôle clé de la communication interne :** L'entreprise doit favoriser le développement du collectif et la capacité à travailler ensemble, bases de création de valeurs et d'innovations. La communication interne doit porter cet "agir ensemble" et imaginer un cadre de travail et d'échanges autour d'enjeux communs et partagés et donner un sens à l'action collective. Situer les pratiques de l'entreprise à hauteur de

¹ GUYOT, (B): *Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations. Sciences de la Société*, in revue La communication organisationnelle en débat, n° 50-51,2000, Presses Universitaires du Mirail.

l'intérêt du groupe permet de modifier les échanges et les communications et, surtout, d'améliorer leur qualité. Par ailleurs, l'interactivité encourage aussi le développement des apprentissages et de facto, la production de connaissances nouvelles. Mais bâtir et déployer un réseau interne, par exemple, ne suffit pas à entraîner une communication interactive. Chaque outil collaboratif exige une culture managériale plus horizontale, une confiance dans le collectif, un esprit bienveillant et une vraie expérience du partage et de la circulation des informations.

3.2.2 Les solutions cognitives et individuelles

- **Construire son propre système d'information individuel écologique et évolutif :** Il s'agit d'abandonner le mode réflexe et conjoncturel de traitement de l'information pour une approche structurée et organisée. Chacun doit donc être capable de construire son propre système d'information individuel écologique et évolutif pour ne pas se laisser asphyxier par la "pollution informationnelle". Sur le plan du comportement, JOËL DE ROSNAY préconise un régime médiatique et pense que « *la diététique informationnelle est la seule réponse au défi des nouvelles technologies de l'information et de la communication* ». ¹Notre capacité à consommer de l'information est limitée, nous le savons. De ce constat doit émerger la volonté de nous "réapproprier" le temps pour redevenir acteur et ne plus subir. Devenons notre propre directeur de l'information avec des besoins identifiés et réfléchissons à notre rapport intime à l'information. Cette posture implique un tri méthodique en mode récepteur, qui passe par l'épuration des multiples canaux et autres réseaux sociaux nous entourant, et une réflexion préalable en mode émetteur.

- **La formation :** La formation répond à notre utilisation des technologies de l'information qui, dans la plupart des cas, est de nature autodidacte. La maîtrise des habiletés informationnelles étant devenu un enjeu capital pour les organisations, la formation apprend aux participants à utiliser les outils, les agrégateurs de flux RSS ou les options de tri disponibles sur une messagerie, mais également à sélectionner le bon média, associer plusieurs médias, distinguer le synchrone de l'asynchrone, connaître le travail collaboratif...En résumé communiquer avec efficacité. L'acte de formation

¹ ROSNAY, (J) : *Enseignant Magazine*, 1997.

apporte les compétences utiles à la maîtrise de l'infobésité et soutient la professionnalisation. Or il est important de professionnaliser les personnes en mode individuel et collectif afin que l'attentisme des uns ne réduise pas à néant les efforts des autres. N'oublions pas enfin que nous ne sommes pas tous égaux devant la technologie et que de grandes disparités et inégalités, en partie liées aux dissemblances générationnelles, compliquent aussi la gestion de l'information. Il appartient aux entreprises d'identifier les "techno-fragiles" et d'accompagner leur mise à niveau par la formation.

Conclusion

Aujourd'hui, nous sommes accablés par une surabondance d'information, la surcharge informationnelle ou encore l'infobésité frappe de plein fouet les cadres décideur, managers, et même les simples employées, car elle se met au centre du travail. Les acteurs reçoivent des masses croissantes d'informations quotidiennement qu'ils n'arrivent pas à gérer de manière exhaustive. Ils exposent des critiques, et des incapacités à la diffusion et l'utilisation des TIC. Elle se considère comme l'un des grands déficit que nécessiteront relever au cœur des prochaines années.

Ce premier chapitre, nous a permis de comprendre ce qu'est la surcharge informationnelle. En effet après avoir défini ce phénomène, nous avons également exposé les différents facteurs générateurs du surplus informationnel, soit la volumétrie d'information (le manque de conscience sur le rôle d'information), soit la surcharge cognitive (la maîtrise du temps) ou la surcharge communicationnelle (TIC...).

Finalement, nous avons présenté les différentes techniques interne et externe, individuelle et organisationnelle visant à lutter contre la surcharge informationnelle, et réduire son impact négatif.

Chapitre II :

La prise de décision managériale

Introduction

Une décision managériale est un choix par lequel un manager arrive à une conclusion dans le cadre d'une résolution de problèmes. Il suit un processus qui est basé sur des critères de choix, et sur une analyse des enjeux et des options pour arriver à un choix optimal.

A l'ère des nouvelles technologies de l'information, prendre une décision managériale, c'est faire face à un nombre quasi illimité d'informations et ce presque instantanément. Les managers et les cadres d'entreprise sont, à tous niveaux, prennent un nombre de décisions managériales croissant alliant rapidité et efficacité.

Pour avoir une bonne compréhension de cette relation de causalité entre ses deux concepts, nous allons essayer d'étudier les concepts relatifs à la décision managériale et au processus décisionnel dans la première section, ainsi de tenter de démontrer la relation entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale dans la deuxième section.

Section 01 : Généralité sur La prise de décision managériale**1. Notion de la prise de décision****1.1 Définition de la décision**

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir le concept de décision, nous en choisirons les suivantes :

NIZARD donne la définition suivante « *la décision est une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème; ce choix suppose un traitement d'information selon des critères de choix et une volonté de réalisation.* »¹

Le DUFF quant à lui, la définit comme telle: «*La décision est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'information et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation. Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui). Dans tels cas, elle est plus individuelle que collective, dans tels autres plus collective qu'individuelle.* »²

Selon DARBELET, (M) et IZARD, (L) :« *La décision est un choix, entre plusieurs solutions possible, d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions.* »³

La décision est donc est un choix délibéré parmi plusieurs propositions possible, dans le but de résoudre un problème, en suivant un processus qui commence par l'identification du problème et l'utilisation d'informations pertinentes pour mieux comprendre ce dernier, ses dimensions, les choix possibles; et qui se termine par le contrôle des conséquences de cette prise de décision.

¹ NIZARD, (S) : *50 mots clefs pour le management*, édition Privat, Toulouse, 1986, p.153.

² LE DUFF, (R) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris, 1999, P.244.

³ DARBELET, (M) et IZARD, (L) : *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, édition Foucher, France, 1995, P.294.

Quelle que soit la définition retenue (celles énoncées ci-dessus ou d'autres), il est possible de repérer trois points essentiels pour caractériser une décision ¹:

- La perception d'un problème et la nécessité de le résoudre
- L'utilisation d'informations pertinentes pour mieux comprendre le problème, ses dimensions, les alternatives possibles
- Des critères de sélection pour aboutir à un choix

1.2 Les bases de la prise de décision en management

Que les problèmes soient complexes ou au contraire facilement résolubles, le manager prend une multiplicité de décisions ²:

Simon (1957), dans son étude des processus de décisions, et Nawell et Simon (1972), dans leurs recherches sur la résolution de problèmes dans les organisations, ont établi que les décideurs sont limités dans leurs connaissances et dans leurs aptitudes à résoudre les problèmes. Ainsi, dans leurs tâches de résolution des problèmes complexes, les individus conçoivent des méthodes simples qui réduisent les procédures de traitement de l'information, en cohérence avec leurs capacités cognitives limitées.

Simon établit (1957) que «*le choix est toujours exercé au regard d'un schéma simplifié, limité et approximatif de la situation réelle*». Ce principe de la «*rationalité limitée*» implique que le manager n'utilise pas systématiquement toutes les informations dont il dispose ou dont il pourrait disposer afin de prendre une décision ou d'adopter une solution qu'il juge satisfaisante.

Limblom (1965) trouve les mêmes résultats dans son étude des décisions complexes prises dans le cadre de l'administration publique. Il établit que l'analyse des problèmes et des solutions est limitée par l'impossibilité de prendre en compte et d'évaluer toutes les solutions possibles; le manager choisit généralement dans le cadre de comparaisons limitées et successives de solutions alternatives.

Dans ses récents travaux, Simon (1978, 1980) affirme avec force que «*la science cognitive a toutes les chances de demeurer une science des systèmes qui satisfont, qui trouvent des*

¹ CHARRON, (J.L) et SEPARI, (S) : *Management (manuel et applications)*, édition Dunod, p.124.

² MERUNKA, (D) : *La prise de décision en management*, édition Vuibert, 1987, PP.18-19.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

solutions acceptables à leurs problèmes plutôt qu'une science des systèmes qui optimisent qui s'adaptent de manière parfaite à leurs environnements ».

La ressource rare se situe dans les capacités de calcul de l'esprit humain. Par conséquent, « *les difficultés de calcul et le besoin d'évaluer ne sont pas qu'une caractéristique mineure et ennuyeuse de notre monde à laquelle il faut s'attaquer en construisant de plus gros ordinateurs ou en élevant des individus plus intelligents. La complexité fait partie de la nature profonde des choses, et la découverte de procédures d'approximation tolérables est le cœur même de l'intelligence ».*

Une direction intéressante et importante dans la recherche sur la complexité de calcul est de montrer comment « *la complexité des problèmes peut être réduite en diminuant les exigences de la solution, c'est-à-dire en exigeant des solutions qu'elles s'approchent seulement de l'optimum, ou en remplaçant le critère d'optimisation par un critère de satisfaction ».*

Les managers utilisent plusieurs sources d'information et de méthodes de traitement de l'information pour aboutir à la prise de décision. Un grand nombre de décisions sont prises sur la base de l'expérience cumulée et sur la base de «modèles », même si ceux-ci demeurent intuitifs, s'ils sont stockés uniquement dans le cerveau du manager et s'ils ne sont pas clairement formulés sous la forme analytique. D'autres décisions sont prises avec l'aide de systèmes d'aide à la prise de décision.

1.3 Les sources de la prise de décision

Le manager, dans son processus de prise de décision, utilise couramment et combine plusieurs sources : ¹

- ***Son expérience :***

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent en fait simples et routinières parce que le manager a déjà rencontré le même type de problèmes et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience n'a une grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience

¹ MERUNKA, (D) : Op. Cit. , PP .19-20.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

aidera le manager à identifier les critères de décisions et à évaluer leur importance ; elle ne suffira pas seule à sélectionner la meilleure solution.

- **Les standards :**

Les entreprises bâtissent des politiques standards ou des règles de décision standards en partant de leurs expériences passées. Les résultats de pré-tests de créations publicitaires ou de tests de produits, la rémunération du personnel, la gestion de la trésorerie, peuvent être interprétés ou fixés en fonction de résultats ou de pratiques standards calibrées sur les expériences passées. Ceci aide à la prise de décision mais peut également nuire à la créativité ou à la recherche de solutions originales.

- **Les données et les faits :**

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'actions sont toujours justifiés par les faits.

Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont le plus souvent peu clairement formulées.

En faits, les managers interprètent les données et les faits au travers de leur expérience et d'hypothèses non formulées. La qualité des recommandations ou des solutions adoptées dépend aussi bien de la qualité des hypothèses que de la qualité des données ou des faits interprétés.

- **Les modèles :**

L'utilisation de modèles d'aide à la décision devient de plus en plus fréquente dans le domaine du management. Les modèles d'évaluation des produits et de choix des marques, les modèles de pré-tests de produits nouveaux, les modèles de prévisions....., sont parmi les plus utilisés. L'utilisation ou la construction de modèles impliquent de la part des managers une définition précise du problème à résoudre. Cela nécessite aussi une formalisation précise des objectifs poursuivis, des critères de décisions managériale et de leurs interactions.

- ***Les systèmes experts :***

Au début des années 1970 se développe le concept d'intelligence artificielle qui a donné lieu à la mise au point de systèmes experts. Le système expert peut être considéré comme un intermédiaire entre des experts humains qui transmettent leurs connaissances au système et un utilisateur qui se sert du système pour résoudre ses problèmes et pour acquérir lui-même un savoir-faire.

1.4 Les facteurs influençant la prise de décision

Les décisions sont prises en tenant compte des nombreux facteurs auxquels sont confrontées les entreprises ¹:

- ***La diversité d'objectifs des participants à l'organisation :***

Au tant que l'entreprise est un centre de décision, lien de multiples décisions élaborées par des acteurs qui n'ont pas les mêmes objectifs et les mêmes intérêts ; dans ce cas la décision est le résultat d'un compromis.

- ***La rationalité limitée des acteurs :***

Même si les décideurs ont accès à des informations complètes sur leur environnement, ils pourraient ne pas être en mesure de les traiter correctement. Donc la rationalité individuelle est limitée par leur capacité à mener des analyses et réfléchir à des alternatives concurrentes ce qui limite notre capacité à acquérir et utiliser l'information.

- ***L'information incomplète :***

L'information est tout simplement un ensemble des renseignements à la fois disponible et utiles qui concerne un projet donné à un moment donné. Elle est tirée d'une collection de données classées analysées et traitées. Les gens ont rarement une information complète (ou parfait). Par exemple, l'information pourrait ne pas être disponible, la personne pourrait ne pas être en mesure d'y accéder, ou il pourrait prendre trop de temps ou trop de ressources à acquérir. Les décisions qui sont fondées sur une base de connaissances et un raisonnement solide peuvent conduire l'entreprise dans la prospérité à long terme ; à l'inverse, les décisions prises sur la base d'une logique erronée ou fausse, des informations incomplètes ou de mauvaise qualité peuvent rapidement mettre en péril l'intérêt de l'entreprise, car les mauvaises décisions conduisent à des performances moindres.

¹ CHARRON, (J.L) et SEPARI, (S) : Op.cit, p.129.

○ **Le critère de satisfaction minimale :**

Plutôt que de toujours chercher à optimiser les avantages tout en minimisant les coûts, les décideurs sont souvent prêts à choisir une option acceptable plutôt que la solution optimale. Cela est particulièrement vrai quand il est difficile de mesurer avec précision et d'évaluer les facteurs parmi les critères de sélection.

2. Modèles et typologies de la décision

2.1 Les modèles de décision

On peut classer le processus de décision selon trois grands modèles. Qu'on peut représenter comme suit :

2.1.1 Le modèle rationnel ou classique :

Décrit une série d'étapes que les décideurs devraient envisager pour atteindre leur objectif optimal qui est la maximisation de la qualité de leur résultats. En d'autres termes, si les managers ou les décideurs veulent assurer de faire le meilleur choix, il est nécessaire de passer par les étapes formelles du modèle de prise de décision rationnelle.

« L'homme est supposé complètement informé pour prendre une décision optimale. L'utilisation de techniques d'analyse de plus en plus sophistiquées permet de prendre les meilleures décisions en situation de certitudes lorsque toutes les données sont connues à l'avance. Ces exemples sont néanmoins plutôt rares en entreprises proportionnellement au nombre de décisions que prennent les dirigeants. Quoi de plus normal, la majorité des choix relève de situations incertaines. » ¹

Les huit étapes du modèle rationnel de prise de décision sont dans la liste ci-dessous : ²

- Reconnaître la nécessité d'une décision
- Diagnostiquer le problème pour fixer un objectif
- Identifier toutes les alternatives
- Rechercher les informations
- Adopter un mode de pondération des critères
- Attribuer des coefficients aux critères
- Attribuer des notes pour chaque option envisagée et choisir une option

¹ Falque (L) : *Bougon Bernard, pratique de la décision*, édition DUNOD, 2013, P.44.

² Falque (L) : *Ibid.*, p. 04.

- Mettre en œuvre la décision et assurer son suivi

2.1.2 Le modèle organisationnelle

« L'organisation est composée de sous unités et c'est la direction générale qui leur fixe les objectifs. Les sous unités ramènent des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proches de situations déjà rencontrées. Les procédures habituelles guident la recherche de solutions jusqu'à la première solution satisfaisante c'est-à-dire celle qui est acceptable par le demandeur (directeur ou environnement). Alors la recherche d'autres solutions (solution optimale) est arrêtée. »¹

2.1.3 Le modèle politique :

« Dans ce modèle l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs (individus ou groupes) placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise. L'organisation n'a pas d'objectif clair, à priori ses objectifs sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir. Les objectifs peuvent rester vagues, ambigus et leur stabilité n'est pas garantie. »²

Les décisions font plutôt l'objet de négociation et de coalition entre les groupes. Tente de rapprocher des intérêts plus ou moins divergents de divers acteurs à pouvoir inégal. Les outils d'aide à la décision comprennent notamment les « Systèmes interactifs d'aide à la décision.

2.2 Typologies des décisions :

La classification des décisions est nécessaire pour analyser les processus de prise de décision, mais aussi comprendre sur quels critères peut se fonder la répartition des responsables et des pouvoirs dans l'entreprise. Plusieurs aspects de la décision permettent de construire une typologie :

2.2.1 Classification selon l'objet de la décision (Igor Ansoff):

- **Les décisions stratégiques** renvoient aux relations de l'entreprise avec son environnement et portent essentiellement sur les marchés ciblés et les produits proposés afin d'obtenir une

¹ STRATEGOR : *Politique générale de l'entreprise*; 4eme édition, édition DUNOD, Paris ; 2005, P.630.

² Ibid., p.632.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

«adaptation de la firme à son milieu ». Elles ont des effets sur le développement et la pérennité de la firme.

- **Les décisions tactiques (ou administratives)** concernent la gestion des ressources dans une optique d'efficacité: acquisition, production, organisation et développement des ressources.

Elles concernent des choix de structure et de gestion non productive.

- **Les décisions opérationnelles** sont relatives à l'exploitation courante.

Ces trois catégories de décisions ne sont pas indépendantes, mais hiérarchisées. Les décisions opérationnelles, les plus nombreuses, concrétisent les choix tactiques, issus eux mêmes des décisions stratégiques.¹

2.2.2 Classification selon l'échéance des décisions:

- **Les décisions à long terme:** leur préparation est relativement longue et leurs effets se manifestent parfois sur une longue durée. Elles concernent l'existence même de l'organisation, ses principes fondamentaux ou sa politique générale. Pour de telles décisions, les actions correctives sont difficiles, coûteuses de telle sorte que leurs effets peuvent être difficilement réversibles. Ainsi, elles engagent l'avenir de l'entreprise.

- **Les décisions à moyen terme** engagent l'entreprise sur plusieurs exercices. Ces décisions restent dans la plupart des cas réversibles mais les actions correctives sont coûteuses et lentes.

- **Les décisions à court terme** sont pris rapidement et leurs effets se font sentir vite et sont peu durables. Dans ce cas, les actions correctives peuvent intervenir dans un bref délai. L'avenir de l'entreprise n'est donc pas impacté.

2.2.3 Classification selon l'incidence de la décision:

- Les décisions à portée restreinte n'affectent qu'un seul service.

- Les décisions à portée intermédiaire ont des répercussions sur plusieurs fonctions de l'entreprise.

- Les décisions à portée générale ont des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise.

2.2.4 Classification échéance / champ couvert :

- Les décisions de **planification** sont de nature générale et concernent l'intégralité du système entreprise engageant celui-ci sur une longue période.

¹ ANSOFF, (Igor) : *Stratégie de développement de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 1989, pp. 87-88.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

- Les décisions de **pilotage** ont une portée plus limitée (généralement inférieur à un an). Elles s'inscrivent dans le champ d'action d'une fonction ou d'un sous-système de l'entreprise. Le domaine privilégié des décisions de pilotage concerne l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de l'environnement, la surveillance et le contrôle.
- Les décisions de **régulation** sont des décisions simples souvent répétitives et de court terme qui assurent le bon fonctionnement au jour le jour du système entreprise.¹

2.2.5 Classification selon la nature des variables de décision (A. Simon) :

- sont fortement répétitives. La nature quantitative et le faible nombre de paramètres à prendre en compte permet de les formaliser en s'appuyant sur des techniques modélisées et des procédures standardisées de résolution de problèmes.
- Les décisions **non programmables** intègrent des paramètres trop nombreux ou qualitatifs. Il est généralement impossible de les inclure dans un modèle mathématique. Dans ce cas, on ne peut que dégager une procédure de résolution par tâtonnement. Parmi les décisions non programmables, deux cas de figure doivent être distingués:
 - Les décisions **structurées**: il s'agit de décisions dont les principaux paramètres sont à peu près identifiables. S'il est difficile de recourir à une procédure standard de résolution, le décideur peut néanmoins faire appel à des techniques, d'aide à la décision, qui éclaireront son jugement.
 - Les décisions **non structurées**: pour ce type de décision, les paramètres à prendre en compte sont multiples et complexes. Aucun processus de résolution préétabli ne peut être mis en œuvre. Le décideur doit se fier à sa capacité de jugement, à son expérience et parfois à son intuition. On parle alors de démarche heuristique.²

¹ DARBELET, (M.), IZARD, (L.) et SCARAMUZZA, (M.) : *Notions Fondamentales de gestion d'entreprise*, édition Foucher, Paris, 1998, P.296.

² SIMON, (H.A.) : *La science des systèmes*, éditions Epi, 1983, p.115.

2.3 Les niveaux de la prise de décision :

En tenant en compte les spécificités dédiées à la prise de décision, il a pu être défini trois (03) niveaux de décisions :¹

2.3.1 La prise de décision stratégique :

Risquée, prise au plus haut niveau de l'entreprise. Elle met en jeu des budgets élevés et implique des effets importants à moyen ou long terme, dont les résultats peuvent être déterminants pour la firme. Elle engage l'avenir de l'entreprise en choisissant les objectifs de politique générale, les ressources, les activités, les marchés, etc.

2.3.2 La prise de décision tactique :

Prise par l'encadrement et en cohérence avec les décisions stratégiques, elle attribue les moyens nécessaires (budgets, effectifs...) aux différentes fonctions ou services de l'entreprise pour atteindre les divers objectifs (commerciaux, production, recherche) contenus dans le choix stratégique initial (choix du lieu et du mode de production, sélection du canal de commercialisation).

2.3.3 La prise de décision opérationnelle :

Prise par les agents d'exécution. Ces décisions rendent opérationnelles les options stratégiques et les choix d'organisation. Elles revêtent un caractère fréquent, répétitif et moins risqué du fait de leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et tactiques.

¹ <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>. (Consulté le 03/05/2017).

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

Tableau n°02 : Les niveaux de la prise de décision

Caractéristiques de la décision	Décisions opérationnelles	Décisions tactiques	Décisions stratégiques
Domaine de la décision	Exploitation	Gestion	Stratégie
Horizon de temps	Très court terme	Court terme	Moyen et long terme
Effets des décisions : Durée des effets Réversibilité des efforts	Très brève Fort	Brève Faible	Durable Nulle
Modalités	Adaptation aux aléas, correction des déviations par rapport à la trajectoire	Fixation d'objectifs à l'exploitation, contrôle de réalisation, adaptation des objectifs	Fixation d'objectifs à long terme relatifs à l'évolution et aux mutations de l'entreprise
Actions correctives	Faciles	Difficiles	Impossible
Répétitivité des choix	Forte répétitivité à fréquence élevée	Faible répétitivité à fréquence basse	Unicité des choix (absence de répétitivité)
Procédure de décision	Programmable	Semi-programmable	Non programmable
Variables de la décision : Domaine étudié Portée de la décision Nombre Quantification	Processus de transformation des ressources Portée restreinte Peu nombreuses Quantitatives	Gestion des ressources Portée intermédiaire Nombreuses Quantitative en Majorité	Relations de l'entreprise avec l'environnement Portée générale Très nombreuses Qualitatives en Majorité

Source : DARBELET, (M.), IZARD, (L.) et SCARAMUZZA, (M.) : op. Cit, P.298.

Actuellement, un choix, est imposé à tous les décideurs au niveau des entreprises, entre la qualité, d'une par et la vitesse de la décision, d'autre part. Mais en général le manager dans certaines situations où la décision doit-être prise dans un temps relativement très court (surtout pour certaines décisions tactiques ou opérationnelles), Cependant, les décisions stratégiques ne doivent en aucun cas laisser la place à l'échec, c'est pour cette raison que les managers, aujourd'hui, doivent faire très attention et donner tout le temps nécessaire à ce type de décisions.

3. Le processus de prise de décision :

Le processus de prise de décision commence par la définition du problème et se termine par l'évaluation des solutions adoptées. La méthode compte cinq étapes:¹

○ Première étape: cerner le problème et le définir

La première étape du processus de prise de décisions passe par la collecte d'information (portant sur l'environnement général, sur les conditions du marché et sur les éléments internes de l'organisation), le traitement des renseignements obtenus et la réflexion. L'information recueillie alimentera la réflexion sur les forces et les faiblesses de l'entreprise, sur les occasions et sur les menaces. Souvent, le processus est enclenché lorsque des symptômes de problèmes font leur apparition; ils indiquent que le rendement est insuffisant ou que des occasions se trouvent à portée de la main.

A cette étape, la planification vise à évaluer la situation avec soin, en allant au-delà des symptômes, pour en déceler la cause.

Il faut absolument éviter de simplement traiter les symptômes sans affronter les véritables problèmes. Il importe de faire la distinction entre problèmes et symptômes. Les symptômes donnent à penser que quelque chose ne va pas.

La manière dont le problème aura été défini au départ peut avoir des incidences importantes sur sa résolution éventuelle. Une autre erreur consiste à définir le problème de manière soit trop générale, soit trop étroite. Les cadres doivent donc cerner les difficultés de manières à se donner la plus vaste gamme possible d'options de planification. Souvent aussi une erreur survient quand les gestionnaires se trompent dans le choix du problème à régler.

Les gestionnaires doivent établir des priorités et dresser des plans qui s'attaquent d'abord aux problèmes les plus importants. Ils doivent aussi accorder la priorité aux difficultés qui peuvent vraiment être réglées.

○ Deuxième étape: formuler des solutions et les évaluer:

Une fois le problème défini. Il est alors possible de formuler une ou plusieurs solutions pour le résoudre. A cette étape de la prise de décisions, il faut réunir davantage de données, analyser les renseignements et énumérer les avantages de données et les inconvénients des options envisageables.

¹ SCHERMERHORN, (J.R.) et CHAPPELL, (D-S.) : *Principes de management*, 2ème édition, édition ERPI, Montréal, 2008, PP .112- 116.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

Il faut faire intervenir les autres pour obtenir le plus d'information possible et pour amener les intéressés à s'engager. La qualité des plans ne pourra dépasser celle des solutions envisagées à cette étape. Plus les solutions proposées ne présentent d'intérêt, plus la probabilité sera forte qu'on élabore une solution judicieuse.

A cette étape, il y a lieu de procéder, à une l'analyse comparative des retombées escomptées. Les avantages de la solution sélectionnée doivent être les plus satisfaisantes que possibles. En général, les critères d'évaluation des solutions de planification sont les suivants:

Les avantages: quels sont les atouts de la solution envisagée pour régler un problème de rendement ou pour tirer parti d'une occasion d'affaires?

Les coûts: quels sont les coûts de mise en œuvre de la solution envisagée, notamment les investissements directs en ressources ainsi que les retombées négatives possibles?

La rapidité des résultats: quand percevra-t-on les retombées positives et les avantages?

L'acceptabilité: la solution proposée sera-t-elle acceptée et appuyée par tous les intéressés?

La justesse éthique: la solution proposée respectera-t-elle les critères d'éthique considérés comme acceptables par les parties intéressées?

○ **Troisième étape: sélectionner une option:**

A cette étape, on a pris une décision et on a choisi une option. Dans chacune des situations de planification, il faut déterminer comment se fera le choix définitif et qui en assumera la responsabilité. Une fois que diverses solutions ont été formulées et évaluées, on doit faire un choix.

Les théoriciens de la gestion distinguent deux grands modèles de prise de décisions dans les organisations: le modèle classique et le modèle comportemental. D'après le modèle décisionnel classique, le cadre évolue dans un certain univers, il doit affronter un problème bien défini, il connaît toutes les mesures applicables ainsi que leurs conséquences. Il est donc en état de prendre une décision d'optimisation en vue de choisir la meilleure solution possible. Les théoriciens du behaviorisme affirment qu'il existe chez l'être humain des limites cognitives, c'est-à-dire des bornes à ses capacités de traitement de l'information.

Par conséquent, dans le modèle décisionnel administratif, on tient pour acquis que les gens agissent uniquement en fonction de ce qu'ils perçoivent d'une situation donnée. Or, les perceptions ne correspondent pas toujours à la réalité. Le décideur ne dispose donc que de connaissances partielles sur les possibilités d'action et leurs conséquences. Il aura tendance à choisir la première solution apparemment satisfaisante qui lui vient à l'esprit. Simon, a appelé

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

cette tendance le principe du choix satisfaisant: on sélectionne la première solution satisfaisante qui se présente.

Ce modèle explique particulièrement bien comment se prennent les décisions si on a affaire à des problèmes ambigus, à des situations où prédominent l'incertitude et les risques.

A cette étape du processus de planification, une erreur peut survenir dans la prise de décisions: l'escalade de l'engagement. Le décideur choisit dans ce cas d'intensifier ses efforts et de consacrer encore davantage de ressources à une démarche donnée, bien que celle-ci ne débouche pas sur des résultats favorables. Dans de telles situations, les gestionnaires se laissent porter par le mouvement, sans maîtrise du cours des événements. Ils sont tout simplement incapables d'«arrêter les frais» et d'abandonner un projet une fois lancé, même quand l'expérience indique qu'il y aurait lieu de passer à autre chose.

Par ailleurs, tout plan d'intervention doit faire l'objet d'une évaluation éthique avant d'être mis à exécution. Les prolongements éthiques d'une situation doivent être pris en considération. Comme il se doit dans les très complexes environnements de planification d'aujourd'hui, où les choses se déroulent à un rythme très rapide.

- **Quatrième étape: appliquer les mesures prévues:**

Une fois la solution choisie, on doit établir des plans d'intervention pertinents puis les mettre en œuvre. C'est une étape d'orientation et de résolution des problèmes. Pour pouvoir exécuter le plan, il faut prendre des mesures précises. Les gestionnaires doivent faire preuve de détermination et de créativité pour dresser le plan, mais doivent également disposer des compétences et de la volonté qu'il faut pour passer à l'action.

A cette étape, les difficultés relèvent généralement de ce qu'on appelle l'erreur de l'absence de participation, c'est-à-dire l'incapacité de susciter la participation des personnes dont le soutien est essentiel à l'exécution du plan. Les cadres astucieux ont pris l'habitude d'amener les gens, dont ils ont besoin, à prendre part d'entrée de jeu aux décisions et à la résolution des problèmes. Quand tous les intéressés participent, les plans ont beaucoup plus de chances d'être appliqués rapidement, sans heurts et à la satisfaction générale.

- **Cinquième étape: évaluer les résultats:**

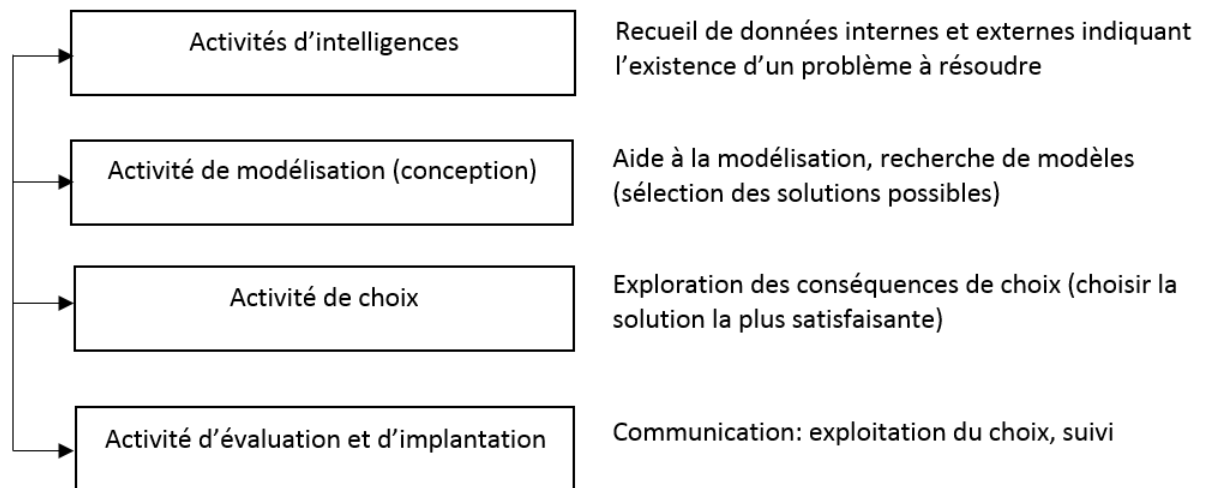
La planification et la prise de décisions ne trouvent leur aboutissement qu'une fois les résultats évalués. On arrive alors à l'étape des mesures où on compare les réalisations aux objectifs. Si les résultats escomptés n'ont pas été obtenus, il faut reprendre le processus et

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

déterminer des mesures de redressement, On doit examiner tant les conséquences positives que les conséquences négatives des mesures choisies. Si la solution d'abord adoptée semble insatisfaisante, il pourra être souhaitable de revenir aux étapes précédentes pour remanier le plan ou en faire un nouveau. L'évaluation sera plus facile si le plan d'origine comporte des objectifs mesurables inscrits dans des calendriers précis. C'est pourquoi on affirme qu'il existe Un rapport privilégié entre la fonction de la planification et la fonction de contrôle.

H.Simon propose aussi à cette fin, les étapes des processus de décision, qui s'articule sur des grandes phases: Activités d'intelligences, Activité de modélisation (conception), Activité de choix, Activité d'évaluation et d'implantation.

Figure n°04: Les quatre étapes du processus de décision (le modèle de décision H.SIMON):



Source : BENKAIDALI, (N) et FEKIR, (S) : *le système d'information, Un outil fondamental de gestion des compétences* », mémoire de fin d'étude, institut national de commerce, Alger, 2004, p.80

Section 02 : l'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale**1- De l'information à prise de décision :**

Les informations ne sont plus un simple mécanisme d'assistance au bon fonctionnement de l'organisation, mais une véritable clef de l'avantage concurrentiel. L'information est la matière première essentielle utilisée pour prendre une décision, sans informations, on ne prend pas des décisions. Le défi aujourd'hui est d'arriver à analyser rapidement des données et informations et es convertir en bonne action.

1.1.L'information comme un levier de l'avantage concurrentiel

« *Un avantage concurrentiel est un élément temporaire de l'organisation qui lui permet de distinguer son offre de biens ou de services de celle de ses concurrents* »¹. Il assure à l'organisation, un emplacement excellent sur un marché.

Les informations doivent donner une vision précise sur l'environnement et les capacités internes de l'organisation. Elle va aussi gagner en réactivité et les décideurs pourront estimer les meilleures orientations stratégiques. La qualité des informations peuvent engendrer un avantage concurrentiel en elle-même. La maîtrise d'une information de qualité permet à une organisation de répondre efficacement face à une situation de concurrence.

1.2.Améliorer l'exploitation des données, principal besoin des décideurs

Face aux nombreuses informations et données dont ils disposent, les décideurs (dirigeants, directeurs, responsables, managers...) ont surtout comme enjeux en 2012 d'améliorer leur exploitation et leur qualité. En effet, « *44% des 200 décideurs interrogés dans le cadre de l'étude, menée par MARKESS International sur le décisionnel et l'analytique, placent l'exploitation et l'utilisation des données dans les trois premiers enjeux liés à la gestion de leurs informations décisionnelles. 37% placent ensuite les processus de traitement et de qualité des données* »². Les décideurs désirent mieux utiliser et tirer avantage des données disponibles en interne, tout en améliorant leur qualité (cohérence, unicité, pertinence, traçabilité...) pour des résultats plus correcte.

¹https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg_man_09 (consulté le 15/05/2017 à 22h:00)

²MARKESS International, *De l'information à la prise de décision : Nouveaux modes d'accès et d'analyses pour la performance du business*, France, 2012-2014.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

Les décideurs cherchent de maximiser la compétitivité de leur organisation par une prise de décision excellente.

1.3. L'information un outil d'aide à la décision :

Dans un environnement délicat instable, les informations créent, en se basant sur la veille stratégique, une aide à la prise de décision pour les cadres décideurs. En effet, en rassemblant des informations et en les qualifiant, il va réduire le niveau d'ambiguïté autant que possible.

Les informations doivent permettre d'avoir une perception précise de l'environnement interne et externe à fin que les dirigeants choisissent les meilleures positions stratégiques.

« En diffusant aux décideurs des informations fiables, actuelles et pertinentes, l'information va faciliter la prise de décision managériale en diminuant le risque d'incertitude important qu'entraînent des décisions aux effets lointains dans un environnement instable »¹.

En interne, les informations permettent de prendre des décisions pertinentes dans divers domaines, les collaborateurs acquérir des informations, puis ils mémorisent ces informations, ils traitent et analysent l'ensemble d'informations stockés et en fin l'information va circuler d'une manière ascendante ou descendante pour aider les décideurs à prendre des décisions. Par exemple en domaine de marketing le décideur doit prendre une décision par rapport aux clients, consommateurs, concurrents et aux tendances du marché.

En externe, il va aider à la diffusion d'informations, d'autres sont totalement stratégiques : faire connaître l'organisation, garantir sa publicité et sa communication, et transporter une image... etc.

Donc les informations jouent un rôle primordial dans la découverte, l'interprétation et la compréhension de l'environnement, elle permet à l'homme et à l'organisation de se situer dans cet environnement ainsi que sa qualité réduire l'incertitude.

Et pour cela les économistes définirent l'information comme un facteur de résolution de problème à fin d'avancer dans un travail. Et la clé de la performance se trouverait donc dans le couple information/action.

¹ https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg_man_09 (consulté le 14/05/2017 à 22h:30)

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

« Le management est l'art de prendre des décisions à partir d'information insuffisante »¹ Il existe généralement un niveau optimal d'informations à collecter pour prendre ensuite une décision, et en cas de saturation les dirigeants se trouvent dans une situation de disfonctionnement ou paralysie.

Une bonne décision peut être prise beaucoup trop tard à compter du moment où la personne concernée cherche à apaiser avec plus d'information, et donc « une information valide n'a de valeur que si elle arrive au bon moment à la bonne personne et sous une forme exploitable »², et il est indispensable que les cadres décideurs puissent être capable de saisir une décision même s'ils ne disposent pas des informations qu'ils croient nécessaires car « l'information doit être perçue comme une source et pas comme une contrainte qui paralyse l'activité »³.

Ainsi que la prise de décision va se poser sur différentes aides⁴:

- la compétence des décideurs
- les données épidémiologiques
- Populationnelles
- les avis scientifiques
- les conférences d'experts
- consensus
- la recherche scientifique
- les forums
- l'audition publique
- les recommandations
- l'évaluation
- le principe de précaution
- l'expertise
- l'analyse
- la définition d'une norme et tout ça va être donné sous forme d'informations.

¹ MARCH JAMES, (G) et SIMON (H.A) : les Organisations, édition Dunod, Paris, 1958, p.135.

² SAUVAJOL-RIALLAND, (C) : Op.cit, p.104.

³ SAUVAJOL-RIALLAND, (R) : Op.cit, p.20.

⁴ <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1395694468137/1395694814372> (publié en septembre 2013 et consulté le 14/05/2017 à 01 h:30)

2- L'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale :

Le concept de la surcharge informationnelle est difficile à assiéger à séparer et encore à déterminer, or ses conséquences sur les individus et sur les organisations sont à l'inverse très faciles à identifier tant ils sont de nature pandémique.

Selon GRAHAM ¹ les conséquences de la surcharge informationnelle sont de deux ordres : les risques psychosociaux et les risques liés à la qualité du processus décisionnel.

2.1. La surcharge informationnelle est un facteur de stress chez les employés :

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face »². L'accélération du temps accordée à la surcharge informationnelle engendre un sentiment d'incapacité, une situation d'angoisse et une inquiétude chez les collaborateurs et du coup elle emporte une sensation de faiblesse et un fort stress.

Quand le stress est inexistant, la qualité de décision augmente. Puis plus le stress va dans le sens de l'augmentation, plus la qualité de la décision ne croit pour stabiliser à un niveau optimal qui signifie le bon stress. C'est au fur et à mesure que le stress continue à augmenter, que la qualité chute. Qui signifie le mauvais stress.

2.2. La qualité du processus décisionnel : le risque de paralysie ou de mauvaise décision :

L'infobésité ou le cancer silencieux de l'entreprise³ est un risque important pour le processus décisionnel, la grande quantité des informations engendre une dégradation de la qualité des décisions. La paralysie de l'action et le mauvais choix d'une décision sont des risques majeurs pour l'organisation, la question de gestion de l'information est aussi une question de attitude managériale. Face à une condition complexe et contingente et à une somme démesurée et souvent non validée l'information, risquer de prendre une décision revient parfois à accomplir un saut dans le vide. Il est donc fréquemment plus facile de repousser la décision.

¹ GRAHAM, (L), « non-users of information services », SAUVAJOL-RIALLAND, (R) : Op.cit, p.93.

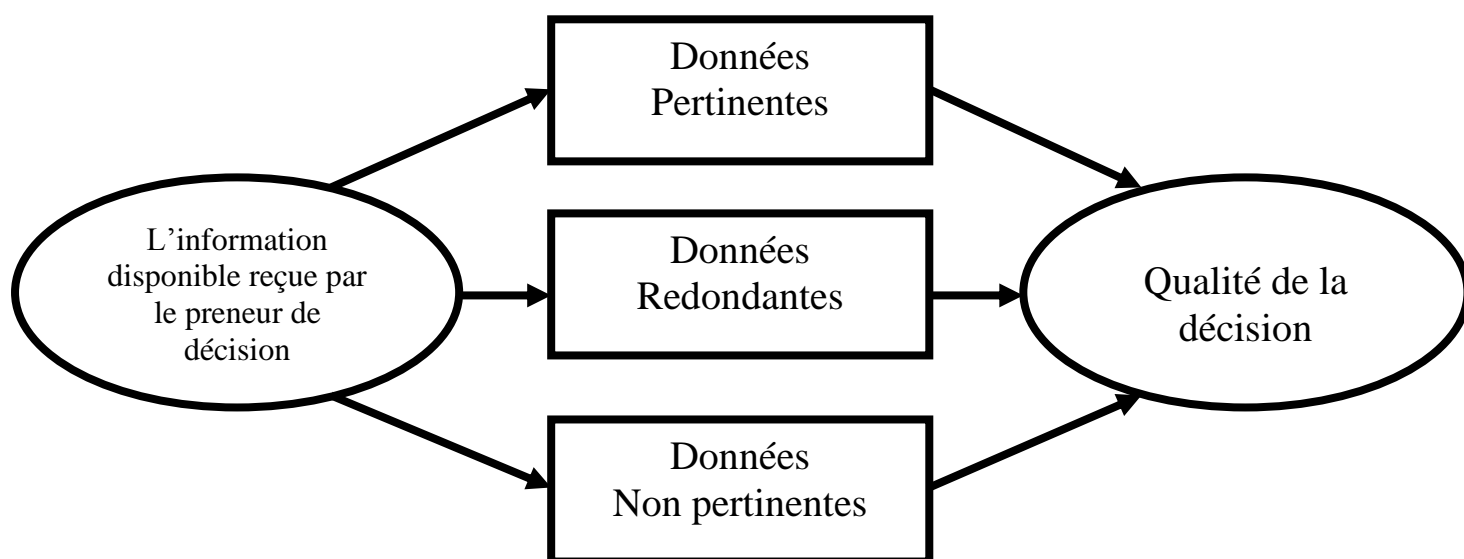
² ANACT (BN) : « prévenir le stress en travail », in des repères pour agir, N°11, novembre, 2008, p.23.

³ SAUVAJOL-RIALLAND, (C) : Op.cit, p.25.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

A l'augmentation constante de l'information émise répond une diminution tout aussi constante de sa qualité. Chaque produit de l'information et chacun expérimente de l'information au quotidien. Selon SCHRODER et AL¹ la qualité de décision restant fixe si on passe d'une quantité faible à moyenne d'informations disponibles et réduis si cette dernière continue à accroître à un niveau supérieur.

Figure n°05 : Relation entre la quantité d'information disponible et la qualité de la décision



Source : PHILEMON (R), « Caractéristiques de l'information, surcharge d'information et qualité de la prédiction », Tome 11 p.26.

Une grande quantité d'informations redondantes (aucune nouvelle information) peut léser à la qualité de la décision. Les informations disponibles sont classées en trois catégories : la catégorie des informations pertinentes, la catégorie des informations redondantes et la catégorie des informations non pertinentes². Il paraît que l'existence des informations redondantes soit raccordée méthodiquement à la détérioration de la qualité de la décision.

Tout d'abord, les données pertinentes sont celles qui sont appropriées ou qui jouent un rôle particulier dans l'évolution de décision, après nous avons les informations non pertinentes, qui ne sont pas du tout appropriées à la prise de décision, finalement, entre ces deux

¹ CHEWNING, (E.G) et HARRELL (A). « The Effect of Information Load on Decision Makers' Cue Utilization Levels and Decision Quality in a Financial Distress Decision Task », in *Organizations and Society*, 1990, N° 6, p. 527-542.

² <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-control-audit-2005-1-page-23.htm> (consulté le 15/05/2017 a

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

catégories existe celle des informations redondantes, informations qui sont appropriées mais superflues. Ces dernières sont des informations qui expliquent sous une forme différente le même fond informationnel que les informations classées comme étant pertinentes.

Les données redondantes ont des effets positifs et négatifs sur le processus décisionnel selon

GILLILAND et SCHMITT¹ Les effets positifs sont :

- la limitation de la recherche d'information sans qu'il y ait une diminution substantielle de l'exactitude prédictive de la décision
- une attention sélective très élevée
- une simplification de la représentation mentale du problème à résoudre
- prévenant ainsi la surcharge d'information
- une facilité de substitution des pièces d'information entre elles
- une diminution de la non-fiabilité des pièces d'information en ayant des mesures multiples des mêmes variables.

À l'inverse, selon SCHMITT et DUDYCHA² les effets négatifs des données redondantes sont:

- la difficulté de choisir entre des pièces d'information qui sont corrélées
- un gaspillage sur le plan de l'effort d'attention consacré aux pièces d'information qui ne sont pas marginalement prédictives
- la présence de pièces d'information trop nombreuses entraînant une confiance excessive en la prédiction prise
- la difficulté d'apprentissage par la rétroaction de résultat lorsque les pièces d'information sont corrélées entre elles.

Pratiquement, les informations redondantes ne peuvent pas être analysées indépendamment des informations pertinentes. En effet, une information n'est redondante que relativement à une autre information pertinente³. De même que la qualité de la décision restant fixe si on

¹ GILLILAND, (S.W) et SCHMITT(N),« *Information Redundancy and DecisionBehavior: A Process Tracing Investigation* », in *Organizational Behavior and Human DecisionProcesses*, mars, 1993, p. 157-180.

² SCHMITT (N), et DUDYCHA (A.L), « *AReevaluation of the Effect of CueRedundancy in Multiple-cue Probability Learning* »,in *Journal of Experimental Psychology :Human Learning and Memory*,1977, N°3, p. 307-315.

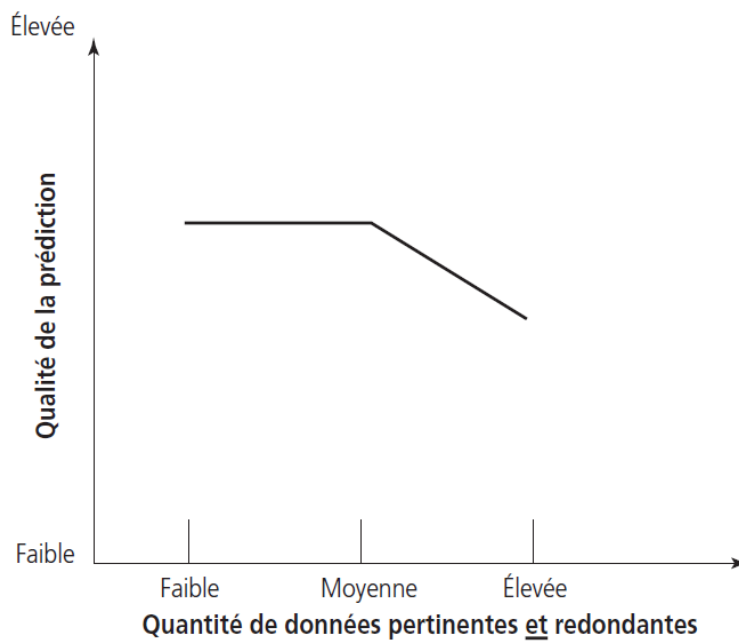
³ ISELIN, (E.R). « *The Effects of Information Load and Information Diversity on Decision Quality in a Structured Decision Task* », in *Organizations and Society*, 1988, N° 2, p. 147-164.

CHAPITRE II : La prise de décision managériale

passer d'une quantité faible à moyenne d'informations disponibles et commence seulement à se détériorer si cette dernière continue à croître à un grand degré.

Enfin, les informations perçues comme étant non pertinentes ne devraient pas impacter la qualité de la prédiction. Ces informations semblent être mises de côté par le décideur dans son processus de décision et, par conséquent, n'affectent pas sa capacité cognitive.

Figure n° 06 : Relation prédite entre la quantité de données pertinentes et redondantes et la qualité de la décision



Source : Philémon, (R) : Op.cit, p28.

Conclusion

La prise de décision est un acte essentiel au sien de l'entreprise. Elle constitue une préoccupation constante que l'on retrouve à toutes les fonctions de l'entreprise.

Alors que les managers utilisent plusieurs sources d'information et des méthodes de traitement et d'analyse de l'information pour prendre des décisions qui sont plus au moins importantes selon la complexité et l'importance du problème à résoudre.

Après avoir abordé la notion de l'information et de la surcharge informationnelle dans le premier chapitre et les notions de prise de décision managériale et le processus décisionnel dans le deuxième chapitre et démontré la relation de causalité entre les deux variables, nous sommes arrivés à la conclusion qui consiste à assurer qu'il y a réellement une influence très importante de la surcharge informationnelle sur la qualité de prise de décision théoriquement.

Chapitre III :

*L'analyse d'impact de
la*

*Surcharge
informationnelle sur la
prise de décision
managériale*

Introduction

Après avoir donné un aperçu théorique sur la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale, nous traiterons notre problématique d'un point de vue pratique, à travers le cas du Ministère des Finances et ses filiales présenté dans la section une.

En section deux nous aborderons la filiale au sein de laquelle nous avons effectué notre stage l'Inspection Générale des Finances (IGF), en mettant le point sur ses activités, ces missions, et son organisation.

Pour bien situer notre sujet de recherche et lui donner l'aspect pratique nécessaire. En élaborant un questionnaire qui servira de fil conducteur pour notre enquête sur terrain, en présentant les analyses et les interprétations des résultats obtenus dans la troisième section, et en enfin ressorte avec des suggestions et des recommandations.

Section 01 : Présentation de l'Inspection Générale des finances (IGF)

Ministère des finances.

1. Ministère des Finances

1.1 Présentation du Ministère des Finances :

Le Ministère des Finances est une institution qui joue un rôle très important dans l'économie nationale. Il est composé de plusieurs directions générales liées aux domaines des ressources humaines, du domaine national de la comptabilité, du trésor public, des impôts, etc.

Cette composition est présentée au décret exécutif n° 07-364 de la 28/11/2007 portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances¹.

1.2 Historique du Ministère des Finances :²

De 1965 à 1971 :

En cette période, l'institution a eu pour appellation le Ministère des Finances et de la Planification. Il a été scindé en juillet 1970 en deux départements :

- Le Ministère des Finances.
- Le Secrétaire d'Etat au Plan

De 1971 à 1990 :

Il figure dans l'organisation des structures gouvernementales sous la forme du Ministère des Finances, cependant, en juin 1990, le Ministère de l'Economie a été créé pour remplacer le Ministère des Finances et regrouper : les Finances, le Commerce, la Petite et Moyenne Entreprise (PME).

De 1990 à 1995 :

En avril 1994, le Ministère de l'Economie a été supprimé tout en conservant l'ancienne organisation qui existait avant juin 1990, à savoir :

- Le Ministère des Finances.
- Le Ministère du Commerce, le Ministère de la petite et moyenne entreprise.

¹ Documents interne de la Direction

² Ibid.,

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

Cette organisation qui est fixée par le décret exécutif n°95-55 du février 1995 a été maintenue jusqu'au 2007.

Cette organisation est maintenue à ce jour, par le décret 07-364 du 28 Novembre 2007.

1.3 Attributions du Ministre des Finances:¹

Conformément au décret exécutif N°95-54 du 15 février 1995, le Ministre des Finances propose les éléments de la politique nationale en matière financière et en assure la mise en œuvre, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Le décret exécutif N°95-54 fixant attributions du Ministre des Finances, stipule que « Le Ministre des Finances exerce ses attributions dans les domaines ci-après :

1. les finances publiques :

- La fiscalité.
- La douane.
- Le domaine national et les affaires foncières.
- Les dépenses publiques, le budget et la comptabilité publique.

2. La monnaie.

3. Les ressources du Trésor public.

4. Les interventions financières de l'Etat.

5. Le contrôle des changes.

6. L'épargne, le crédit et les assurances économiques.

7. La politique nationale en matière d'endettement extérieur.

8. Le contrôle financier relatif aux utilisations des crédits du budget de l'Etat et des ressources du Trésor Public.

9. Les relations économiques et financières extérieures.

¹ Document internes de la direction

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

1.4 Organisation du ministère des Finances :¹

Sous l'autorité du ministre des finances, l'administration centrale du ministère des finances comprend :

1.4.1 Le Secrétaire Général, auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne, assisté de quatre (4) **directeurs d'études** et de trois (3) **chefs d'études**.

1.4.2 Le Chef de Cabinet : assisté de **huit (8) chargés d'études** et de synthèse, respectivement chargés :

- Des relations avec les instances législatives
- Des affaires juridiques.
- Des relations avec les instances exécutives
- De la coopération internationale.
- Des relations avec le mouvement associatif.
- De suivi des réformes économiques et financières.
- Des bilans et programmes d'activité du ministère.
- Des dossiers inscrits aux conseils des ministres et aux conseils du Gouvernement.

Et de **six (6) attachés de cabinet**.

1.4.2 Les structures suivantes :

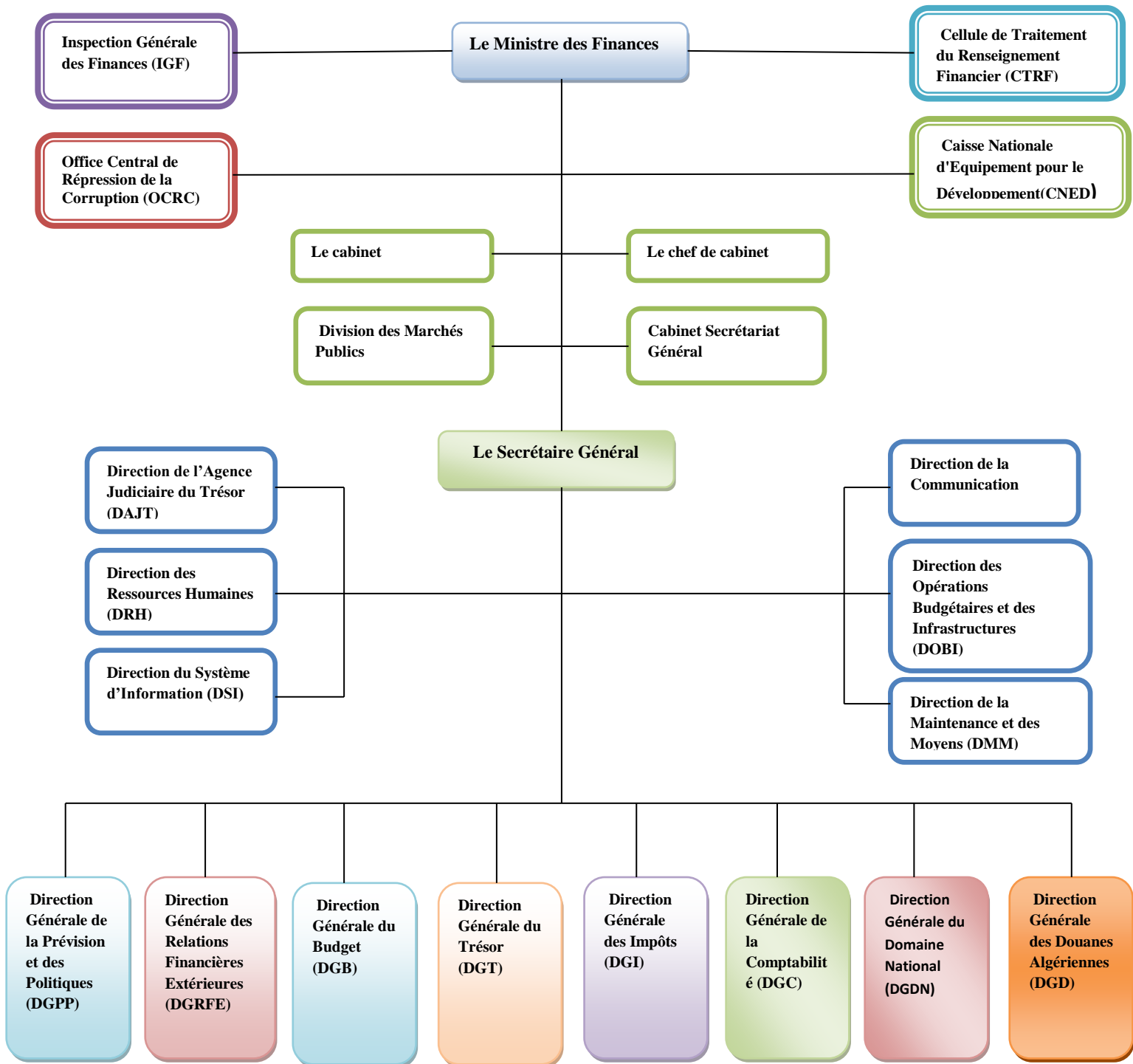
- La Division des Investigations Fiscales
- La Direction Générale du Budget.
- La Division des Marchés Publics.
- La Direction de la Communication.
- La Direction Générale du Trésor.
- La Direction du Système d'Information
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction Générale des Impôts.
- La DG de la Comptabilité.
- La DG du Domaine National.

¹ Journal officiel N° 75 du 2 décembre 2007

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

- La DG de la Prévision et des Politiques.
- La DG de la Prospective.
- La Direction Générale des Relations Economiques et Financières Extérieures.
- La Direction Générale des Douanes, régie par un texte particulier.
- La Direction des Opérations Budgétaires et des Infrastructures.
- La Direction de la Maintenance et des Moyens.
- La Direction de l'Agence Judiciaire du Trésor.
- L'Inspection Générale des Finances, régie par un texte particulier.

Figure n°07: Organigramme du Ministère des Finances



2. Inspection Générale des Finances

2.1 Présentation d'IGF et ses fonctions :¹

Inspection Générale des Finances est l'une des ancienne directions générales que compte le ministère des finances,

Le contrôle de l'inspection générale des finances s'exerce sur la gestion financière et comptable des services de l'Etat, des collectivités territoriales ainsi que sur les institutions, organes et établissements soumis aux règles de la comptabilité publique. Le contrôle s'exerce également sur :

- les établissements publics à caractère industriel et commercial ;
- les organismes de sécurité sociale relevant du régime général et obligatoire ainsi que tous les organismes à vocation sociale et culturelle bénéficiant du concours de l'Etat ou d'organismes publics ;
- tout autre établissement public quel que soit son statut juridique.

L'inspection générale des finances contrôle l'utilisation des ressources collectées, à l'occasion de campagnes de solidarité, par les organismes ou associations, quels que soient leurs statuts juridiques, qui font appel à la générosité publique pour soutenir notamment, des causes humanitaires, sociales, scientifiques, éducatives, culturelles et sportives.

Son contrôle s'exerce également sur toute autre personne morale bénéficiant du concours financier de l'Etat, d'une collectivité locale ou d'un organisme public à titre de participation ou sous forme de subvention, de prêt, d'avance ou de garantie.

Les interventions de l'inspection générale des finances peuvent porter sur :

- l'évaluation des performances des systèmes budgétaires ;
- l'évaluation économique et financière d'une activité globale, sectorielle ou de branche ou d'une entité économique ;
- l'audit, les études, les enquêtes ou les expertises à caractère économique, financier et comptable ;

¹ Textes réglementaires relatifs à IGF, 2014.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

- l'évaluation des conditions de gestion et d'exploitation des services publics par les entreprises concessionnaires, quel que soit leur statut.

L'inspection générale des finances peut également procéder à l'évaluation des conditions de mise en œuvre des politiques publiques ainsi que des résultats y afférents.

A ce titre, elle est chargée notamment :

- de procéder aux études et analyses financières et économiques en vue d'apprécier l'efficacité, l'efficacité de l'administration et la gestion des ressources financières et autres moyens publics ;
- de faire des études comparatives et évolutives des ensembles sectoriels ou intersectoriels ;
- d'évaluer l'application des dispositifs législatifs, réglementaires et organisationnels du point de vue de leur cohérence et leur adaptation aux objectifs fixés ;
- de déterminer le niveau des réalisations par rapport aux objectifs fixés, d'identifier les insuffisances et contraintes de gestion et d'en analyser les causes.

2.2 Organisation des structures centrales de l'IGF ¹

Le chef de l'inspection générale des finances

Sous l'autorité du ministre chargé des finances, l'inspection générale des finances est dirigée par le chef de l'inspection générale des finances nommé par décret présidentiel.

Le poste de chef de l'inspection générale des finances est une fonction supérieure de l'Etat.

- Le chef de l'inspection générale des finances veille à la bonne exécution des opérations de contrôle, d'audit, d'évaluation et d'expertise mises à la charge des structures centrales et régionales composant l'inspection générale des finances.

Il veille au bon fonctionnement de ces structures centrales et régionales.

Il assure l'administration et la gestion des personnels et des moyens de l'inspection générale des finances.

Il exerce un pouvoir hiérarchique sur l'ensemble du personnel placé sous son autorité.

Le chef de l'inspection générale des finances est assisté de deux (2) directeurs d'études.

L'inspection générale des finances comprend :

¹ Textes réglementaires relatifs à IGF, 2014.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

- a) des structures opérationnelles de contrôle, d'audit et d'évaluation, dirigées par des contrôleurs généraux des finances ;

- b) des unités opérationnelles dirigées par :
 - des directeurs de missions ;
 - des chargés d'inspection.

- c) des structures d'études, de normalisation, d'administration et de gestion composées de :
 - la direction du programme, de l'analyse et de la synthèse ;
 - la direction des méthodes, de la normalisation et de l'informatique ;
 - la direction de l'administration des moyens.

a- Les contrôleurs généraux des finances

- Les missions de contrôle, d'audit, d'évaluation et d'expertise mises à la charge de l'inspection générale des finances sont dévolues à quatre (4) contrôleurs généraux des finances, placés sous l'autorité du chef de l'inspection générale des finances.

Les domaines de compétences sectoriels des contrôleurs généraux des finances, sont définis ci-après :

- 1) Le contrôleur général des finances chargé du contrôle, de l'audit, de l'évaluation et de l'expertise des entités relevant des secteurs des administrations d'autorité, des régies financières, des administrations en charge de l'industrie, des mines et de l'énergie ainsi que des collectivités locales.
- 2) Le contrôleur général des finances chargé du contrôle, de l'audit, de l'évaluation et de l'expertise des entités relevant des secteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, de l'éducation et de la formation, de la santé, des affaires sociales et de la solidarité nationale, de la culture, de la communication, des affaires religieuses, de la jeunesse et des sports, des moudjahidine, du travail et de l'emploi.
- 3) Le contrôleur général des finances chargé du contrôle, de l'audit, de l'évaluation et de l'expertise des entités relevant des secteurs de l'hydraulique, des travaux publics, de l'habitat, de l'agriculture, des pêches, des forêts et des services.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

4) Le contrôleur général des finances, chargé du contrôle et de l'audit des entreprises publiques économiques, des institutions financières publiques et de l'audit des prêts extérieurs.

Dans le cadre de l'exercice de leurs missions, les contrôleurs généraux des finances sont chargés, notamment :

- de proposer les programmes de contrôle sectoriels ;
- d'encadrer, de superviser et de suivre les opérations de contrôle, d'audit, d'évaluation et expertises exécutées dans le cadre du programme ou en hors programme ;
- de valider les notes méthodologiques d'intervention ainsi que les rapports qui leurs sont soumis ;
- de veiller au respect des règles régissant la procédure contradictoire ;
- de veiller à l'application des règles générales d'exécution du contrôle de l'inspection générale des finances ;
- de proposer toute mesure de nature à améliorer l'efficacité de l'exercice du contrôle par l'inspection générale des finances ;
- d'établir les bilans et synthèses sectoriels périodiques ;
- de réaliser toute étude et analyse portant sur des dossiers particuliers confiés à l'inspection générale des finances.

b) des unités opérationnelles dirigées par :

b-1 Les directeurs de missions :

- Les directeurs de missions dont le nombre est fixé à vingt (20), dirigent sous la supervision des contrôleurs généraux des finances dont ils relèvent, les missions mises à leur charge.

Le directeur de mission propose, dirige, encadre et supervise les opérations de contrôle des unités opérationnelles relevant des structures centrales.

Il prépare, organise et conduit à leur terme les opérations de contrôle dont il a la charge.

Il assure également une coordination sectorielle avec l'ensemble des structures régionales de l'inspection générale des finances.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

Dans ce cadre, il est chargé, notamment :

- De proposer des actions de contrôle à inscrire dans le programme annuel d'intervention de l'inspection générale des finances ;
- De suivre l'exécution du programme et d'élaborer les bilans y afférents ;
- De proposer les unités opérationnelles devant prendre en charge les opérations de contrôle ;
- De veiller à la préparation, l'organisation et la coordination des travaux des missions
- De proposer des notes d'approche méthodologique concernant l'exécution des missions, en tenant compte des objectifs fixés ;
- De formuler des propositions relatives à la consistance, à la durée et aux zones d'intervention de chacune des unités opérationnelles et de répartir les tâches entre elles d'apprécier les faits constatés et de suivre, le cas échéant, la mise en œuvre des mesures conservatoires prévues par la réglementation en vigueur ;
- De veiller à la qualité des travaux de vérification ;
- De veiller à l'application des règles générales d'exécution du contrôle de l'inspection générale des finances ;
- De centraliser les rapports particuliers des unités opérationnelles et de prendre en charge, le cas échéant, les rapports d'ensemble et/ou les synthèses y afférentes ;
- D'assurer le suivi du déroulement de la procédure contradictoire engagée consécutivement à la notification des rapports ;
- De proposer toute mesure de nature à améliorer l'efficacité de l'exercice du contrôle de l'inspection générale des finances ;
- D'établir les bilans et synthèses sectoriels et périodiques ;
- D'effectuer toute étude et analyse portant sur des dossiers particuliers confiés à l'inspection générale des finances.
-

b-2 Les chargés d'inspection.

Les brigades de contrôle sont dirigées par des chargés d'inspection dont le nombre est fixé à trente (30). Ils exercent sous la direction des directeurs de missions dont relèvent les opérations de contrôle mises à leur charge.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

Le chargé d'inspection prépare, organise, surveille et conduit à leur terme les opérations de contrôle mises à la charge de la brigade.

A ce titre, il est chargé notamment :

- d'assurer la préparation, l'organisation et la coordination des travaux de la brigade ;
- de soumettre des notes d'approche méthodologique d'exécution des opérations de contrôle en tenant compte des objectifs arrêtés ;
- de soumettre les propositions relatives à la consistance, à la durée et aux zones d'intervention de l'unité opérationnelle ;
- de répartir les tâches entre les inspecteurs composant la brigade, de surveiller le déroulement des travaux et d'en rendre compte ;
- de constater les faits et de demander, le cas échéant, la mise en œuvre des mesures conservatoires prévues par la réglementation en vigueur ;
- de centraliser les travaux des inspecteurs de la brigade, d'apprécier le bien fondé des constatations et observations relevées en vue d'élaborer le rapport d'intervention ;
- d'analyser et d'exploiter les réponses des gestionnaires dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure contradictoire ;
- de veiller au respect des règles générales d'exécution du contrôle de l'inspection générale des finances ;
- d'établir des notes d'appréciation concernant les éléments de l'unité opérationnelle qu'il dirige.

c-des structures d'études, de normalisation, d'administration et de gestion

Outre les structures opérationnelles, l'inspection générale des finances comporte les structures d'études, de normalisation, d'administration et de gestion, suivantes :

1-La direction du programme, de l'analyse et de la synthèse, qui comporte :

- un chef d'études chargé du programme et de la synthèse;
- un chef d'études chargé de l'analyse et de la collecte des données;
- un chef d'études chargé du suivi, de la conservation et de l'archivage des rapports.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

2-La direction des méthodes, de la normalisation et de l'informatique, qui comporte :

- un chef d'études chargé des méthodes et de la normalisation;
- un chef d'études chargé de l'informatique et de la documentation ;

3- La direction de l'administration des moyens, qui comporte :

- la sous-direction des personnels ;
- la sous-direction du budget et de la comptabilité ;
- la sous-direction des moyens généraux ;
- la sous-direction de la formation et du perfectionnement.

2.3 Les services extérieurs de l'Inspection Générale des Finances¹

L'Inspection Régionale:

Sous l'autorité du chef de l'inspection générale des finances, les services extérieurs de l'inspection générale des finances sont structurés en inspections régionales dont les sièges sont implantés dans les wilayas de Laghouat, Tlemcen, Tizi-Ouzou, Sétif, Sidi-Bel-Abbès, Annaba, Constantine, Mostaganem, Ouargla et Oran.

Les inspections régionales ont pour mission de mettre en œuvre, à l'échelon régional, le programme annuel de contrôle, d'audit, d'évaluation et d'expertise mis à la charge de l'inspection générale des finances, ainsi que la prise en charge, en hors programme, des demandes de contrôle émanant des autorités habilitées.

L'inspecteur régional prépare, organise et conduit, à leur terme, les opérations de contrôle dévolues à l'inspection régionale.

Il est chargé, notamment :

- de proposer des actions de contrôle à inscrire dans le programme annuel d'intervention de l'inspection générale des finances ;
- de veiller à la préparation, l'organisation et la coordination des travaux des missions
- de désigner les unités opérationnelles devant prendre en charge les opérations de contrôle dévolues à l'inspection régionale ;

¹ Textes réglementaires relatifs à IGF, 2014.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

- de proposer et/ou valider des notes d'approche méthodologique concernant l'exécution des missions en tenant compte des objectifs fixés ;
- de formuler des propositions relatives à la consistance, à la durée et aux zones d'intervention de chacune des unités opérationnelles et de répartir, le cas échéant, les tâches entre elles ;
- d'apprécier les faits constatés et de suivre, le cas échéant, la mise en œuvre des mesures conservatoires prévues par la réglementation en vigueur ;
- de veiller à la qualité des travaux de vérification ;
- de proposer toute mesure susceptible d'améliorer l'efficacité du contrôle de l'inspection générale des finances ;
- d'examiner et de valider les rapports établis par les unités opérationnelles et d'élaborer, le cas échéant, des rapports d'ensemble et/ou des synthèses portant sur des thèmes ou des secteurs d'activités, avant de les soumettre aux services centraux ;
- d'assurer la coordination de ses activités avec les services centraux notamment, en ce qui concerne la mise en œuvre de la procédure contradictoire ;
- de veiller, à son niveau, à l'application des règles générales d'exécution du contrôle de l'inspection générale des finances ;
- d'établir des rapports, bilans périodiques et synthèses, concernant l'activité de l'inspection régionale.

Section 2 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête

2.1 Présentation de l'enquête :

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons utilisé une enquête par questionnaire au niveau du Ministère des Finances, que nous allons présenter dans la première section.

Avant de présenter notre enquête en commençant d'abord par une définition de l'enquête par questionnaire

Le questionnaire : Il est l'instrument de recueil d'informations le plus courant. « Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées »¹

2.2 Les étapes de l'enquête :

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi la démarche méthodologique suivante :

- L'objectif de l'enquête
- Définition de l'échantillon
- L'élaboration du questionnaire
- Déroulement de l'enquête
- Dépouillement et analyse des résultats du questionnaire

2.2.1 L'objectif de l'enquête :

Notre étude consiste à :

- Identifier les outils et les méthodes les plus utilisés dans la diffusion de l'information
- Identifier l'existence de la surcharge informationnelle au sein du Ministère des Finances (IGF)
- Savoir les principaux facteurs de la surcharge informationnelle au sein du MF (IGF)
- Savoir les conditions et les supports de prise de décision
- Étudier l'impact de l'information sur la qualité de la décision managériale

¹ KOTLER, (Philippe) et DUBOIS (Bernard), Marketing management, édition public-union, 1997, P. 140.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

- Etudier l'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

2.2.2 Le choix de l'échantillon :

L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »¹

La population de notre enquête, est composée de l'ensemble des cadres dirigeants du MF (IGF), étant donnée le nombre élevé des décideurs au sein du MF. La construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Cette technique consiste à soumettre une partie de la population a notre étude et extrapoler les résultats a tous les employés du MF.

À propos du questionnaire destiné aux décideurs, nous avons choisi un échantillon de 63 cadres dirigeants du MF dont 24 cadres de l'IGF considéré comme un échantillon représentatif pour notre étude.

Sur une population de **63** cadres dirigeants, à qui nous avons distribué le questionnaire, nous avons reçu **50** questionnaires.

2.2.3 L'élaboration du questionnaire :

Concernant la forme de questionnaire, celui-ci se présente comme suit :

- Une présentation : elle est nécessaire avant de commencer le questionnaire de définir les variables pour bien présenter le sujet de notre étude.
- Une fiche signalétique destinée à recueillir des informations sociodémographiques.
- Le questionnaire : concernant les types des questions, nos questionnaires se composent de l'ensemble des questions suivantes :

¹ BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129.

CHAPITRE III : l'analyse d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

- **Questions fermées** : réponses par oui ou non, qui facilitent le dépouillement
- **Questions semi-ouvertes** : choisir une réponse parmi celle données ou proposer d'autres.
- **Une question ouverte** : ce sont des questions où on n'impose pas de réponses.

2.2.4 Dépouillement et analyse des résultats du questionnaire

Le dépouillement des questionnaires nous permet de présenter les résultats obtenus sous formes de tableaux et graphes, et analyser et traiter les résultats obtenus.

3. Dépouillement et analyse des résultats du questionnaire

L'identification sociologique :

1. Vous êtes un (e) : Relatif à la répartition par sexe des personnes questionnés

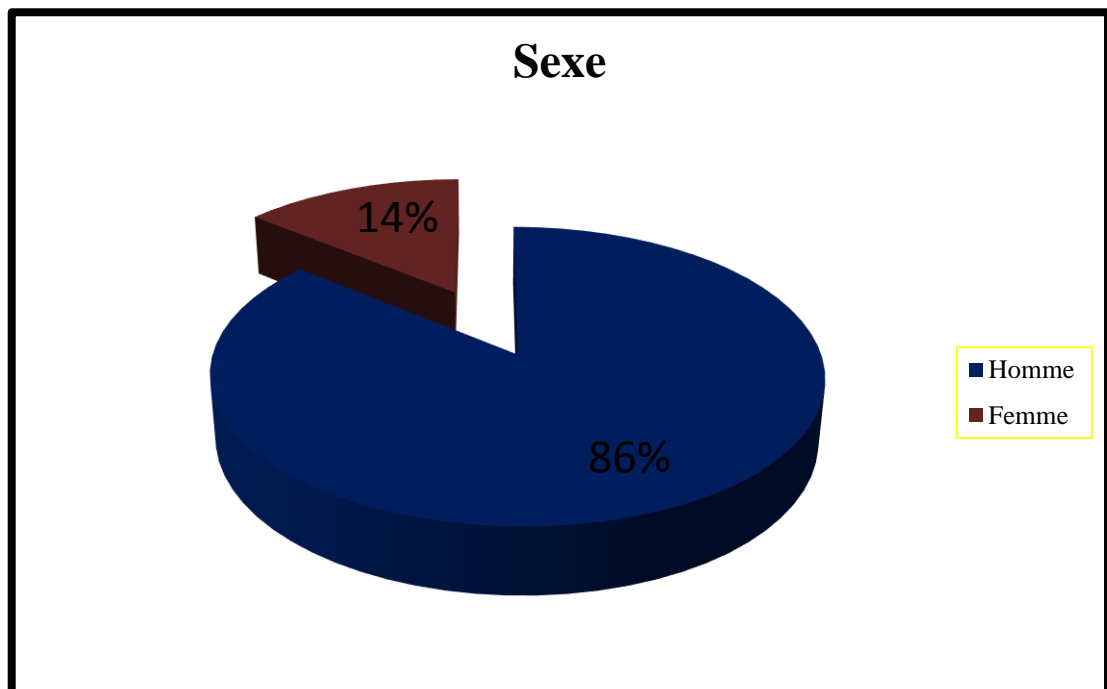
Objectif : Le but de cette question est de connaître la répartition par sexe de notre échantillon

Tableau n° 03: Répartition la population ciblée selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage
Valide homme	42	84,0
femme	8	16,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous même

Figure n° 08: Répartition la population ciblée selon le sexe



Source : élaboré par nous même

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 84% de la population interrogée est de sexe masculin contre 14% de sexe féminin. Ceci s'explique par le fait que la nature de l'activité du MF exige des hommes.

2. Votre âge : Relatif à la répartition par âge.

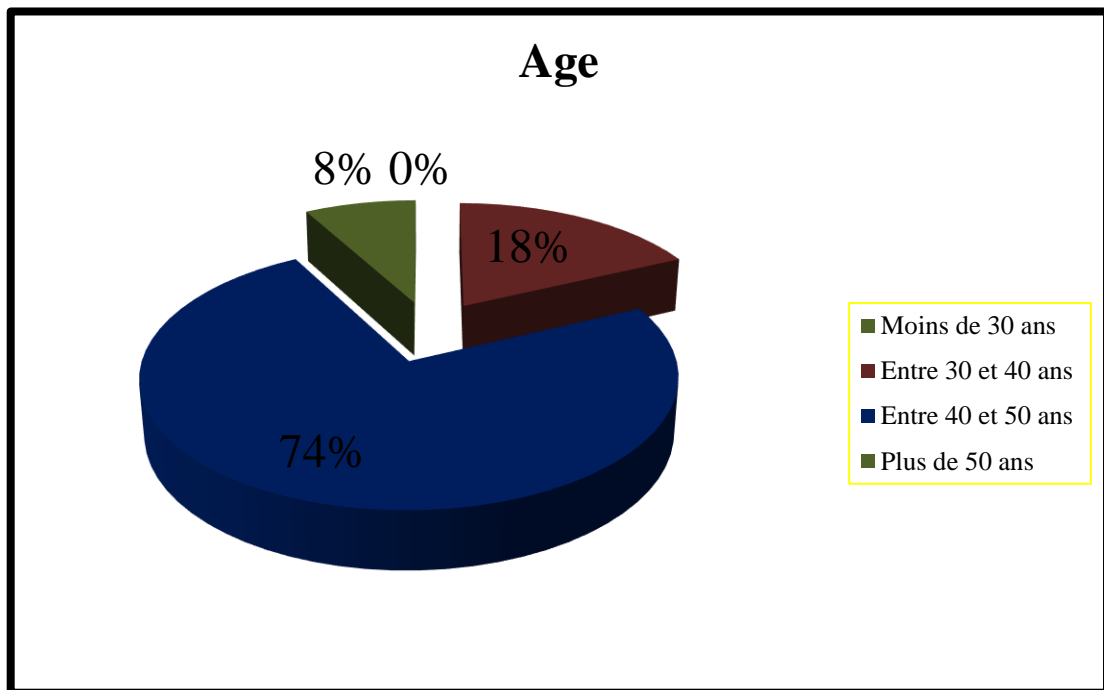
Objectif : Cette question nous permet de connaître l'âge des personnes questionnées

Tableau n°04 : Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge

	Effectifs	Pourcentage
Valide Entre 30 et 40 ans	9	18,0
Entre 40 et 50 ans	37	74,0
Plus de 50 ans	4	8,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous même

Figure n° 09 : Répartition de la population ciblée selon la tranche d'âge



Source : élaboré par nous même

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que aucun des cadres questionnées sont âgés moins de 30 ans, 18 % entre 30 et 40 ans, 74% entre 40 et 50 ans, et 8% sont âgés plus de 50 ans. Il existe un déséquilibre entre les pourcentages de différentes tranches d'âges. Ce qui indique que le MF recrute des différents âges.

3. Vous travaillez au niveau de votre direction depuis : Relatif à la répartition par ancienneté

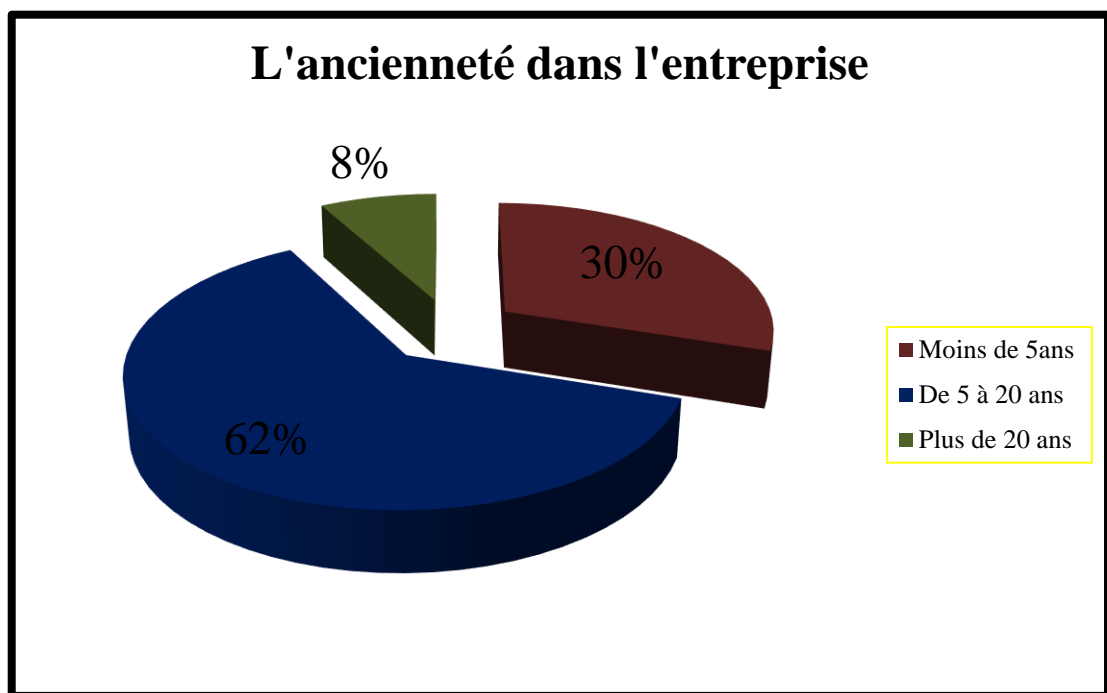
Objectif : cette question nous permet de connaître l'ancienneté des personnes questionnées

Tableau n° 05 : Répartition de la population ciblée selon l'ancienneté

	Effectifs	Pourcentage
Valide Moins de 5ans	15	30,0
De 5 à 20 ans	31	62,0
Plus de 20 ans	4	8,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous même

Figure n°10 : Répartition de la population ciblée selon l'ancienneté



Source : élaboré par nous même

Selon les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des questionnés soit 62% ont une ancienneté de 5 à 20 ans dans la MF, 30% des questionnés ont de moins de cinq ans d'ancienneté, et 8% des répondants ont plus de 20 ans d'ancienneté. Ce qui signifie que les cadres dirigeants du MF dispose d'une très bonne ancienneté.

Questionnaire :

1. Comment qualifiez-vous la quantité d'information que vous échangez en accomplissant vos tâches ?

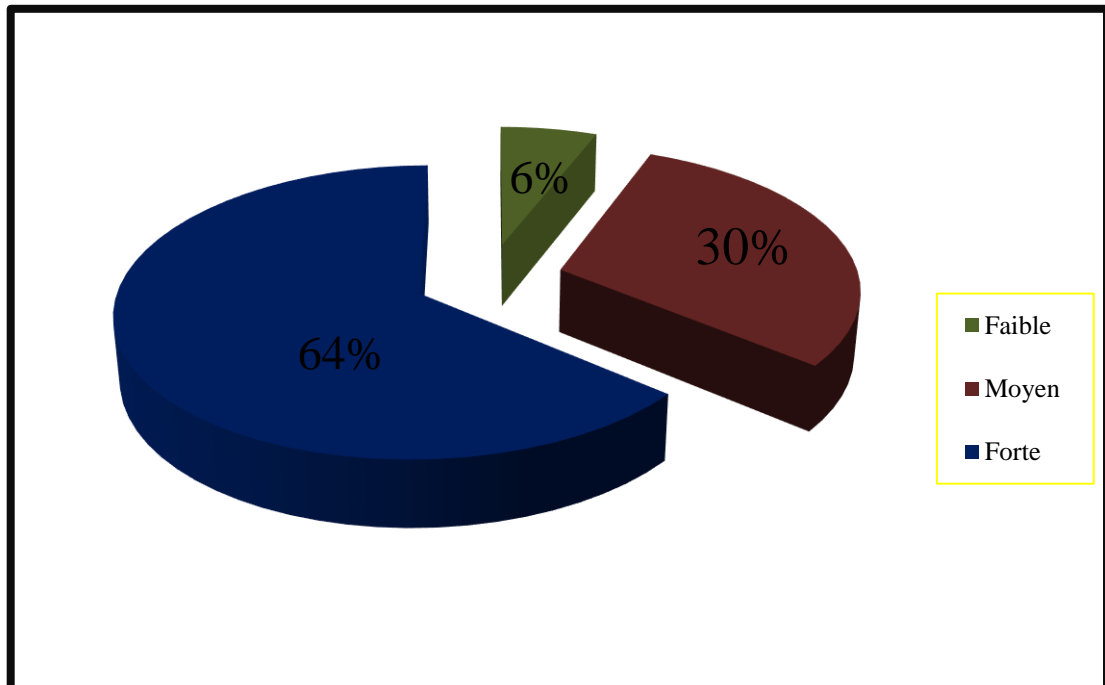
Objectif : cette question nous permet de connaître la quantité d'informations échangées au sein du MF.

Tableau n° 06: L'échange d'information

	Effectifs	Pourcentage
Valide Faible	3	6,0
Moyen	15	30,0
Fort	32	64,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous même

Figure n° 11: L'échange d'information



Source : élaboré par nous même

Selon les résultats obtenus, la majorité des cadres dirigeants communiquent une très grande quantité d'informations entre eux (soit 60%), et ceci est à cause de la variées des sources d'informations au sein du MF : interne (différentes directions), externe (différents ministères et intuitions étatiques, le premier ministre...etc.). 30% échangent une quantité moyenne et seulement 6% ne partagent qu'une très faible quantité d'informations.

Cela signifie la rapidité et l'instantanéité de circulation et de diffusion de l'information au sein du MF(IGF).

2. Avez-vous un accès aux informations au sein du MF?

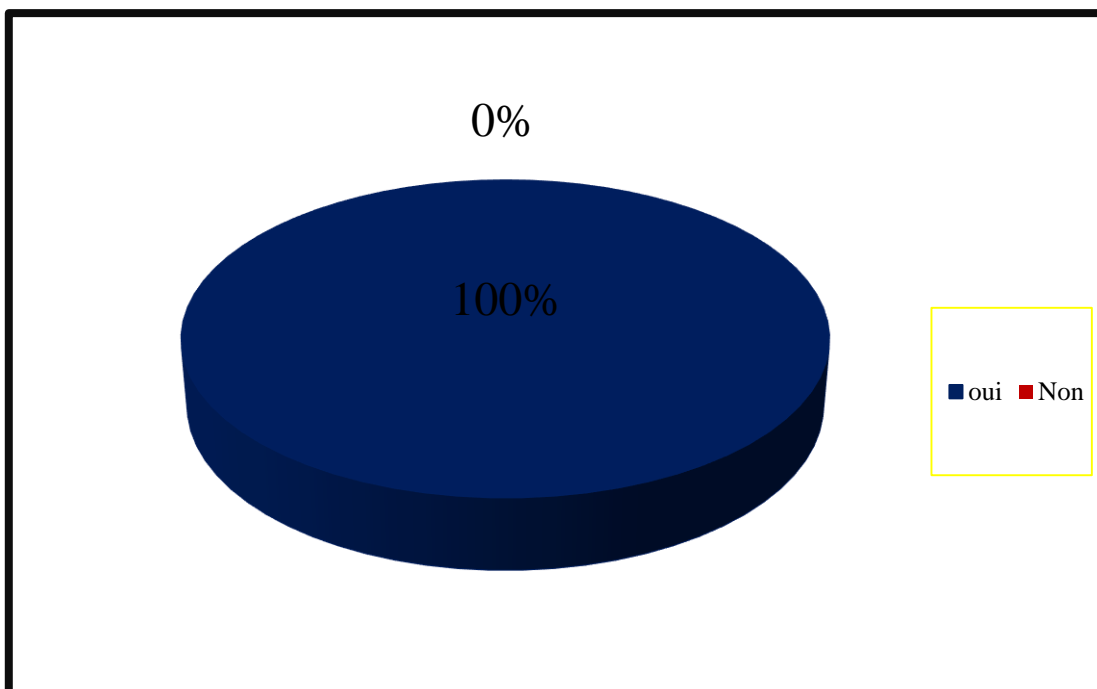
Objectif : Cette question à pour objectif de Mesurer le degré d'accès des cadres dirigeants de l'information (confidentielle, moyennement accessible, et non-confidentielle)

Tableau n°07 : L'accès aux informations au sein du MF

	Effectifs	Pourcentage
Valide Oui	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°12 : L'accès aux informations au sein du MF (IGF)



Source : élaborer par nous-mêmes

Là, nous remarquons que tous les cadres dirigeants déclarent qu'ils ont un accès aux informations au sein du MF soit (100%). Ce qui montre la bonne circulation de l'information au niveau du MF (IGF) et chacun peut recevoir les informations dont il a besoin ce qui aide à la prise de décision.

- Si oui !

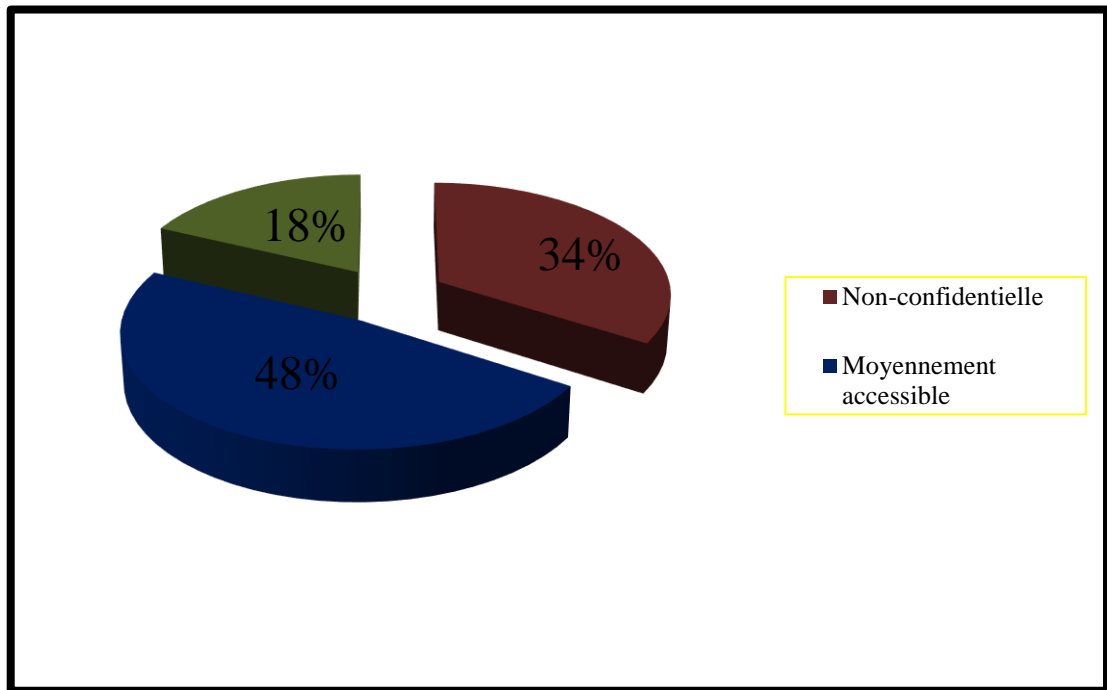
Objectif : cette question nous permet de connaître les différents niveaux d'informations selon le degré d'accessibilité qui circule au sein du MF.

Tableau n°08 : La circulation des différents niveaux d'information au sein du MF selon le degré d'accessibilité

	Effectifs	Pourcentage
Valide Non- confidentielle	17	34,0
Moyennement accessible	24	48,0
Confidentielle	9	18,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°13 : La circulation des différents niveaux d'information au sein du Ministère des Finances selon le degré d'accessibilité



Source : élaborer par nous-mêmes

Sur l'ensemble de personnes questionnées, nous remarquons que 18% uniquement répondent qu'ils ont un accès à l'information noire qui est généralement accessible uniquement aux cadres supérieures et ministre. La majorité des cadres dirigeants soit (48%) mentionnent qu'ils ont un accès aux informations grises et blanches au même temps pour l'élaboration des bonnes décisions, en évitant l'incertitude, et 34% répondent qu'ils ont un accès aux informations blanches.

3. Pensez-vous que l'information circule le plus souvent d'une manière :
 - Ascendante
 - Descendante

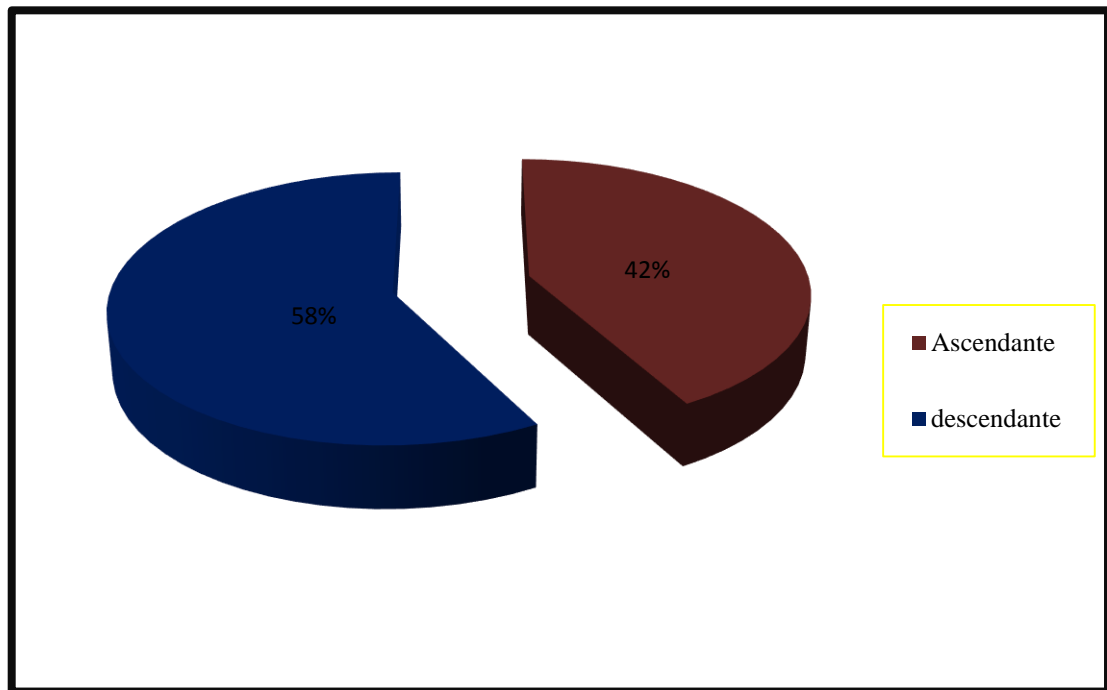
Objectif : cette question nous permet de connaître la hiérarchie de circulation de l'information au sein du MF

Tableau n° 09: La manière de circulation de l'information

	Effectifs	Pourcentage
Valide Ascendante	21	42,0
Descendante	29	58,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°14 : La manière de circulation de l'information



Source : élaborer par nous-mêmes

A travers cette représentation, nous remarquons qu'approximativement la moitié des cadres dirigeants (soit 58%) affirment que la circulation de l'information dans une intuition étatique (ministère des finances) se fait d'une manière descendante classique. Le reste (soit 42%) mentionne que la circulation de l'information se fait d'une manière Ascendante.

Ceci montre la bonne circulation des informations (descendante ou ascendante) et amènent chaque cadre dirigeant du MF à résoudre ses problèmes à son niveau

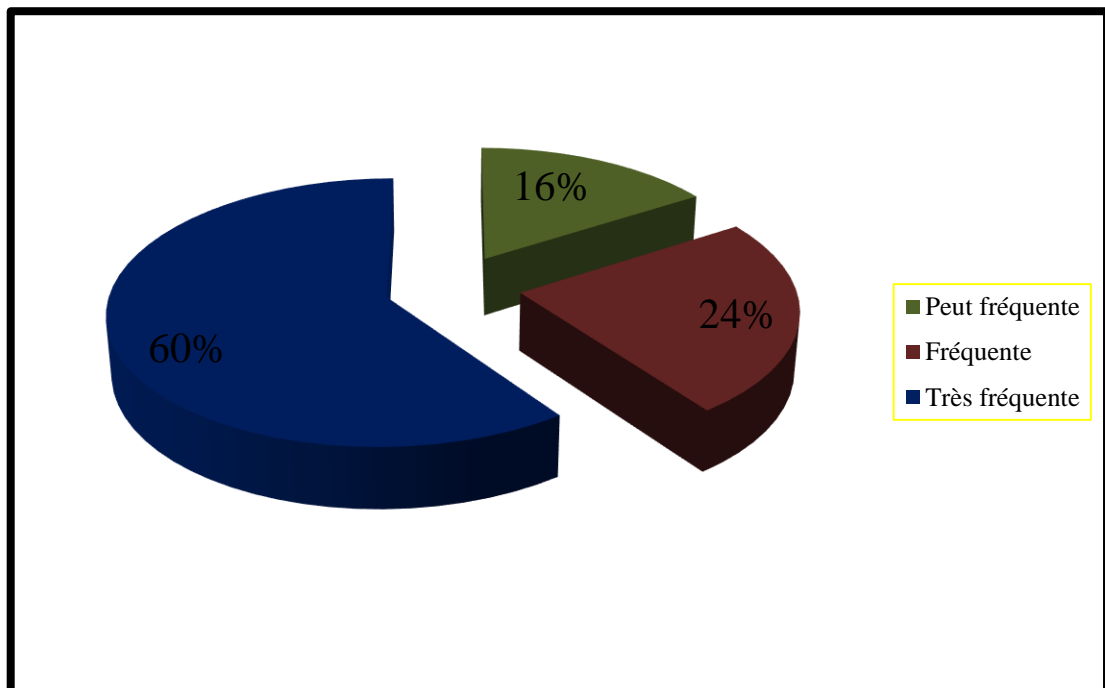
4. Le degré de circulation des différents types d'information au sein du MF

Objectif : cette question nous permet de situer la circulation des différents types d'information au sein du MF.

Tableau n° 10 : L'information opérationnelle

	Effectifs	Pourcentage
Valide Peu fréquente	8	16,0
Fréquente	12	24,0
Très fréquente	30	60,0
Total	50	100,0

Figure n° 15 : L'information opérationnelle



Source : élaborer par nous-mêmes

La majorité des cadres dirigeants soit (60%) répondent que la circulation de ce type d'information est très fréquente, ils signalent que la majorité du personnel ont des difficultés dans la traite d'informations, et cela justifie l'utilisation des informations brut non traité. Ainsi que 24% des questionnés affirment que la circulation de l'information opérationnelle est

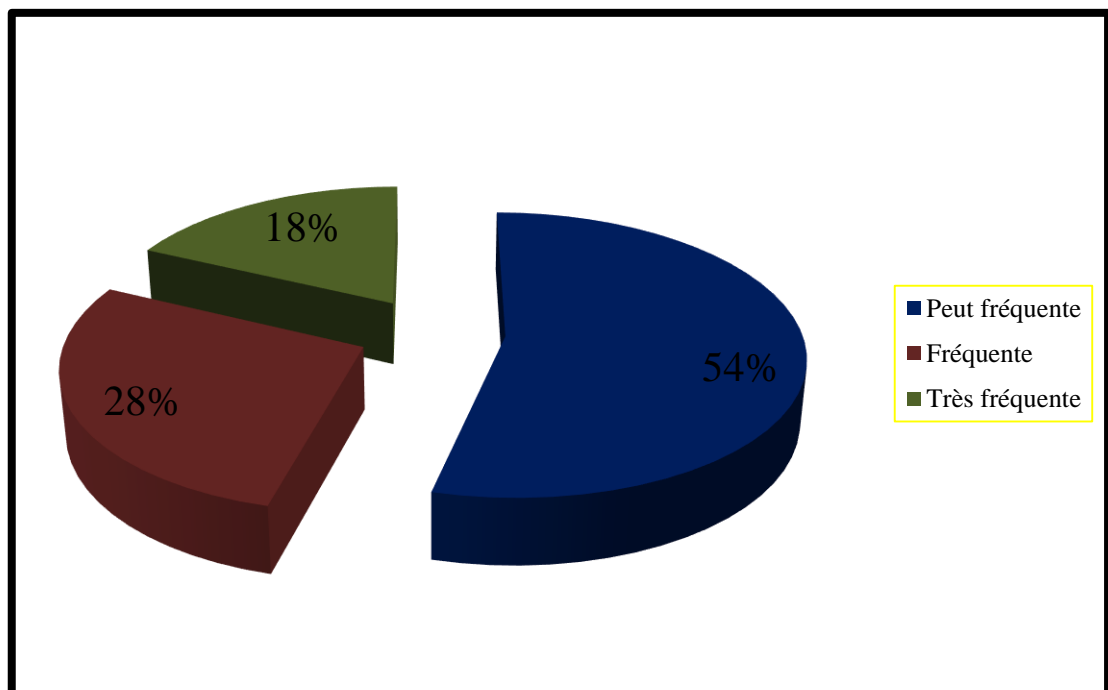
fréquente. Par contre les questionnés qui répondent que la circulation de l'information peu fréquente est uniquement 16%.

Tableau n°11 : L'information tactique

	Effectifs	Pourcentage
Valide Peu fréquente	27	54,0
Fréquente	14	28,0
Très fréquente	9	18,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 16 : L'information tactique



Source : élaborer par nous-mêmes

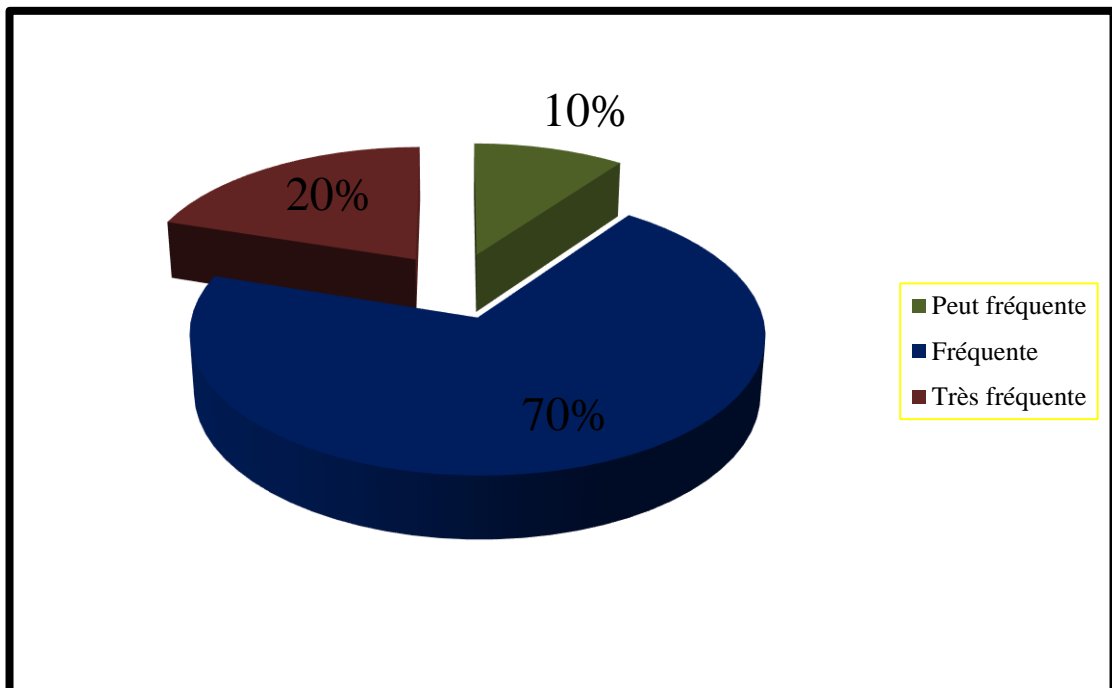
54% des répondants affirment que cette dernière circule d'une manière faible, ils pensent que l'information tactique est consacrée pour les entreprises privées pour le contrôle d'environnement. Ainsi que 28% des questionnés répondent que l'information tactique circule d'une manière fréquente et uniquement 18% des questionnés affirment que la circulation de l'information tactique est très fréquente dans la conduite des grands projets.

Tableau n°12: L'information stratégique

	Effectifs	Pourcentage
Valide Peut fréquente	5	10,0
Fréquente	35	70,0
Très fréquente	10	20,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 17: L'information stratégique



Source : élaborer par nous-mêmes

70% des questionnés répondent que ce type d'information circule d'une manière fréquente. Généralement cette information transmettra des textes de réglementations et des lois globalisantes. Donc elle est essentielle dans la réalisation de travail et aide à la prise de décision et surtout dans les institutions étatiques. 20% des questionnés répondent que ce dernier circule d'une manière très fréquente... Par contre uniquement 10% des répondants qui affirment que cette information est circulée d'une manière peu fréquente et ils s'appuient sur autres indicateurs pour élaborer les décisions managériale.

Pour conclure, nous font remarquer que les cadres dirigeants du MF(IGF) utilisent tous les types d'information opérationnelle, tactique et stratégique d'une manière quasiment fréquente pour accomplissant leurs taches.

5. Les moyens de communication les plus souvent au niveau du MF:

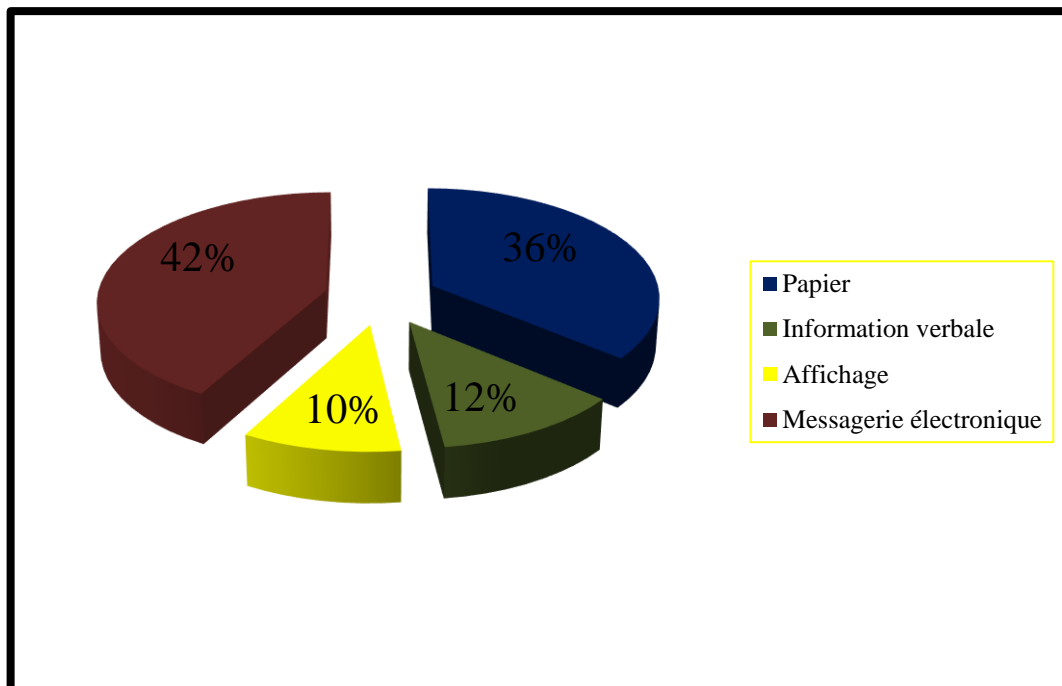
Objectif : Cette question nous permet de connaitre la moyenne de communication qui peut engendrer une surcharge informationnelle au sein du MF

Tableau n°13 : Les moyennes de communication les plus utilisés au sein du MF

	Effectifs	Pourcentage
Valide Papier	18	36,0
Information verbale	6	12,0
Affichage	5	10,0
Messagerie électronique	21	42,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°18 : Les moyennes de communication les plus utilisés au sein du MF



Source : élaborer par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus montre que, 36% des cadres questionnés répondent qu'ils utilisent l'outil papier à l'échange d'informations qui est présenté généralement sous forme : textes réglementaires, lois globalisantes ... ils utilisent ce dernier pour informer l'ensemble du personnel des résultats, annoncer une opération particulière et pour expliquer une situation spécifique.

Uniquement 12% des cadres dirigeants mentionnent qu'ils utilisent l'information verbale (entretien, Réunion, Conférence), ces outils de communication assurent la rapidité et instantanéité d'informations, assurent un échange multiple et contribuent à l'analyse d'un problème particulier (conditions de travail, style de commandement, besoins en formation).

10% des cadres dirigeants répondent qu'ils utilisent l'affichage (note de service, réunion ...) cet outil de communication assure la rapidité et la simultanéité de la diffusion de l'ensemble des informations.

42% des cadres dirigeants mentionnent qu'ils utilisent la messagerie électronique comme outil d'échange de l'information au sein du MF (IGF), la plupart des tâches liées à l'information sont gérées par ce dernier : réception, organisation, priorisation, traitement, partage, classement et archivage.

Par contre tous les questionnés affirment qu'ils n'utilisent pas le Journal d'organisation comme un outil de communication au sein du MF (IGF).

Donc, nous concluons que les outils de communication les plus utilisés au sein du MF sont les supports papiers et la messagerie électronique grâce à ces deux outils, le rythme des échanges est devenu trop rapide et incertain. Cela rend la gestion et traitement des informations par les cadres dirigeants de plus en plus difficile.

6. Dans quel cas estimez-vous que vous êtes en situation de surcharge informationnelle ?

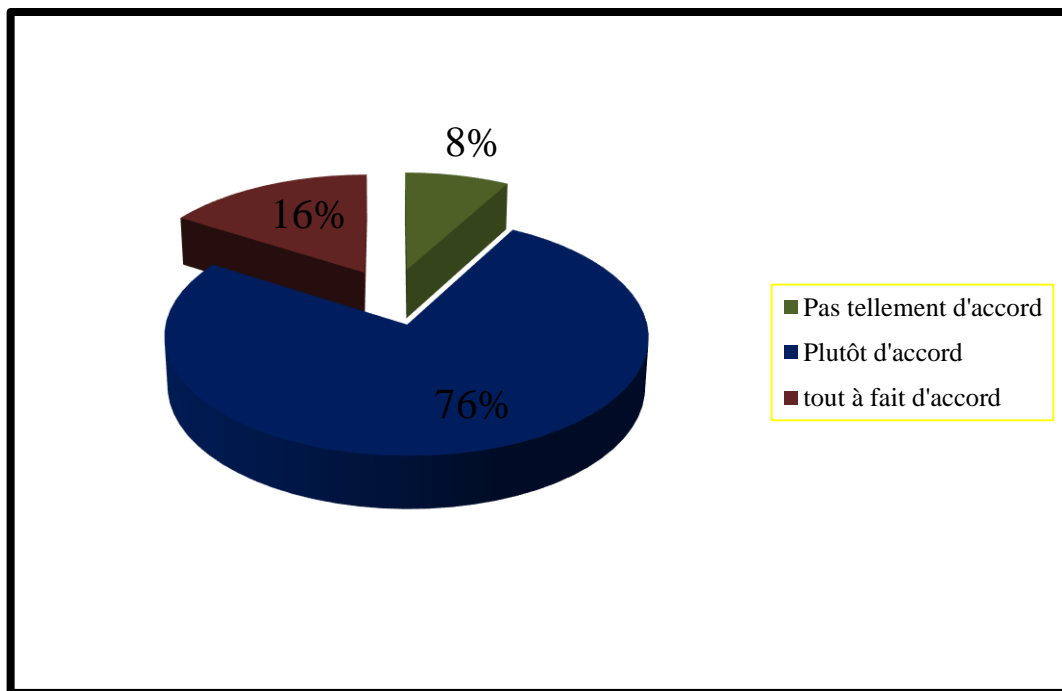
Objectif : Cette question nous permet de savoir le type d'informations le plus provoquant de la surcharge informationnelle au sein du MF

Tableau n° 14 : L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information pertinente

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	4	8,0
Plutôt d'accord	38	76,0
tout à fait d'accord	8	16,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 19 : L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information pertinente



Source : élaboré par nous-mêmes

- **Je me considère en situation de surcharge informationnelle quand je reçois trop d'informations pertinentes :**

La figure ci-dessus montre clairement que la majorité des questionnés 92%estiment qu'ils sont en situation de surcharge informationnelle dans le cas où ils reçoivent trop d'information pertinentes, selon eux l'information pertinente augmente la qualité du travail mais dans un

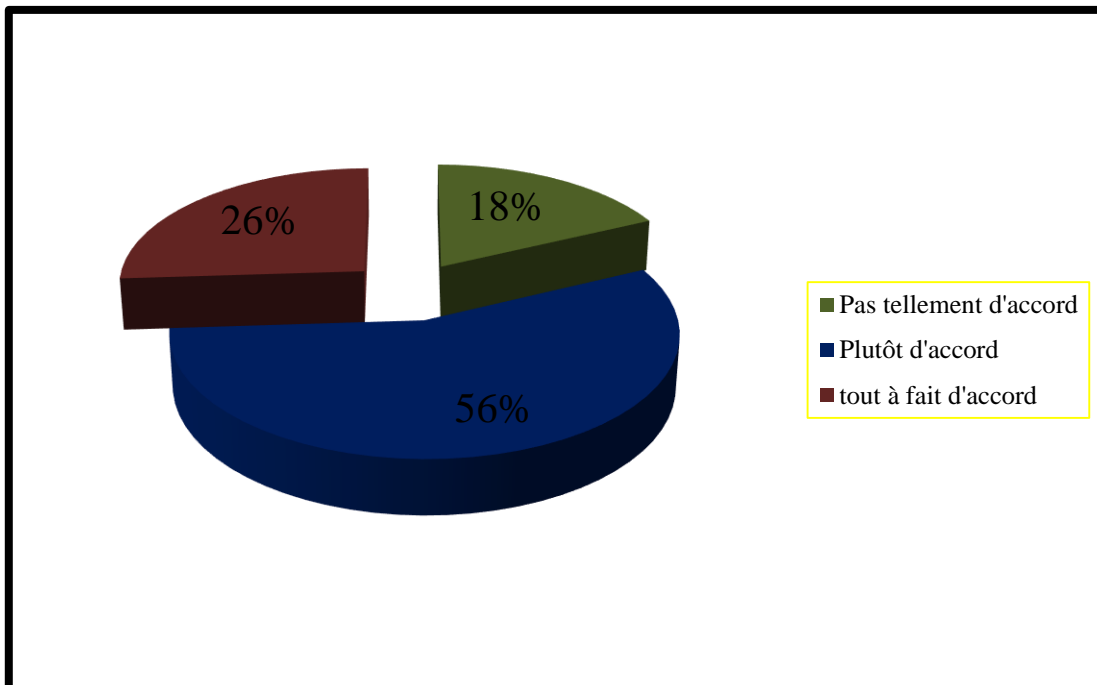
certain seuil elle devient une source de stress et un frein chez les décideurs. Par contre 8% des répondants infirment que la pertinence des informations cause ce phénomène du cycle pensent que cette dernière aide les cadres à accomplir ses taches avec une fiabilité.

Tableau n° 15 : L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information non pertinente

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	9	18,0
Plutôt d'accord	28	56,0
tout à fait d'accord	13	26,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 20 : L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information non pertinente



Source : élaboré par nous-mêmes

- **Je me considère en situation de surcharge informationnelle quand je reçois trop d'informations non-pertinentes :**

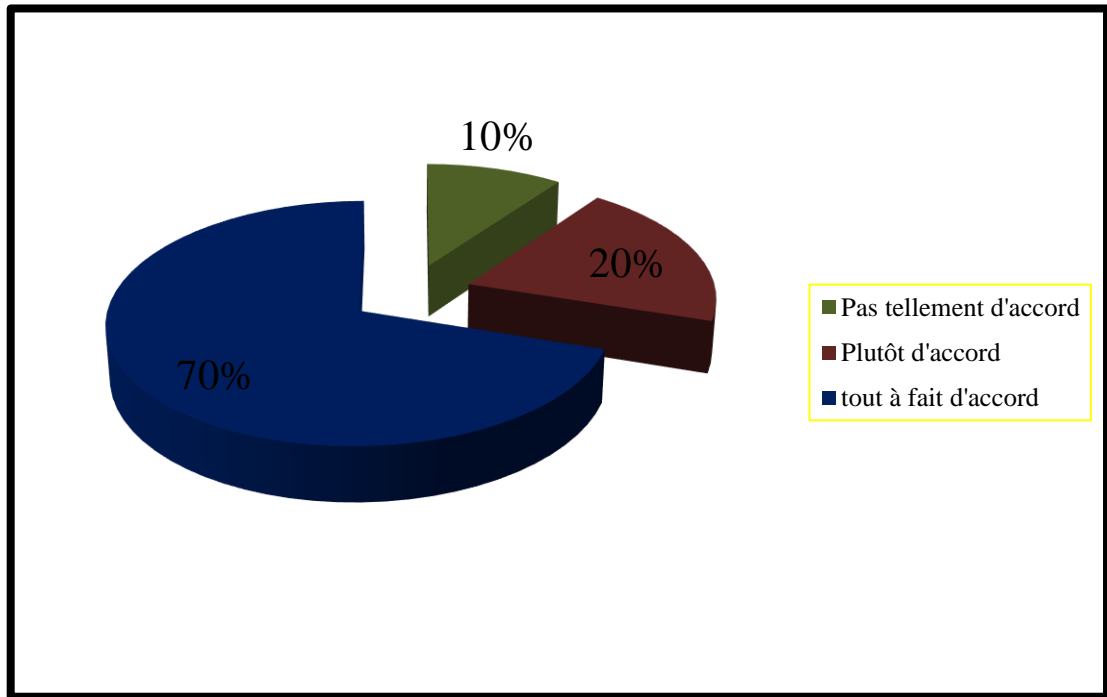
82% des répondants confirment que les informations non-pertinentes provoquent une surcharge informationnelle, ces informations inutiles perturbent le processus décisionnel et génèrent des décisions erronées. Or 18% affirment qu'il n'existe pas un impact réel entre la non-pertinence des informations et le surplus informationnel. Selon eux l'information non-pertinente n'impose aucun problème car ils ne la traitent pas et ils l'ignorent dans le processus décisionnel.

Tableau n° 16 : L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information redondante

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	5	10,0
Plutôt d'accord	10	20,0
tout à fait d'accord	35	70,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 21 : L'estimation de la surcharge informationnelle quand les décideurs du MF reçoivent trop d'information redondante



Source : élaboré par nous-mêmes

- **Je me considère en situation de surcharge informationnelle quand je reçois trop d'informations redondantes (pertinentes ou non-pertinentes) :**

90% des décideurs déclarent que la redondance des informations engendre une surcharge informationnelle, car elle ralentie le processus du traitement et cause un surplus d'informations inutiles. Et donc une perturbation chez les cadres du MF. Or 10% seulement de notre échantillon mentionnent qu'il n'existe pas une redondance au sein du MF.

Pour conclure, nous font remarquer que le fait de recevoir une information pertinente, redondante, ou même non-pertinente provoque une surcharge informationnelle.

7. Comment percevez-vous la surcharge informationnelle au sien de votre travail ?

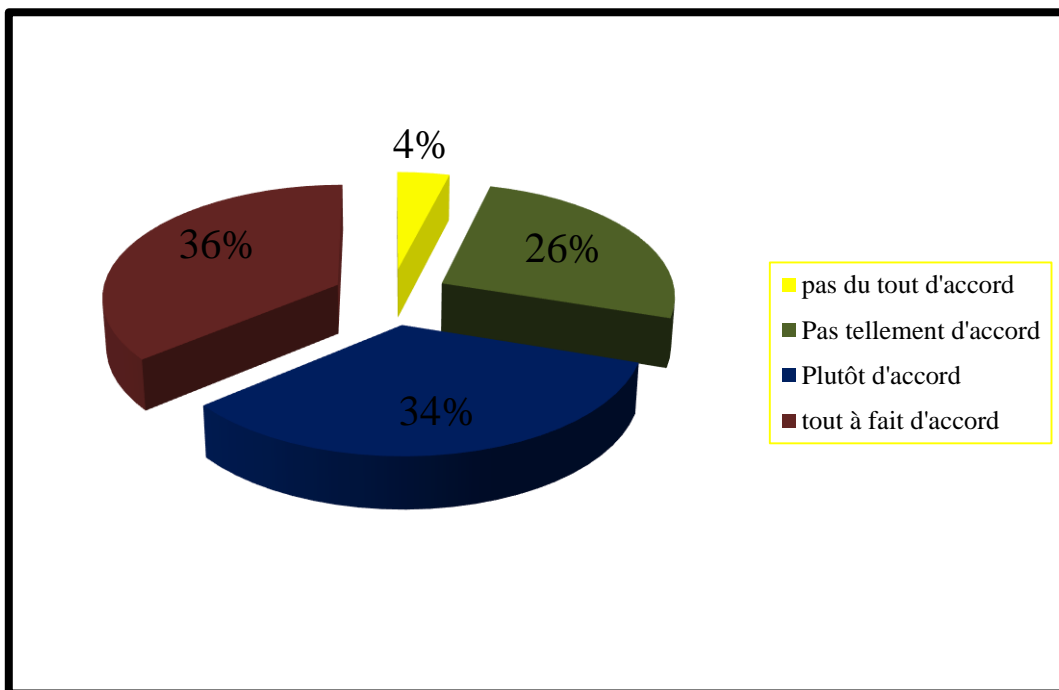
Objectif : Cette question nous explique comment les décideurs du MF perçoivent la surcharge informationnelle dans leurs travaux

Tableau n° 17 : La réception de trop d'information

	Effectifs	Pourcentage
Valide pas du tout d'accord	2	4,0
Pas tellement d'accord	13	26,0
Plutôt d'accord	17	34,0
tout à fait d'accord	18	36,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 22 : La réception de trop d'information



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **J'ai trop d'informations et peu de temps pour les traiter :**

La majorité des questionnés rependent qu'ils sont d'accord avec cette affirmations avec un pourcentage 70%. Les décideurs du MF (IGF) signalent qu'ils reçoivent trop d'information dans un petit écart de temps, et le top plein d'informations redondantes/ pertinentes/non-

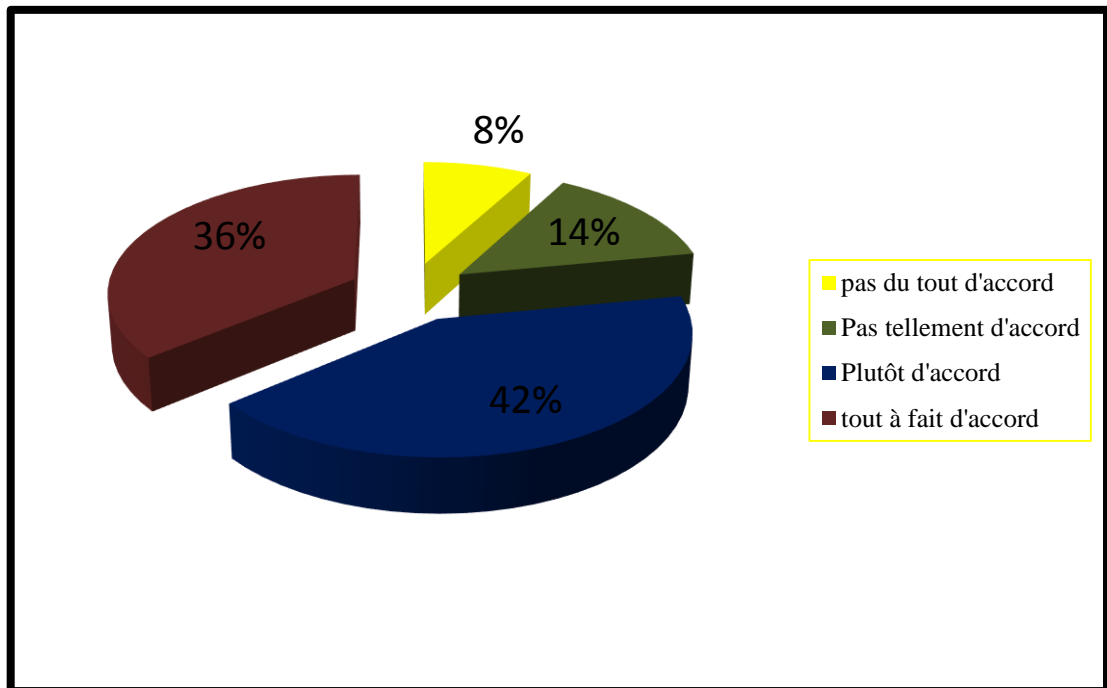
pertinentes cause parfois un surplus informationnel de ce fait les décideurs du MF (IGF) sont dépassés par l'information. Or seulement 30% déclarent qu'ils ont le temps à traiter et gérer ses informations et qu'ils ne sont pas dépassés.

Tableau n°18 : La réception des quantités d'information non pertinentes

	Effectifs	Pourcentage
Valide pas du tout d'accord	4	8,0
Pas tellement d'accord	7	14,0
Plutôt d'accord	21	42,0
tout à fait d'accord	18	36,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 23: La réception des quantités d'information non pertinentes



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **Je reçois trop d'informations non-pertinentes :**

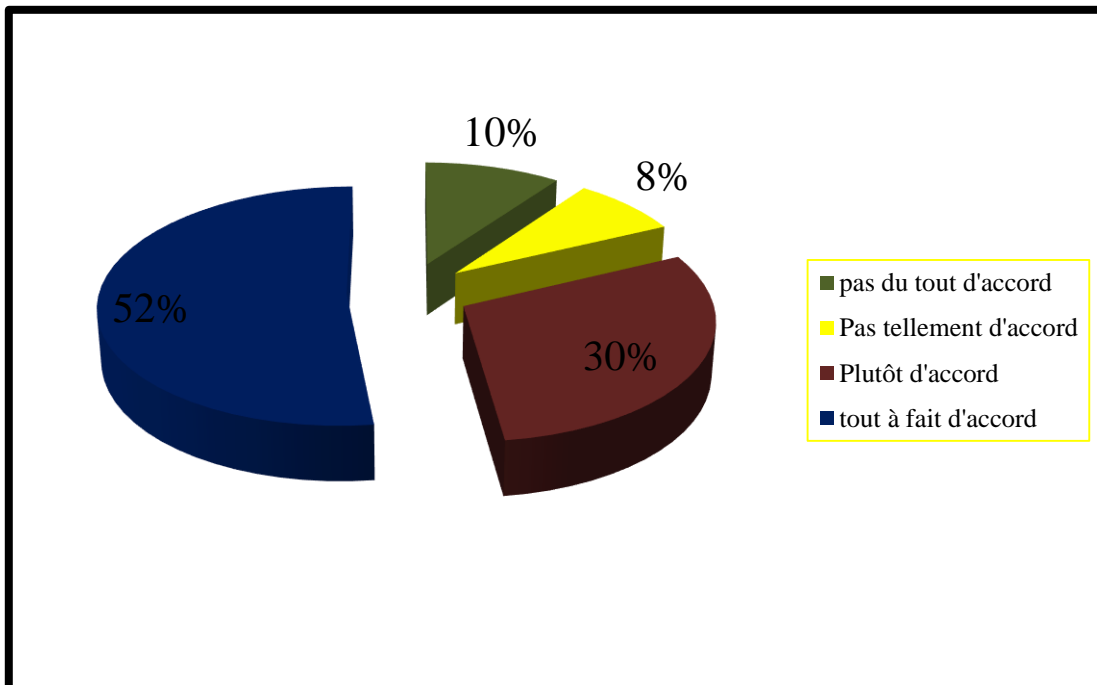
78% des décideurs affirment la réception des informations non-pertinentes à cause d'une mauvaise traite d'informations .et ils supposent que cette dernière génère une situation de stress chez les cadres décideurs et une surcharge informationnelle au MF (IGF). Cependant 22% indiquent qu'ils ne reçoivent pas trop d'informations non-pertinentes.

Tableau n° 19 : La redondance d'information

	Effectifs	Pourcentage
Valide pas du tout d'accord	5	10,0
Pas tellement d'accord	4	8,0
Plutôt d'accord	15	30,0
tout à fait d'accord	26	52,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 24: La redondance d'information



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **Je reçois plusieurs fois la même information**

La généralité des décideurs déclare qu'ils reçoivent une très grande quantité d'informations redondantes d'un pourcentage 82%, et cela signifie que la redondance est la principale cause de la surcharge informationnelle au sien du MF. Les cadres justifient leurs réponses par l'absence de filtrage et d'analyse d'informations et le manque de capacité à gérer ces informations engendrent une redondance informationnelle.

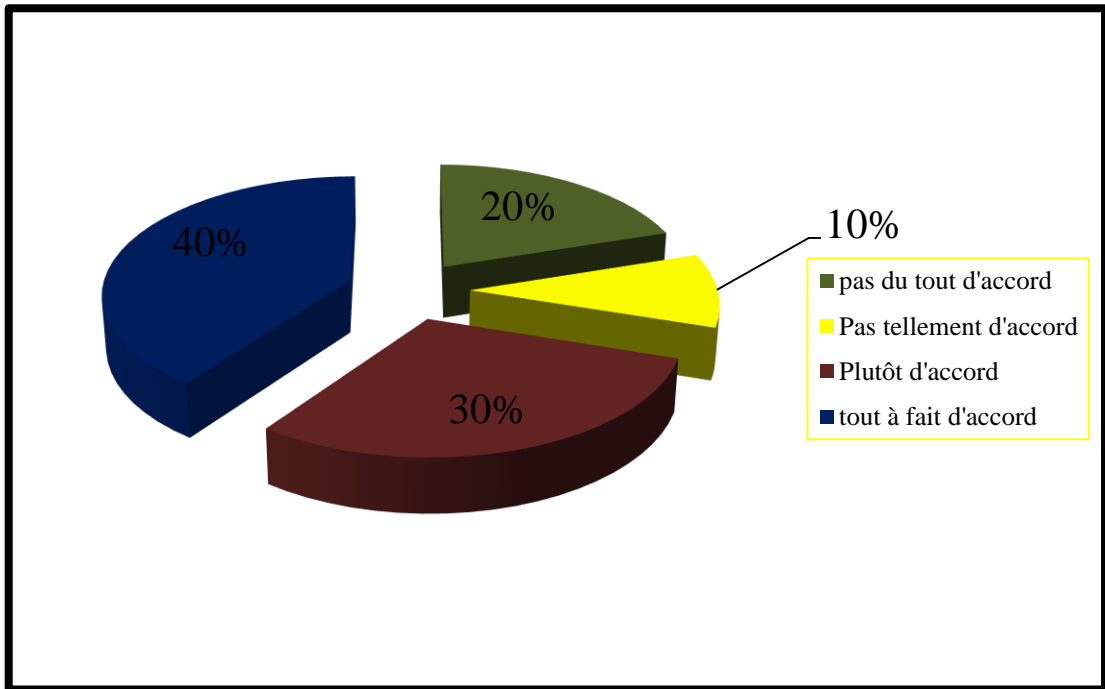
18% pensent qu'ils ne reçoivent pas la même information plusieurs fois et infirme la situation de la surcharge informationnelle.

Tableau n° 20 : Les difficultés du traitement des informations

	Effectifs	Pourcentage
Valide pas du tout d'accord	10	20,0
Pas tellement d'accord	5	10,0
Plutôt d'accord	15	30,0
tout à fait d'accord	20	40,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 25 : Les difficultés du traitement des informations



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **j'ai des difficultés à gérer les informations :**

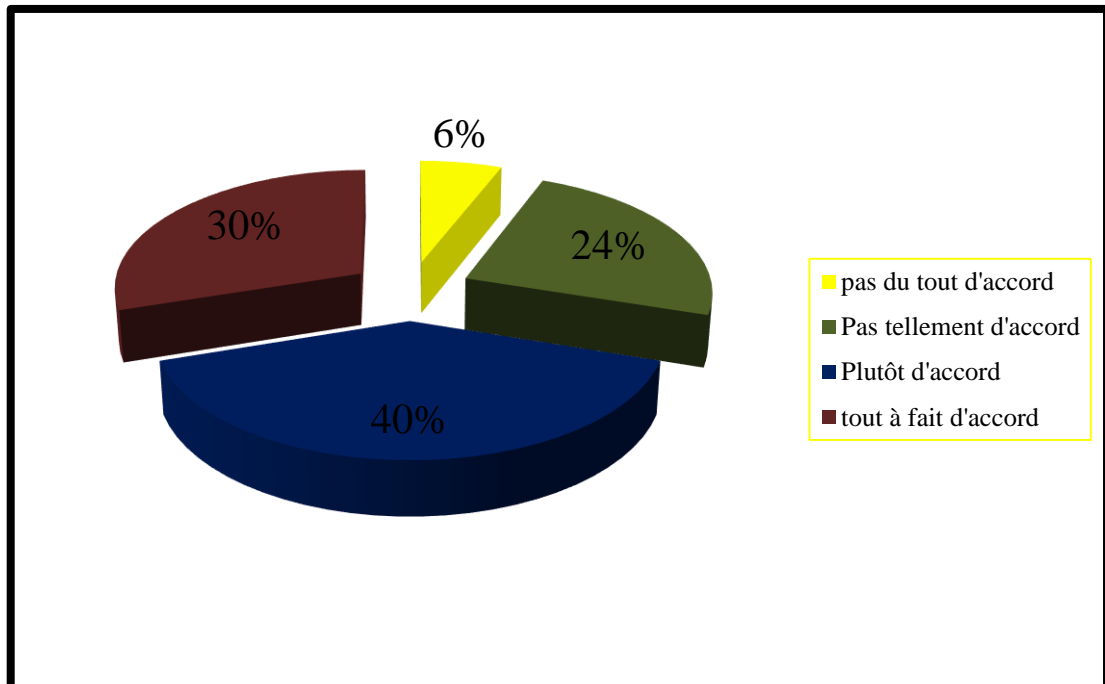
Nous retenons que (70%) de l'échantillon affirment qu'ils ont des difficultés dans la gestion d'une très grande quantité d'informations car ils passent trop de temps dans le classement des informations (la bonne de la mauvaise). or la minorité des répondants soit (30%) infirment la difficulté du traitement et pensent continuellement que la grande quantité d'informations aide à minimiser les erreurs et à accroître la valeur du travail.

Tableau n° 21 : La sensation du stress face à une situation de surcharge informationnelle

	Effectifs	Pourcentage
Valide pas du tout d'accord	3	6,0
Pas tellement d'accord	12	24,0
Plutôt d'accord	20	40,0
tout à fait d'accord	15	30,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 26: La sensation du stress face à une situation de surcharge informationnelle



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **Je me sens stresser, dépasser et agiter quand je reçois trop d'information :**

La plus part des décideurs sont en accord avec cette affirmation d'un pourcentage de 70% car la mauvaise gestion d'informations et de traitement engendrent un top plein d'informations qui génère une situation de crise et de stress chez les cadres dirigeants. Par contre 30% disent le contraire et assurent l'absence du stress en s'appuyant sur ces quantités d'informations dans élaboration des bonnes décisions et accomplissement des différentes tâches.

8. Comment vous définissez les technologies de l'information et de communication dans votre organisation (TIC) ?

Objectif : Cette question a pour but de connaître comment les décideurs aperçoivent les technologies de l'information et de communication.

La majorité des définitions se pivote au tour de :

Definition01 : Les TIC sont un ensemble de technologie utilisée pour traiter, modifier et échanger des informations, plus spécifiquement des données numérisées.

Definition02 : Très nécessaire mais très peu développé au sien de l'organisation.

Definition03 : Les TIC se résument à la messagerie électronique (qu'on utilise souvent).

Definition04 : Un avenir pour le MF (IGF)

Definition05 : Le phénomène du cycle

9. Comment voyez-vous TIC ?

- Contribuent à l'amélioration de la qualité des décisions
- Les TIC, existent mais le personnel manque de qualification
- En cours de développement
- Autres

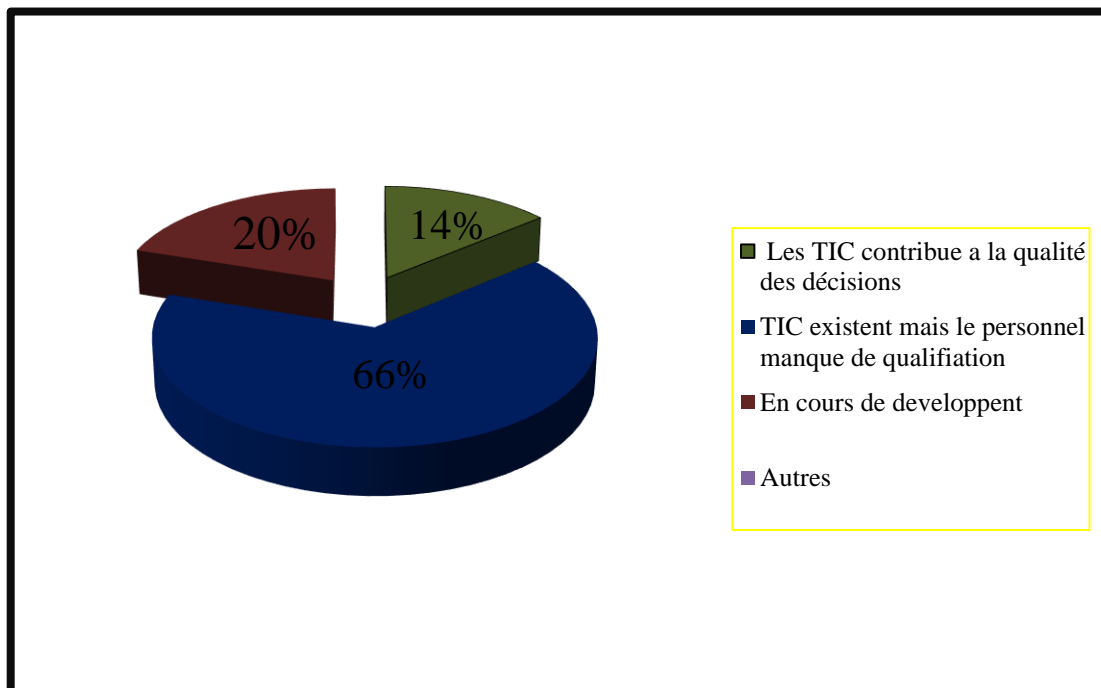
Objectif : La question suivante nous permet de savoir l'intégration des TIC dans le processus décisionnel du MF.

Tableau n° 22: Les TIC au sien du MF

	Effectifs	Pourcentage
Valide Contribuent à l'amélioration de la qualité des décisions	7	14,0
Les TIC, existent mais le personnel manque de qualification	33	66,0
En cours de développement	10	20,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°27 : Les TIC au sien du MF



Source : élaboré par nous-mêmes

Sur l'ensemble des personnes interrogées 66% des répondants considèrent que le personnel du MF n'est pas formé d'une manière suffisante pour utiliser les TIC dans l'accomplissement de leurs tâches. Le manque de qualification et la mauvaise exploitation des TIC explique le surplus informationnel d'un côté et la redondance d'informations d'autre coté.

20% des répondants déclarent, que les TIC en cours d'amélioration au sien du MF, et confirment qu'ils utilisent pour minimiser la paperasse. Seulement 14% affirment que les TIC améliorent la qualité des décisions managériales.

10. Y-a-t-il un système d'information au niveau du MF ?

- Oui
- Non

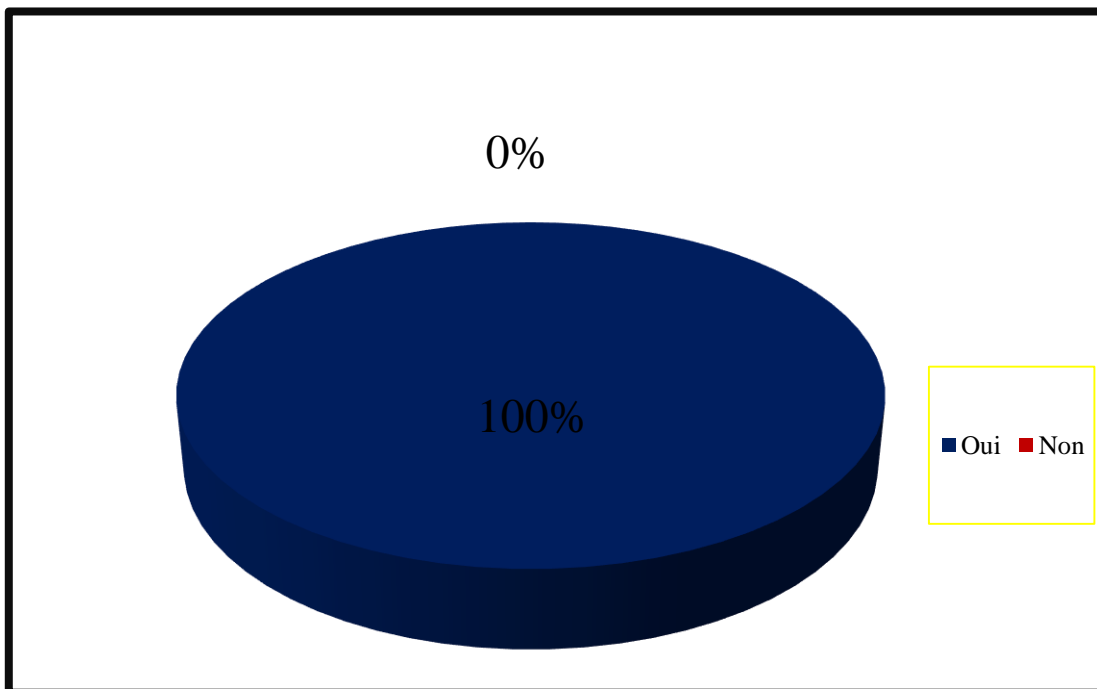
Objectif : Cette question à pour objectif de vérifier l'existence d'un SI au sien : d'IGF en particulier et du MF en générale.

Tableau n°23 : l'existence d'un SI

	Effectifs	Pourcentage
Valide Oui	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°28: l'existence d'un SI



Source : élaboré par nous-mêmes

Par ce graphique, il est clair qu'il existe un SI à l'IGF et un autre au MF (soit 100%), ce qui montre la production d'une grande quantité d'informations.

11. le système d'information du MF(IGF)

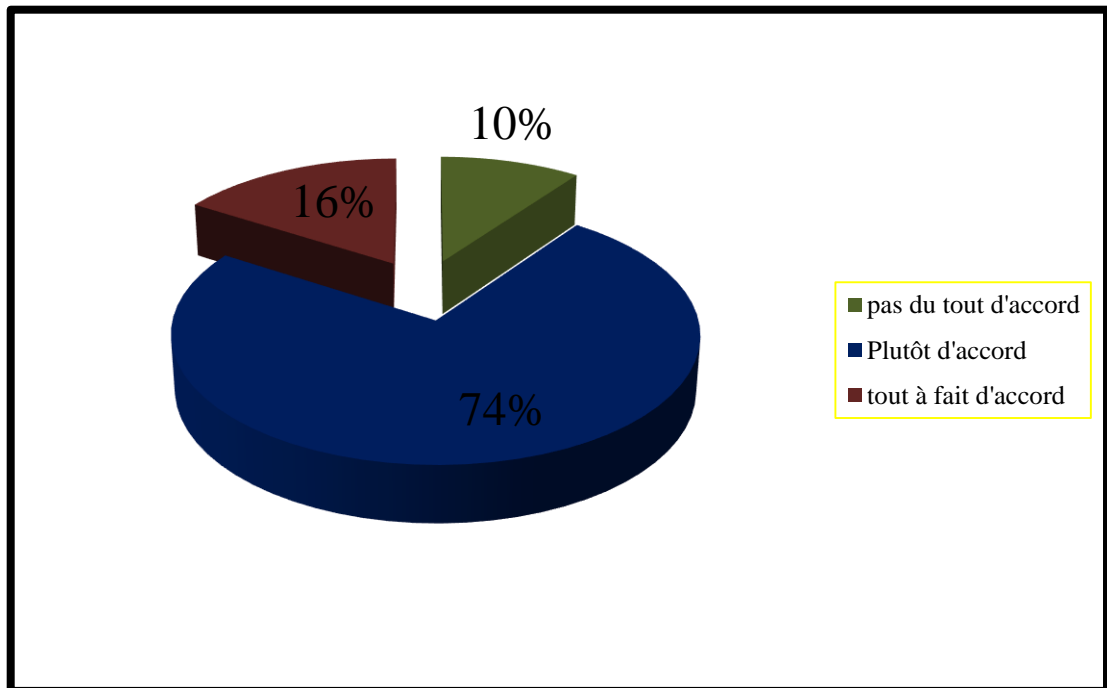
Objectif : Cette question nous permet de savoir la qualité d'information gérée par le système d'information

Tableau n° 24 : l'impact du SI sur la qualité du traitement de l'information

	Effectifs	Pourcentage
Valide pas du tout d'accord	5	10,0
Plutôt d'accord	37	74,0
tout à fait d'accord	8	16,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 29: l'impact du SI sur la qualité du traitement de l'information



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Influence la qualité du traitement :**

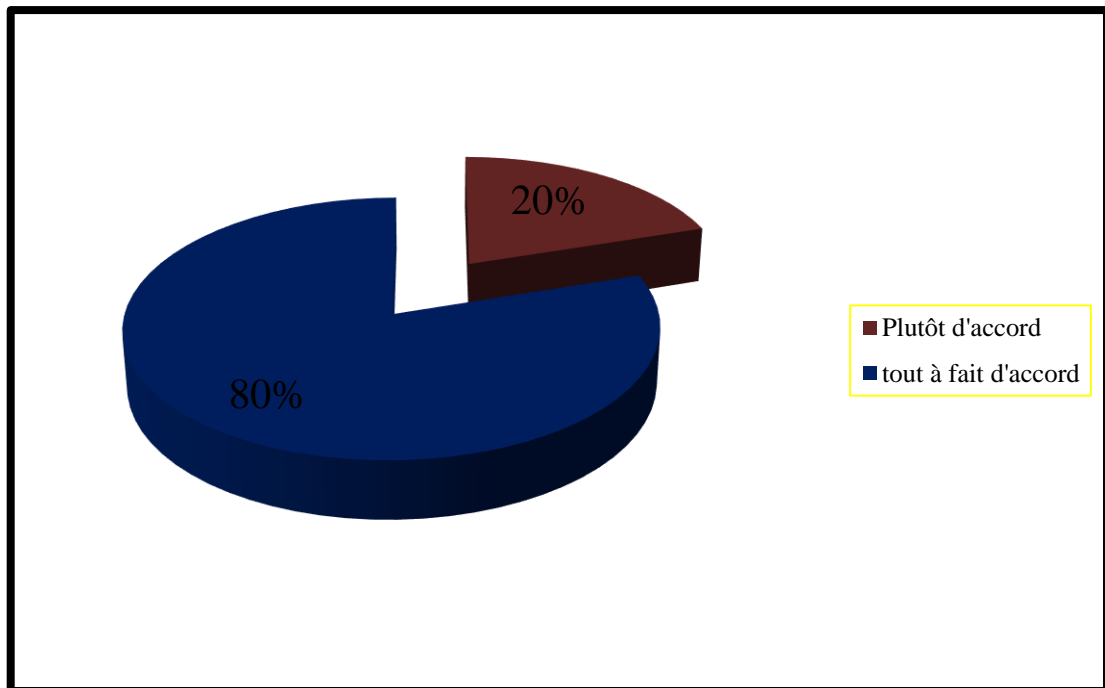
90% des répondants signalent que le SI influence la qualité du traitement et rassurent qu'il produit une quantité importante d'informations qui impactent négativement sur le personnel en créant un stress et sensation de surabondance d'informations. Or 10% des répondants pensent que le SI n'influence pas le traitement.

Tableau n° 25 : L'impact du SI sur la qualité d'information

	Effectifs	Pourcentage
Valide Plutôt d'accord	10	20,0
tout à fait d'accord	40	80,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 30: L'impact du SI sur la qualité d'information



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Influence la qualité d'information :**

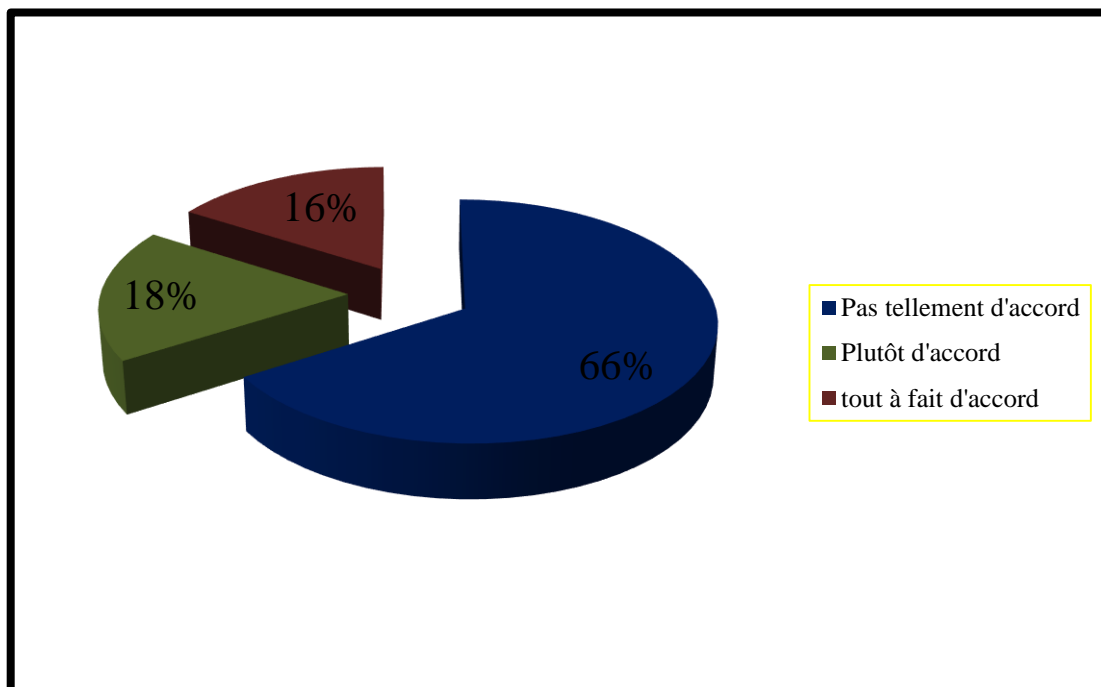
La majorité des cadres dirigeants sont tout à fait d'accord avec cette affirmation (soit 80%), car ils considèrent le SI comme une base référentielle d'informations, et 20% uniquement sont plutôt d'accord avec ça et ils pensent que le système d'information influence la qualité des informations. Le personnel du MF considère que le SI est la première source d'information en interne.

Tableau n° 26 : SI génère trop d'informations pertinentes

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	33	66,0
Plutôt d'accord	9	18,0
tout à fait d'accord	8	16,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 31 : SI génère trop d'informations pertinentes



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Génère trop d'informations pertinentes :**

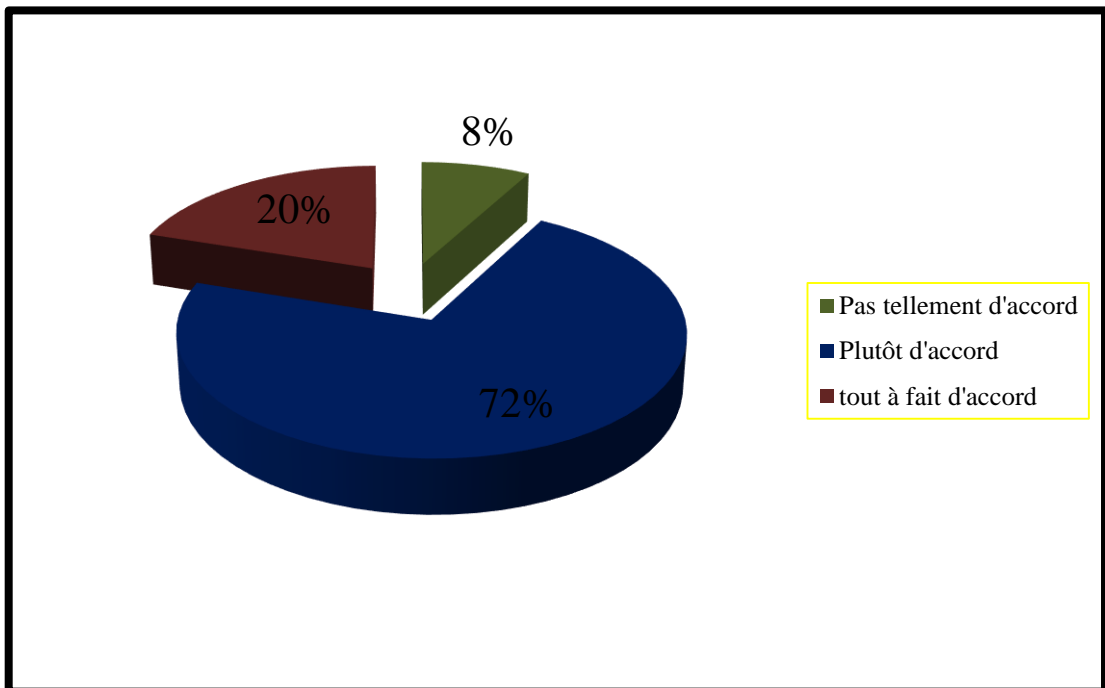
Les résultats obtenus montrent que 66% des questionnés affirment que le SI ne produit pas des informations pertinentes, car il se base sur des sources non fiables. Tandis que 34% indiquent que les SI du MF et d'IGF créent des informations pertinentes et fiables.

Tableau n° 27 : SI génère trop d'informations non pertinentes

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	4	8,0
Plutôt d'accord	36	72,0
tout à fait d'accord	10	20,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 32 : SI génère trop d'informations non pertinentes



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Génère trop d'informations non-pertinentes :**

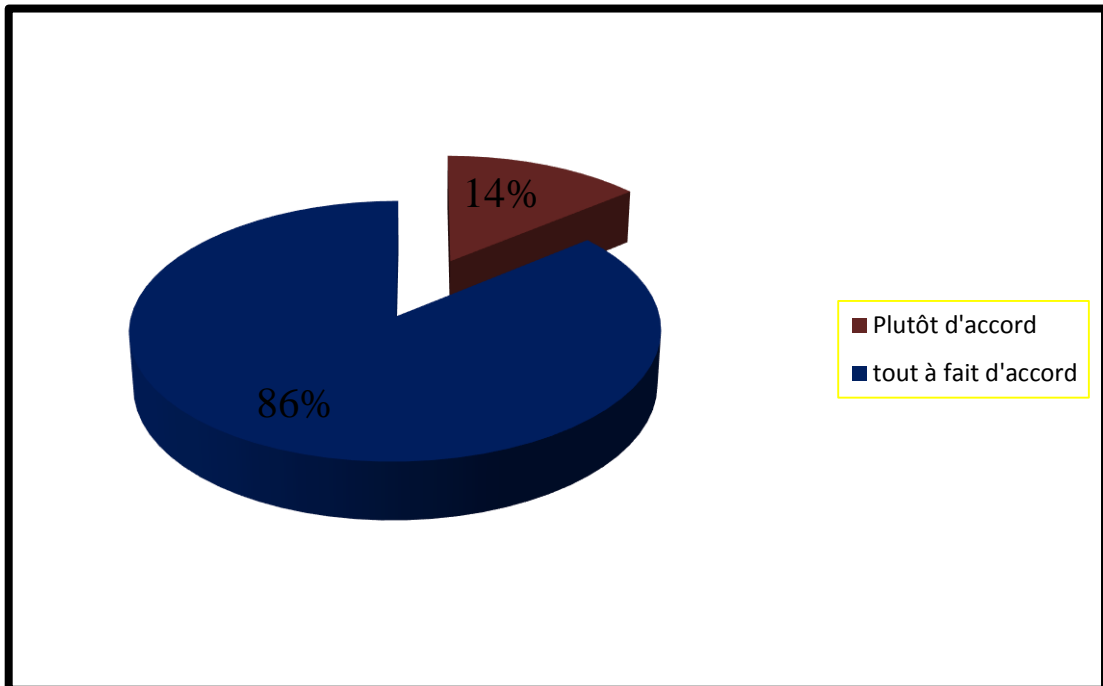
La majorité des décideurs pensent que le SI produit une quantité élevée d'informations non pertinente (soit 92%) à cause du manque de fiabilité, et les sources erronées. Or 8% affirment le contraire, selon eux la fiabilité du SI aide les cadres à prendre des décisions sure.

Tableau n° 28 : SI génère trop d'informations redondantes

	Effectifs	Pourcentage
Valide Plutôt d'accord	7	14,0
tout à fait d'accord	43	86,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 33 : SI génère trop d'informations redondantes



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Génère trop d'informations redondantes :**

100% des cadres assurent que les SI d'IGF et du MF produisent des informations redondantes, que ce soit pertinentes ou non-pertinentes et signalent que le SI est une cause de la surcharge informationnelle au sein du MF car il crée une situation de stress chez les décideurs.

Concernant la qualité d'information et le type d'information gérée par le système d'information, on conclut que le système d'information est un moyen de communication inutile au sein du MF, impact négativement sur l'intuition en matière d'information et de traitement; il permet de produire des informations souvent non fiables.

12. Quelle est la base sur laquelle vous appuyez pour élaborer vos décisions managériales ?

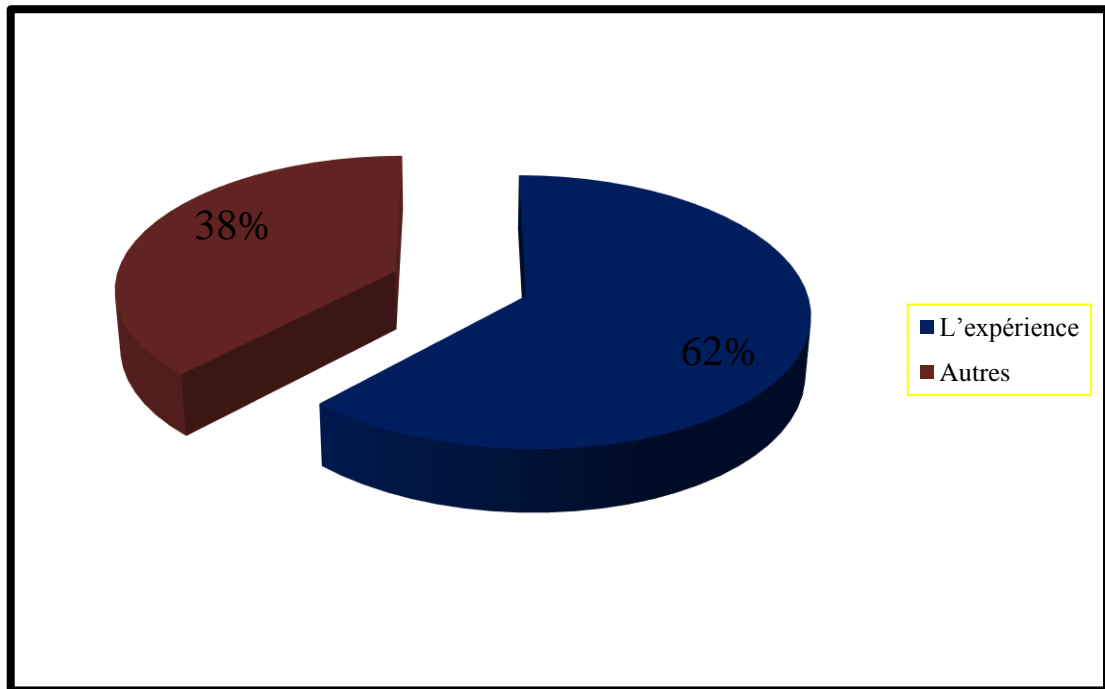
Objectif : Cette question nous permet de connaître la base de construction des différentes décisions managériales au sein du MF

Tableau n°29 : La base d'élaboration des décisions managériales au niveau du MF

	Effectifs	Pourcentage
Valide L'expérience	31	62,0
Autres	19	38,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°34 : La base d'élaboration des décisions managériales au niveau du MF



Source : élaborer par nous-mêmes

Après la collecte des données on constat que 62% des cadres dirigeants au sein du MF font toujours appel à leur capital-expérience et ne se réfèrent jamais aux cas similaires de décisions prises déjà par le passé. Ainsi 38% des décideurs affirment qu'ils ont appliqués : un certain nombre de procédures/ textes et la théorie de choix rationnels pour prendre des bonne décisions managériales. Car le MF les oblige a utilisé des textes règlementaires (premier ministre/JO)

13. Quelle est le processus d'une prise de décision au niveau du MF (IGF) ?

Concernant le processus décisionnel les cadres ont refusée de répondre à la question, peut-être pour des causes de confidentialité, le ministère des finances étant un ministère de souveraineté, nous comprenons l'importance pour eux de protéger leur patrimoine informationnel afin d'éviter toute faille du système d'information.

14. Comment estimez-vous la quantité d'information dont vous avez besoin pour prendre une décision ?

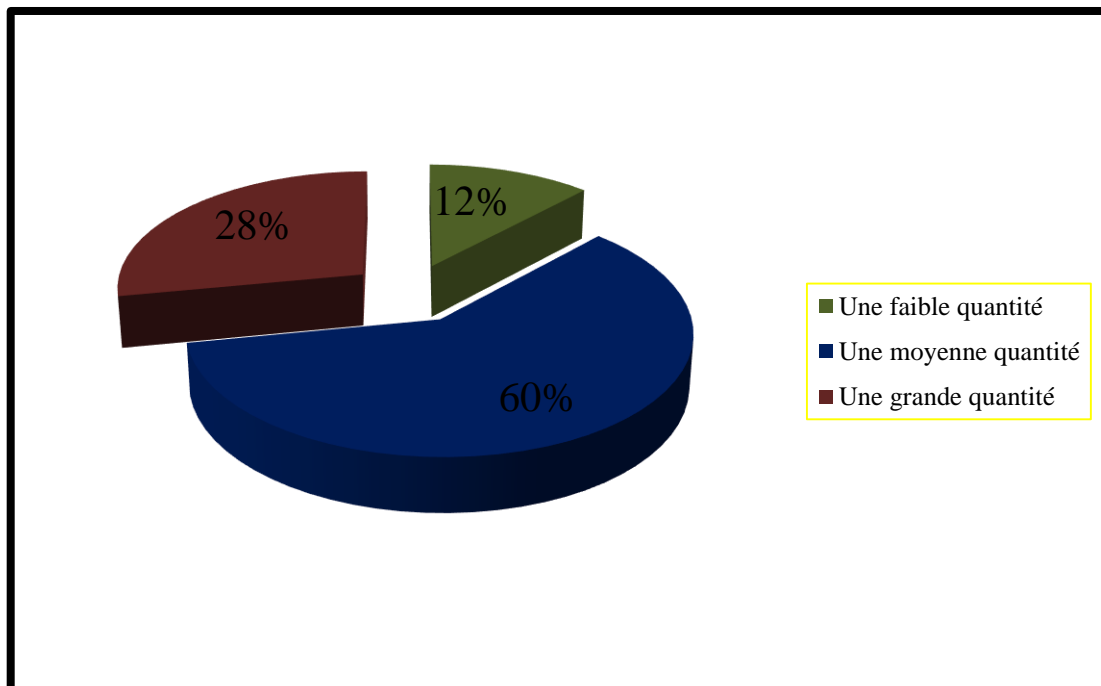
Objectif : Cette question nous permet de déterminer la quantité d'informations nécessaires pour prendre une décision de qualité

Tableau n°30 : Estimation de la quantité d'information nécessaire pour prendre une décision

	Effectifs	Pourcentage
Valide Une faible quantité	6	12,0
Une moyenne quantité	30	60,0
Une grande quantité	14	28,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°35 : Estimation de la quantité d'information nécessaire pour prendre une décision



Source : élaborer par nous-mêmes

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus, nous avons remarqué que 60% des cadres dirigeants nécessitent une moyenne quantité d'informations pour prendre une décision

managériale. 28% des répondants nécessitent une grande quantité d'informations pour prendre une décision managériale, par contre les cadres dirigeants qui nécessitent une faible quantité d'informations pour prendre leurs décisions managériales représentent uniquement 12%. Selon eux les deux extrêmes provoquent des problèmes (sous information et surinformation) au niveau du processus décisionnel.

Pour conclure que la majorité des cadres dirigeants considèrent que l'utilisation d'une moyenne quantité d'informations favorise l'amélioration de la qualité des décisions. Mais la très grande quantité d'information peut stresser les décideurs et produit des mauvaises décisions.

15. La qualité de décision

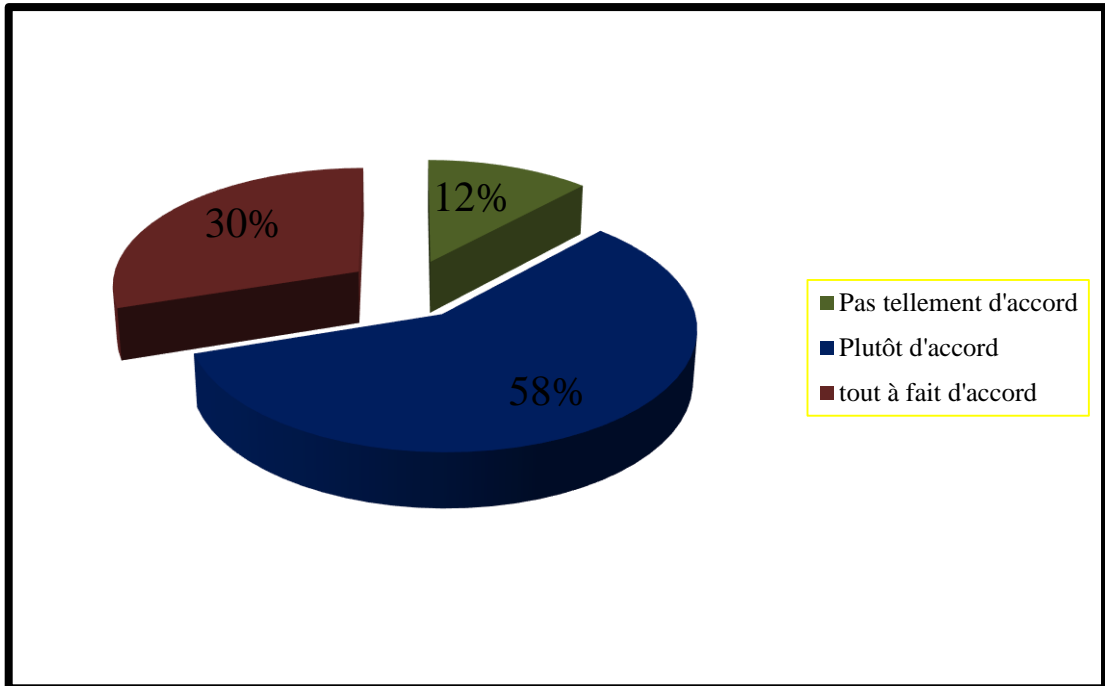
Objectif : Cette question nous permet d'identifier les caractéristiques d'une décision de qualité

Tableau n°31 : La décision de qualité rapide

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	6	12,0
Plutôt d'accord	29	58,0
tout à fait d'accord	15	30,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°36 : La décision de qualité rapide



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Une décision de qualité rapide :**

A travers cette représentation nous constatons clairement que 88% des cadres dirigeants affirment qu'ils considèrent une décision de qualité selon sa rapidité, d'après les décideurs la vitesse du traitement des informations et la rapidité du processus décisionnel augmente la qualité des décisions. Or 12% mentionnent qu'ils infirment cette proposition, et indiquent que la décision rapide est souvent une décision fautive.

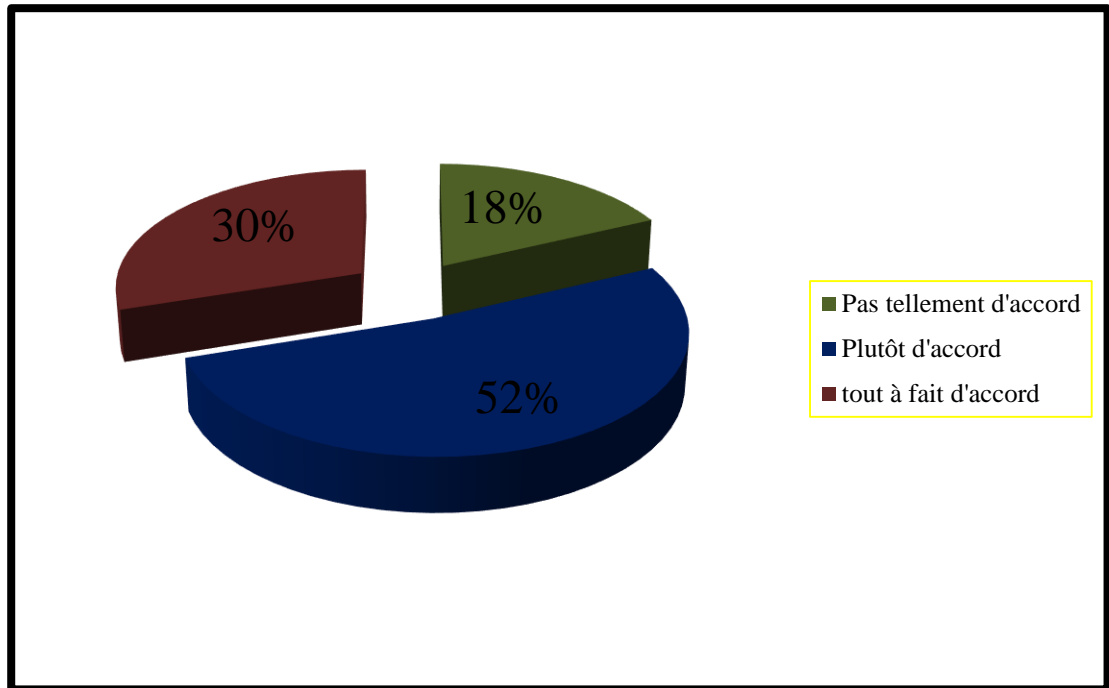
Généralement les décideurs favorisent les décisions prise dans un intervalle de temps très court.

Tableau n° 32 : La décision moins couteuse

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	9	18,0
Plutôt d'accord	26	52,0
tout à fait d'accord	15	30,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n° 37 : La décision moins couteuse



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Une décision Moins couteuse :**

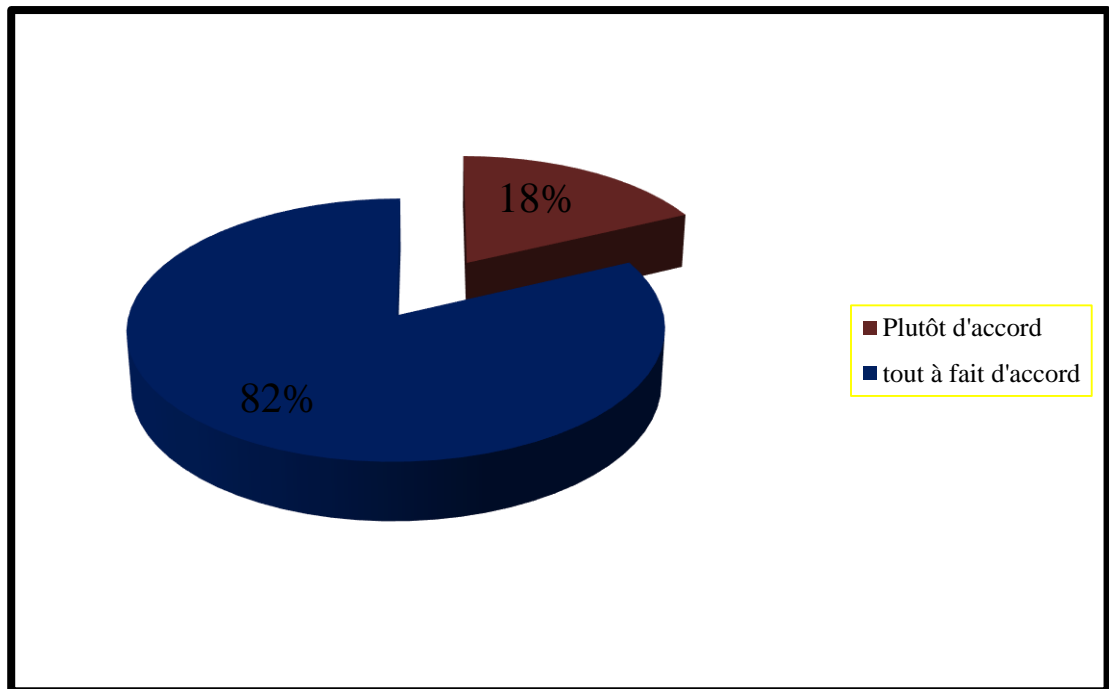
Ces résultats montrent que 82% des répondants affirment qu'une décision de qualité est le fait d'élaborer une décision avec un minimum de cout, car le premier objectif à attendre dans une organisation publique est de minimiser les couts. Par contre 18% des décideurs indiquent que la bonne décision est la plus couteuse car l'augmentation des couts réduit l'incertitude des décisions

Tableau n°33 : décision qui comportant la moindre erreur possible

	Effectifs	Pourcentage
Valide Plutôt d'accord	9	18,0
tout à fait d'accord	41	82,0
Total	50	100,0

Source : élaborer par nous-mêmes

Figure n°38 : décision qui comportant la moindre erreur possible



Source : élaborer par nous-mêmes

○ **Une décision comportant la moindre erreur possible :**

La totalité des décideurs (soit 100%) ont un objectif de minimiser les erreurs et maximiser la valeur de la décision et pour cela ils affirment que la bonne décision s'appuie sur la crédibilité, de plus la valeur de l'intuition impose un régime décisionnel fiable (0) fautes.

16. Pensez-vous que le fait de recevoir trop d'informations pertinentes :

- Augmente la qualité de votre décision
- Diminue la qualité de votre décision
- N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision

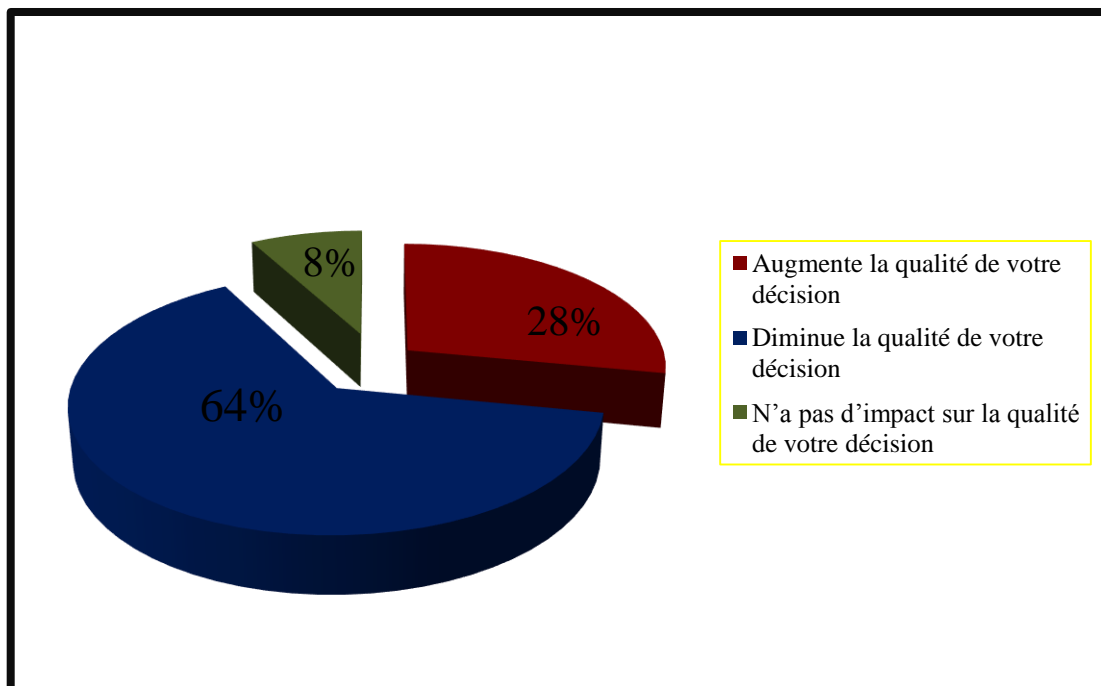
Objectif : La question ci-dessus analyse l'influence des informations pertinentes sur la qualité des décisions.

Tableau N°34 : L'impact d'informations pertinentes sur la qualité des décisions.

	Effectifs	Pourcentage
Valide Augmente la qualité de votre décision	14	28,0
Diminue la qualité de votre décision	32	64,0
N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision	4	8,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°39 : L'impact d'informations pertinentes sur la qualité des décisions.



Source : élaboré par nous-mêmes

Objectif : La question ci-dessus analyse l'influence des informations pertinentes sur la qualité des décisions.

Sur l'ensemble des personnes questionnées, 64% des répondants considèrent, que la grande quantité d'informations pertinentes réduit la qualité des décisions, car elle provoque un stress chez le cadre décideur ce qui fait un freine pour la décision. Par contre 28% qui signalent que

le trop d'informations pertinentes augmentent la qualité de décision car il réduit le degré d'incertitude. 8% seulement infirment la relation entre la pertinence des informations et la qualité des décisions, ils indiquent que la décision s'appuie sur les compétences et les expériences des décideurs.

17- Pensez-vous que le fait de recevoir trop d'informations non- pertinentes :

- Augmente la qualité de votre décision
- Diminue la qualité de votre décision
- N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision

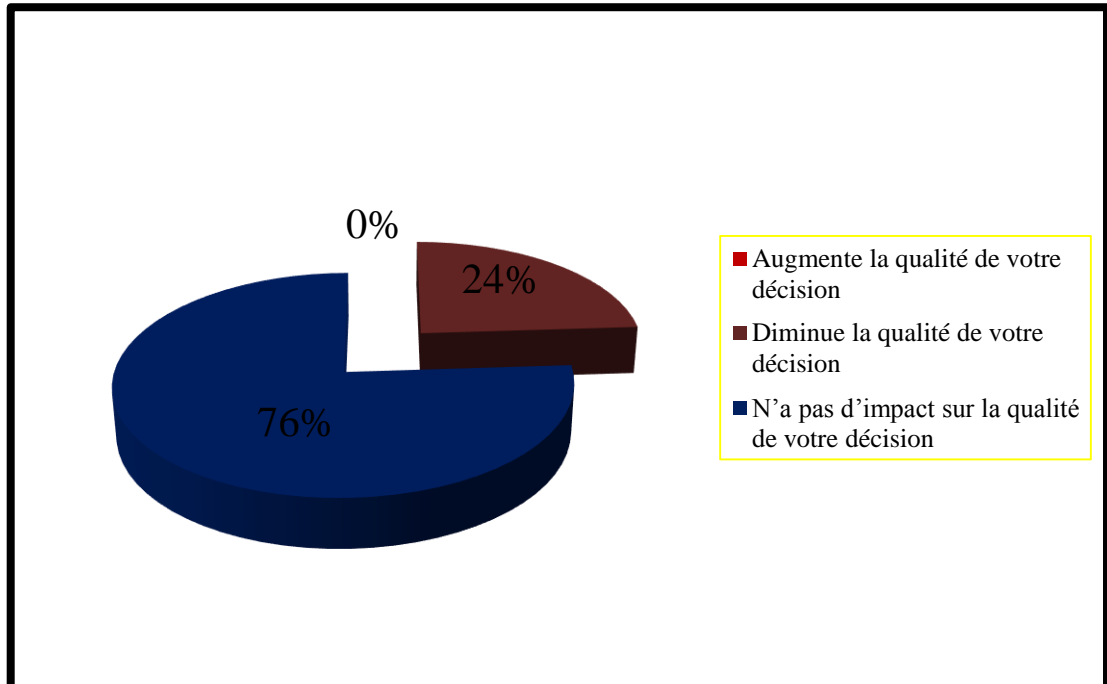
Objectif : Ici nous tentant à connaitre le lien entre les informations non-pertinentes et la qualité de décisions.

Tableau n°35 : L'impact d'informations non-pertinentes sur la qualité des décisions.

	Effectifs	Pourcentage
Valide Diminue la qualité de votre décision	12	24,0
N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision	38	76,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°40 : L'impact d'informations non-pertinentes sur la qualité des décisions.



Source : élaboré par nous-mêmes

Objectif : Ici nous essayons de connaître le lien entre les informations non-pertinentes et la qualité de décisions.

D'après les résultats obtenus, nous apercevons que la majorité des décideurs infirment l'impact existant entre l'information non-pertinentes et la qualité des décisions (soit 76%), déclarent qu'ils n'utilisent pas les informations non-pertinentes pour élaborer une décision et qu'ils l'ignorent directement. 24% uniquement, croient que l'information non-pertinente diminue la qualité décisionnelle et augmente le degré d'incertitude et d'erreur. Les décideurs, infirment infiniment que les informations non-pertinentes augmentent la qualité de décision (0%).

18. Pensez-vous que le fait de recevoir trop d'informations redondantes :

- Augmente la qualité de votre décision
- Diminue la qualité de votre décision
- N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision

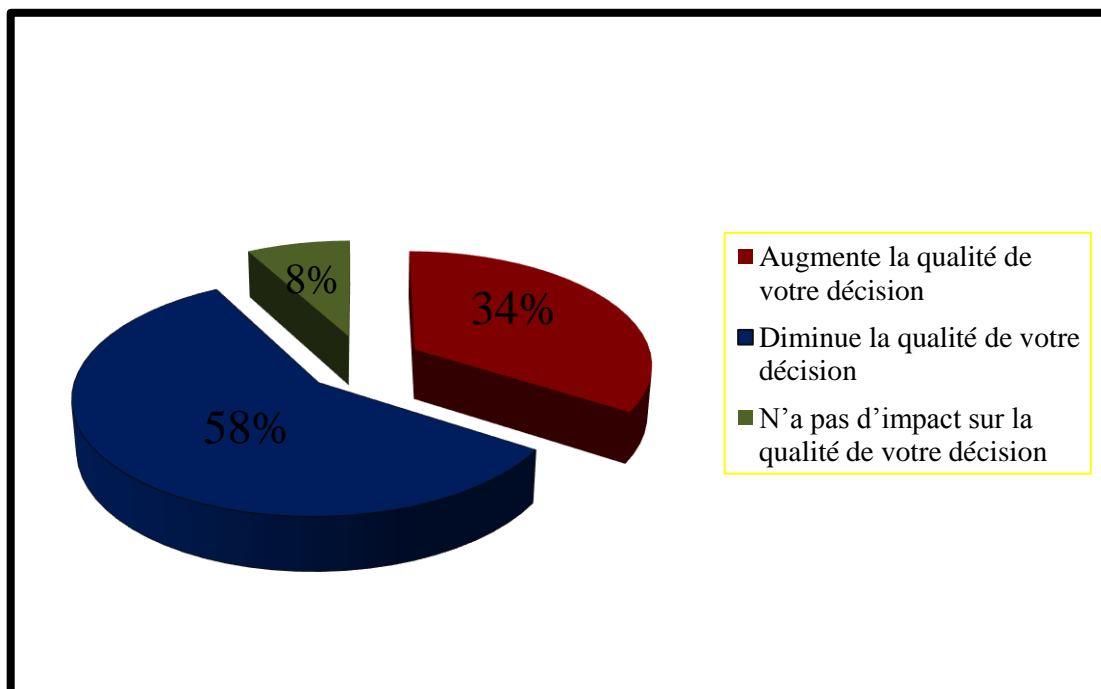
Objectif : Cette question vise à étudier l'effet d'informations redondantes sur la qualité des décisions.

Tableau n°36 : L'impact d'informations redondantes sur la qualité des décisions

	Effectifs	Pourcentage
Valide Augmente la qualité de votre décision	17	34,0
Diminue la qualité de votre décision	29	58,0
N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision	4	8,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°41 : L'impact d'informations redondantes sur la qualité des décisions



Source : élaboré par nous-mêmes

58% des décideurs affirment que les informations redondantes détruisent le processus décisionnel et produisent les mauvaises décisions. Car la redondance ralentie la décision, génèrent des décisions fausses et avec une augmentation des couts de traitement.

34% confirment qu'elles augmentent la qualité des décisions dont elles rassurent les décideurs et formulent des bonnes décisions. Le reste, pense que le lien entre la redondance et la décision inexistant.

19. Pensez-vous que la surcharge informationnelle rend la prise de décision :

- Plus courte
- Relativement courte
- Moyenne
- Plus lente

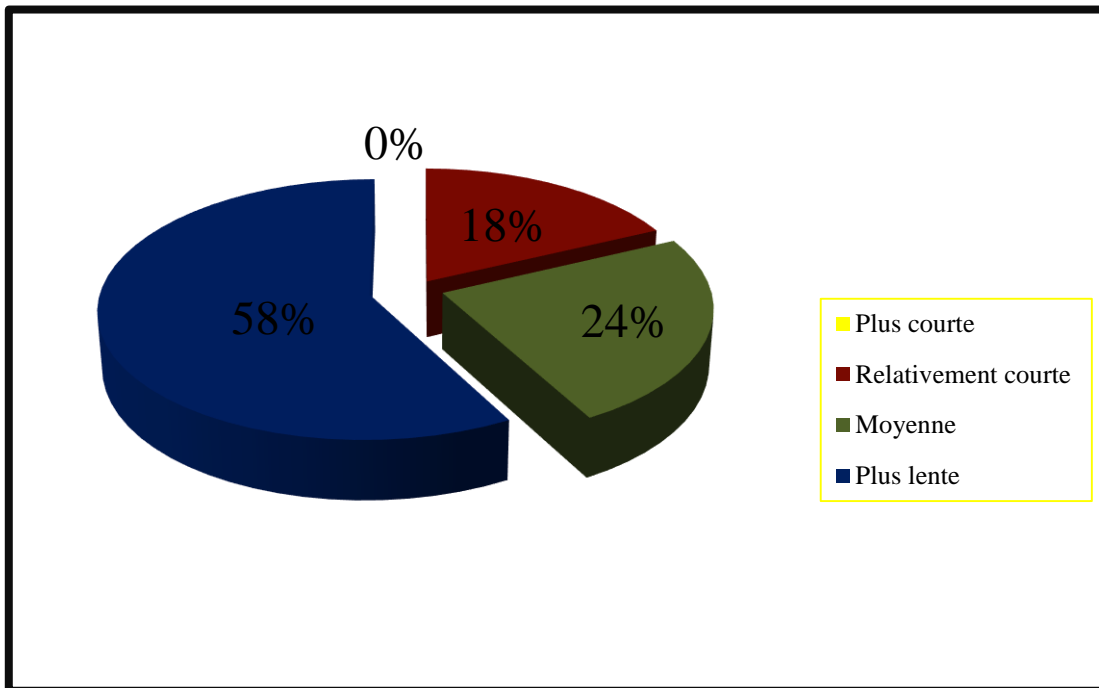
Objectif : Cette question montre la relation de la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale en termes de rapidité. Qui nous permet de détecter l'influence entre les variables précédentes.

Tableau n°37 : La relation entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale en termes de rapidité.

	Effectifs	Pourcentage
Valide Relativement courte	9	18,0
Moyenne	12	24,0
Plus lente	29	58,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°42 : La relation entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale en termes de rapidité.



Source : élaboré par nous-mêmes

La majorité des répondants affirment que la surcharge informationnelle rend le processus décisionnel lent avec un pourcentage de 58%. A cause d'une quantité élevée d'informations qui nécessitent un traitement plus lent. Cela signifie que la surcharge informationnelle est un ralentisseur de décision au centre du MF.

Par contre 24% déclarent que la surcharge informationnelle rend la prise de décisions moyenne ni courte ni rapide. 18% seulement pensent, que la surcharge informationnelle accélère relativement le processus décisionnel grâce à la grande quantité d'informations qui facilite la prise de décisions.

Personne ne croit que la surcharge informationnelle accélère à 100% la prise de décisions.

20. Pensez-vous que la surcharge informationnelle vous pousse à produire une décision managériale.

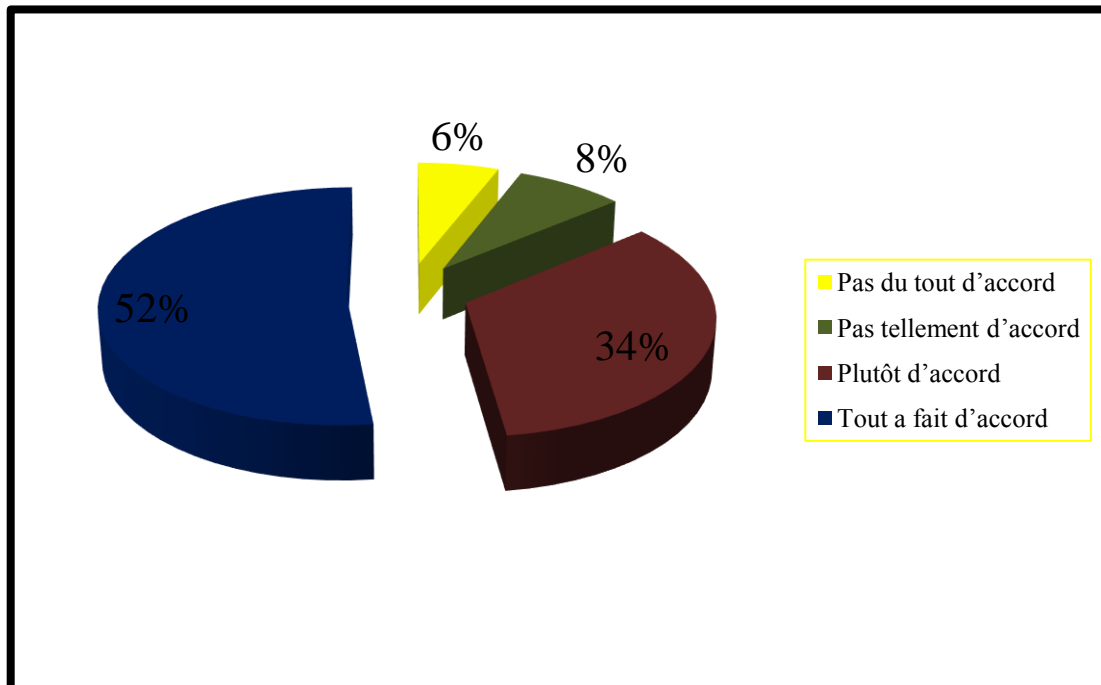
Objectif : cette question nous permet de trouver des réponses sur notre thème et d'affirmer ou infirmer nos hypothèses.

Tableau n°38 : La surcharge informationnelle produit une décision de mauvaise qualité

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas du tout d'accord	3	6,0
Pas tellement d'accord	4	8,0
Plutôt d'accord	17	34,0
Tout a fait d'accord	26	52,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 43: La surcharge informationnelle produit une décision de mauvaise qualité



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **La mauvaise qualité :**

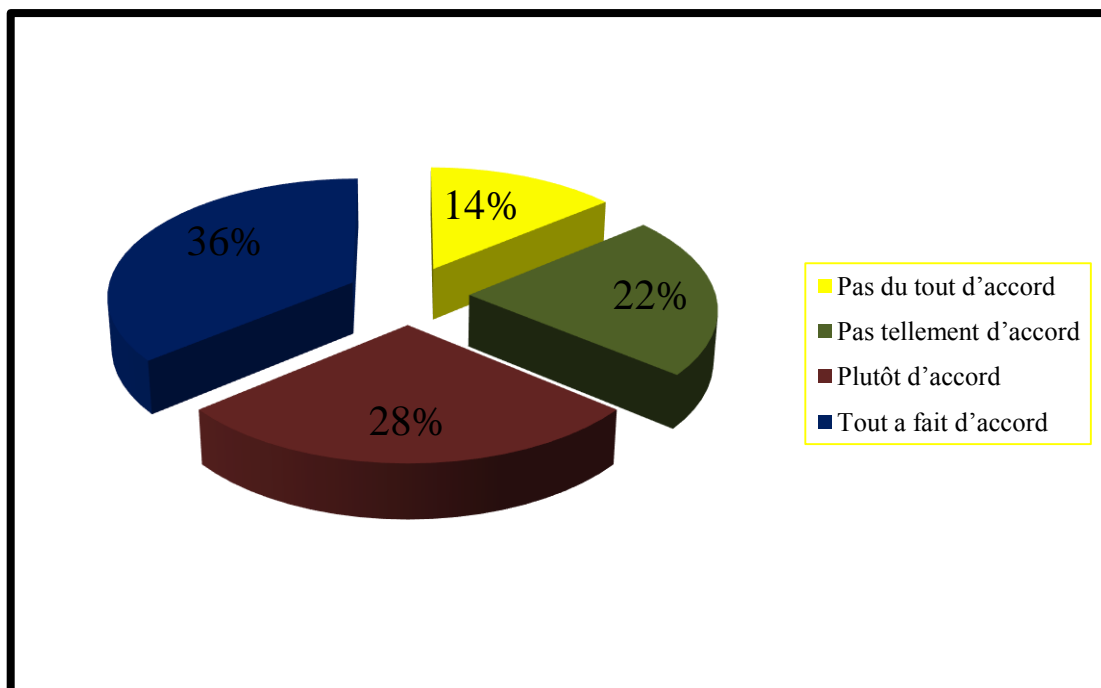
La majorité des preneurs de décision, sont en accord avec cette affirmation (soit 86%), et déclarent que les effets de surcharge informationnelle impact négativement la qualité de décision et réduit son efficacité, et seulement 14% des cadres sondés favorisent la surcharge informationnelle et montrent qu'ils utilisent pour rassurer la fiabilité et la qualité de décision.

Tableau n°39 : La surcharge informationnelle produit une décision erronée

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas du tout d'accord	7	14,0
Pas tellement d'accord	11	22,0
Plutôt d'accord	14	28,0
Tout a fait d'accord	18	36,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°44 : La surcharge informationnelle produit une décision erronée



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **Une décision erronée :**

64% des questionnés indiquent que la surcharge informationnelle infecte la décision et génère beaucoup de fautes car elle perturbe et stress les décideurs, et pour cela ces derniers prennent des décisions défectueuse.

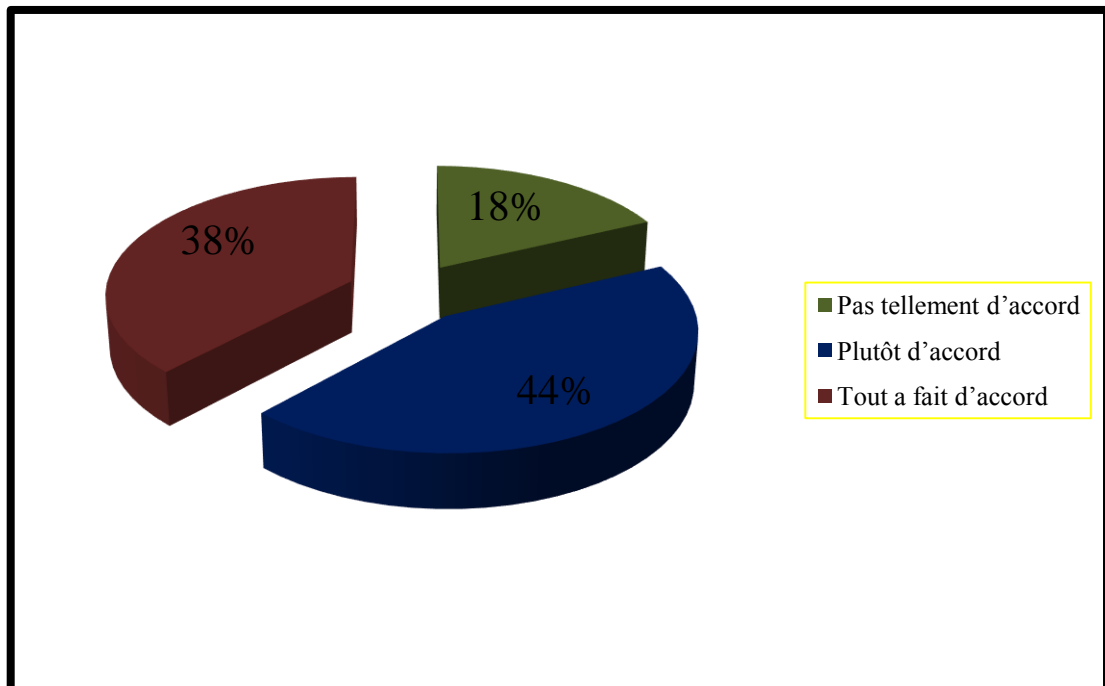
36% des répondants mentionnent que la surcharge informationnelle ne provoque pas des fautes dans la décision au contraire elle augmente la fiabilité des décisions.

Tableau n°40 : La surcharge informationnelle produit une décision couteuse

	Effectifs	Pourcentage
Valide Pas tellement d'accord	9	18,0
Plutôt d'accord	22	44,0
Tout a fait d'accord	19	38,0
Total	50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n °45 : La surcharge informationnelle produit une décision couteuse



Source : élaboré par nous-mêmes

○ **Une décision couteuse :**

Soit 82% des décideurs affirment que la surcharge informationnelle accroît les couts de décision, selon eux Le plein d'informations engendre un très grand cout du traitement (collecte analyse et filtrage) et des actions correctives dans le cas où les décideurs prennent des décisions erronées.

Pour conclure, nous avons constaté que la surcharge informationnelle impact négatives la prise de décision managériale.

4. L'analyse bi variée :

Cette analyse consiste à vérifier la relation entre deux variables, elle nous aide à savoir l'influence d'une variable qu'on appelle la variable indépendante sur une autre variable dépendante et est-ce que sont corrélées ou non (l'existence d'un lien entre les deux). Et pour cela nous avons utilisé dans la présente étude les tableaux croisés.

1. La quantité des informations et la rapidité de la décision managériale

Tableau n° 41 : croisement entre La quantité d'informations nécessaire pour prendre une décision * Une décision de qualité rapide

		Une décision de qualité rapide			Total
		Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	
La quantité d'informations nécessaire pour élaborer une décision	Une faible quantité	0	0	6	6
	Une moyenne quantité	0	21	9	30
	Une grande quantité	6	8	0	14
Total		6	29	15	50

Source : élaborer par nous même

Tableau n° 42 : La quantité d'informations nécessaire pour prendre une décision * Une décision de qualité rapide

		La quantité d'informations nécessaire pour élaborer une décision	Une décision de qualité rapide
La quantité d'informations nécessaire pour élaborer une décision	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 50	-,706** 50
Une décision de qualité rapide	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,706** 50	1 50

Source : élaborer par nous même

Cette corrélation négative nous montre que la quantité d'information influence fortement la rapidité de la décision. Quand l'information disponible accroit, le décideur, traite l'information dans une durée relativement courte, mais seulement jusqu'à un certain point optimal (quantité moyenne d'informations). Si la quantité d'informations disponible continue d'augmenter et dépasse ce point optimal, le rythme de traitement de l'information devient lent de plus en plus car le processus de traitement prend beaucoup de temps, le preneur de décision fait alors face à ce qu'on appelle l'effet de surcharge d'information.

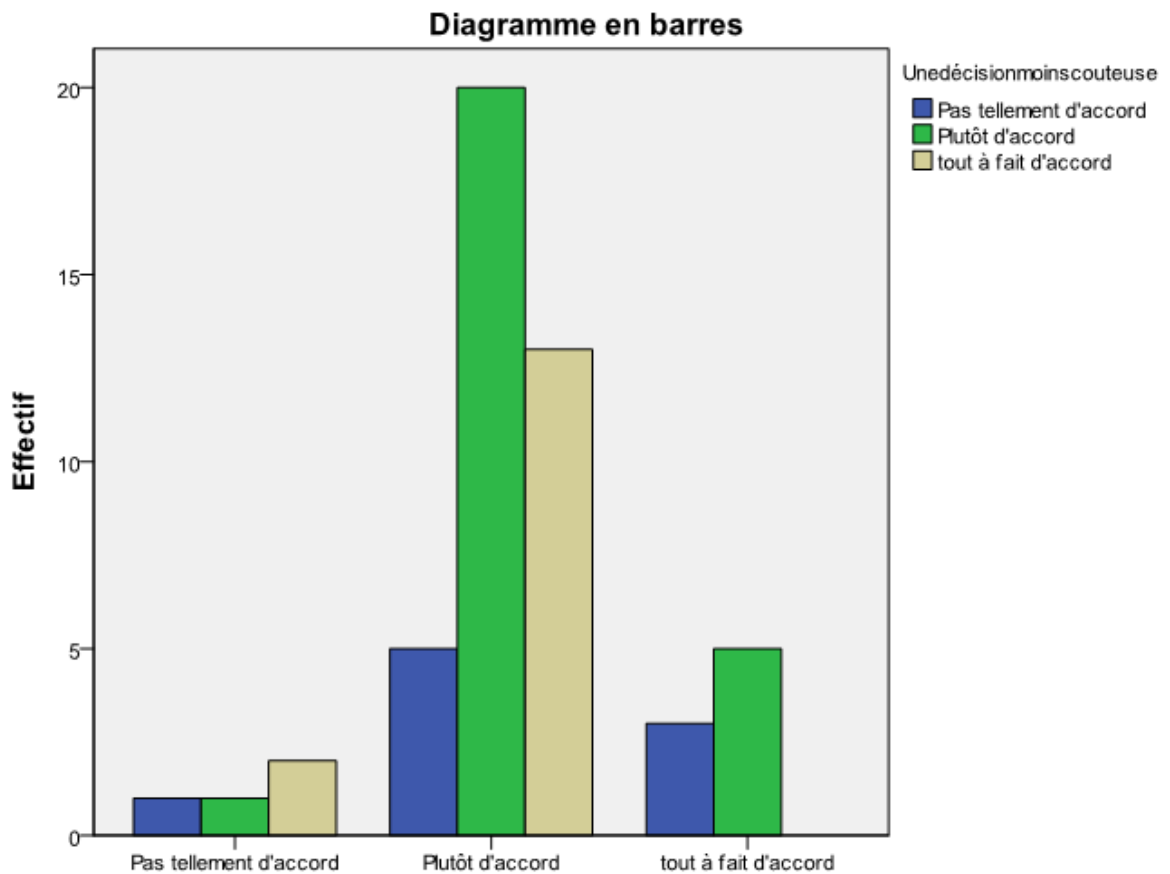
2. La pertinence et les couts de décisions:

Tableau n°43 : La pertinence * Les couts des décisions

Effectif		Une décision moins couteuse			Total
		Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	
Recevoir trop d'informations pertinentes	Pas tellement d'accord	1	1	2	4
	Plutôt d'accord	5	20	13	38
	tout à fait d'accord	3	5	0	8
Total		9	26	15	50

Source : élaborer par nous même

Figure n°46 : La pertinence * Les couts des décisions



CHAPITRE III: l'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

Cette corrélation positive nous montre que les informations pertinentes influent fortement les couts des décisions.

Le cout des décisions reste stable si on passe d'une faible à moyenne quantité d'informations pertinentes, et commence seulement à s'augmenter si cette dernière continue à augmenter à un niveau élevé.

La collecte de l'information, sa diffusion, son traitement ou son exploitation génère des coûts engagés par les différents acteurs de la chaîne de transfert de l'information.

Ainsi que les actions correctives des décisions dans le cas où le décideur prend une mauvaise décision (des décisions erronées), engendrent un cout très élevé.

3. La non-pertinence et les décisions erronées :

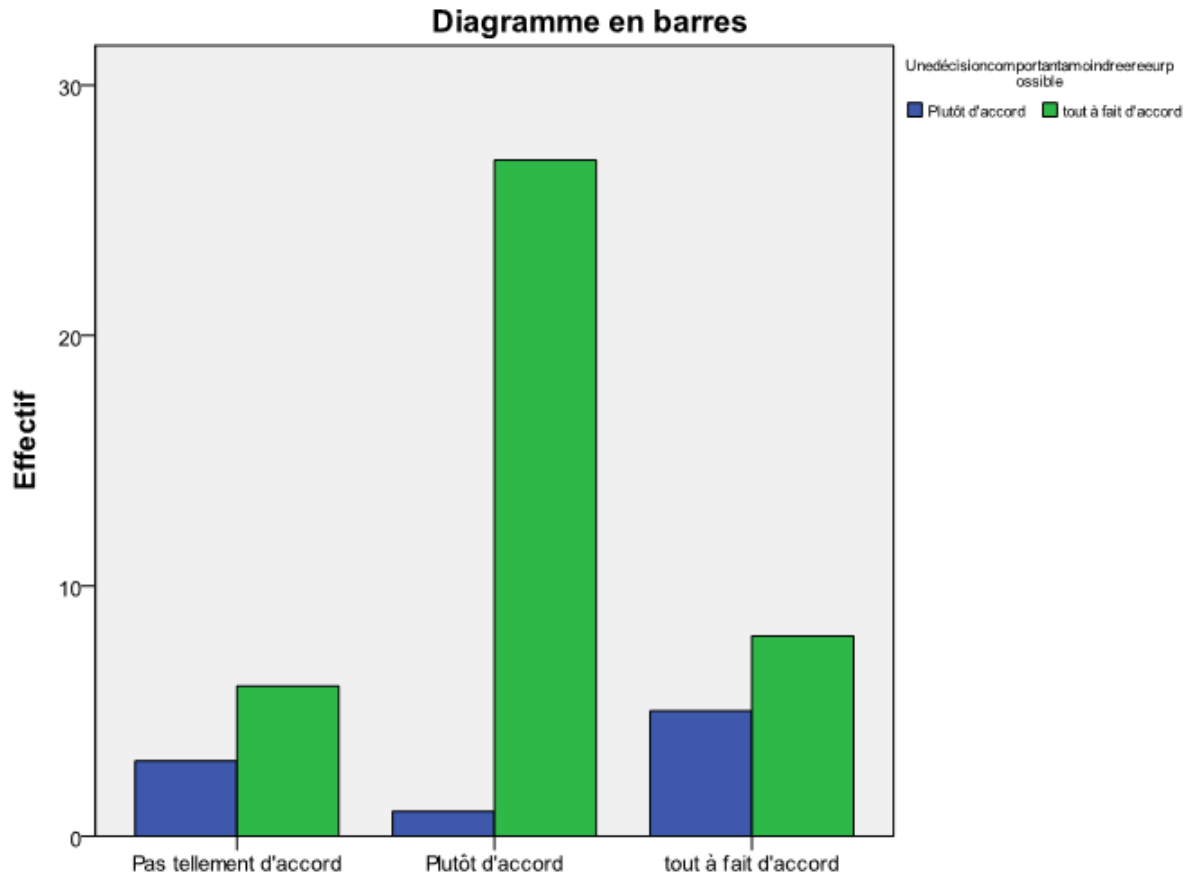
Tableau n°44 : La non pertinence * Les décisions erronées

Effectif

		Une décision comportant la moindre erreur possible		Total
		Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	
Recevoir trop d'informations non pertinentes	Pas tellement d'accord	3	6	9
	Plutôt d'accord	1	27	28
	tout à fait d'accord	5	8	13
Total		9	41	50

Source : élaborer par nous même

Figure n°47 : La non pertinence * Les décisions erronées



Nous remarquons l'absence de la corrélation entre la quantité d'informations non-pertinentes et la qualité de décision en termes d'erreur. Cela signifie que l'information non-pertinente n'a pas d'impact sur la qualité de décision managériale.

Le décideur du MF ignore l'information perçue en tant que non-pertinente et affirme qu'il n'utilise pas dans la prise de décision managériale. Toutefois la classification des informations pertinentes de non-pertinente prene beaucoup de temps, le décideur favorise l'utilisation des informations classées en tant que pertinentes pour rassurer la fiabilité et la crédibilité de décision.

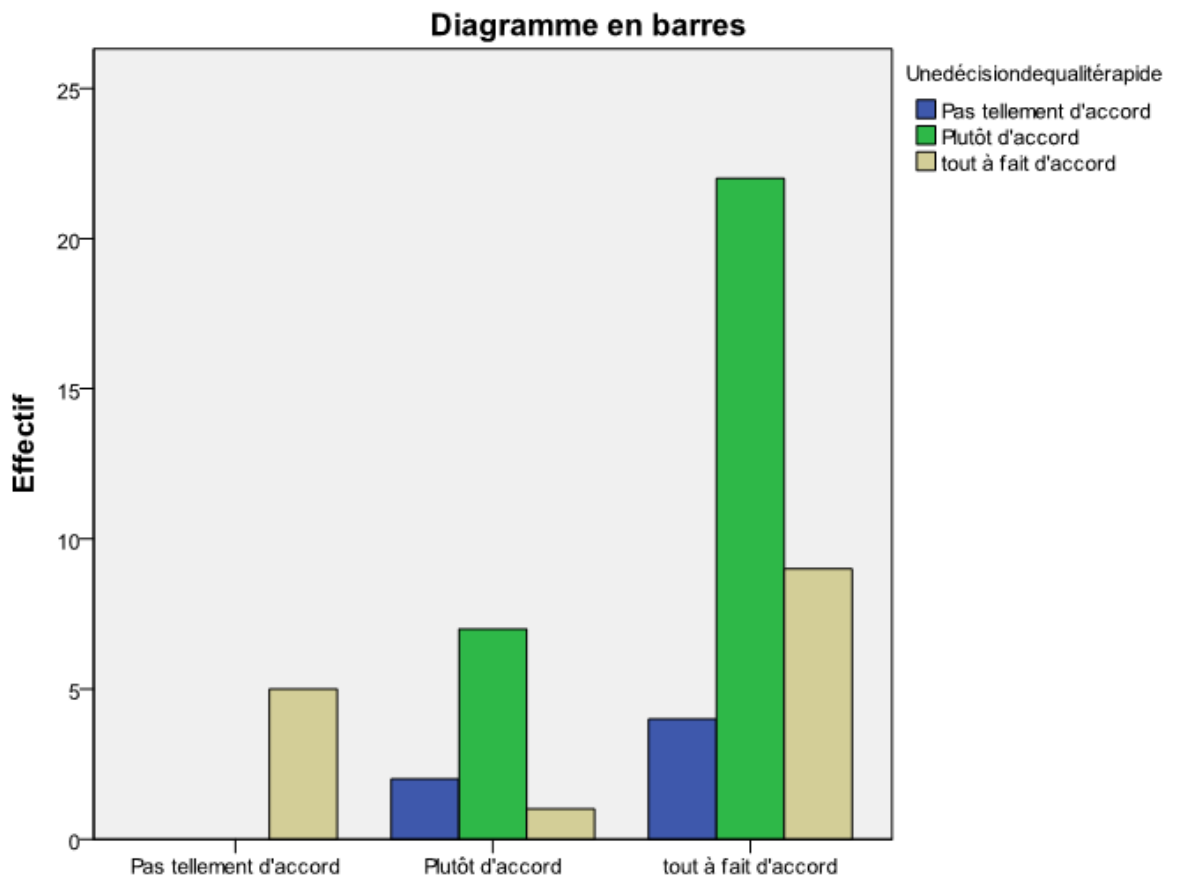
4. La redondance et la rapidité de la décision :

Tableau n°45 : La redondance * La rapidité des décisions

Effectif		Une décision de qualité rapide			Total
		Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	
Recevoir trop d'informations redondantes	Pas tellement d'accord	0	0	5	5
	Plutôt d'accord	2	7	1	10
	tout à fait d'accord	4	22	9	35
Total		6	29	15	50

Source : élaborer par nous même

Figure n°48 : La redondance * La rapidité des décisions



De nos résultats obtenus par le tableau croisé (corrélation positive soit 0.8), on peut déduire l'existence d'une très forte relation entre la quantité d'informations redondante et la rapidité de décision managériale.

Selon les preneurs de décisions l'information redondante (pertinente ou non-pertinente) influe négativement la qualité de la prise de décisions managériales en terme de rapidité. La très grande quantité d'information rend le processus de traitement (analyse, filtrage, et classification) très lent, Ce qui engendre un processus décisionnel très lent.

5. Synthèse :

Après le dépouillement de questionnaire et l'analyse de chaque question nous sommes arrivés aux résultats suivants :

D'un point de vue général, nous avons constaté que la surcharge informationnelle présente dans le quotidien des cadres décideurs au sien du MF en générale et n IGF en particulier.

Concernant l'analyse de la circulation des informations au sien du MF nous avons conclu que :

- La facilité d'échange informationnel dans l'accomplissement des tâches.
- La majorité des décideurs ont L'accès aux informations grises.
- Les informations se partagent d'une manière descendante.
- l'utilisation des informations opérationnelles et stratégiques aide a la prise de décision managériale.
- Le papier et la messagerie électronique sont Les moyens de communication les plus utilisés au MF.

L'analyse des facteurs de la surcharge informationnelle au sien du MF nous permet de constater :

- La très grande quantité d'informations crée une situation de surcharge informationnelle quel que soit le type utilisé.
- La surcharge informationnelle est une source de stress chez les preneurs de décisions du MF.
- Les Technologies d'Information et de Communication (TIC) : Une arme a double tranchants.
- Le manque de qualification du personnel en termes des TIC provoque une surinformation chez les décideurs.
- Le système d'information (que ce soit en IGF ou au MF) influence négativement la qualité et le traitement des informations dont il génère une quantité très élève d'informations redondantes.

L'analyse de processus décisionnel au MF nous informe que :

CHAPITRE III: l'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale

- Les décideurs s'appuient sur l'expérience, rationalité et les textes réglementaires pour élaborer des décisions managériales.
- La quantité moyenne d'informations est la quantité préférée chez les décideurs.
- La bonne décision signifie : la décision correcte, rapide, et moins coûteuse.

A propos d'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale on remarque que :

- La redondance et la pertinence d'information diminuent la qualité des décisions managériales.
- La non-pertinence n'a pas d'impact sur la prise de décision managériale.
- La surcharge informationnelle ralentit la prise de décision managériale.
- La surcharge informationnelle influence négativement la qualité des décisions managériales en matière de fiabilité et coût.

6. Suggestions :

Après l'analyse et l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués, nous avons relevé quelques insuffisances à améliorer à savoir :

- Apprendre à distinguer ce qui est pertinent de ce qu'il ne l'est pas, ce qui est redondant en matière d'information, et indiquer un objet en adéquation avec chaque information reçu pour faciliter son traitement et son utilisation.
- Limiter l'accès simultanément aux différents types d'information, éviter le traitement de plusieurs sujets en même temps, redéfinir et diviser les tâches de chacun des membres de l'entreprise d'une manière claire pour éviter les interférences des informations
- Consulter et répondre le plus rapidement possible sur les messageries électroniques et les informations pertinentes reçu sous forme papier et ordonner les informations et les messageries du plus simple au plus complexe et les traiter successivement par ordre de complexité croissant.
- La bonne utilisation des TIC permet de faciliter le recueil, le traitement et le stockage de grandes quantités d'informations. D'où l'importance de formations dédiées aux employés.
- La mise en place d'un système d'information adéquat et efficace, ceci permet de produire des informations fiables, utiles et précises cela favorisera la bonne prise de décisions au bon moment et avec le minimum d'erreurs possibles.

Conclusion

Ce chapitre nous permet de mettre en évidence le lien existant entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale au sien du MF en générale et en IGF en particulier. Selon les résultats obtenus, nous avons constaté que les cadres décideurs du MF supportent un niveau élevé de surcharge informationnelle qui est causée par plusieurs causes tel que : la réception d'une quantité d'informations dans un intervalle très court de traitement, la mauvaise utilisation des TIC...etc. et ceci impact négativement la prise de décision managériale et baisse sa qualité.

1 Conclusion générale

Dans un environnement caractérisé par la rapidité et l'instantanéité des informations, la surcharge informationnelle ou infobésité, est désormais l'un des grands problèmes à résoudre par les organisations dans ces dernières années.

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier l'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale, en s'appuyant sur le cas d'une organisation étatique, à savoir, le ministère des Finances (Inspection Générale des Finances).

Durant notre recherche nous sommes basés sur une étude descriptive concernant l'information afin de connaître l'importance et le rôle de cette dernière dans l'organisation, ainsi nous avons essayé d'exposer les concepts de base de la surcharge informationnelle, ses causes et ses solutions dans le premier chapitre. Ensuite nous avons étudié les concepts relatifs à la décision et le processus décisionnel et de vérifier, théoriquement, la relation entre la surcharge informationnelle et la prise de décision managériale au niveau du deuxième chapitre. A la fin nous avons effectué une étude pratique fondée sur l'analyse et l'interprétation d'un questionnaire afin de démontrer l'influence de la surcharge informationnelle sur la qualité de la prise de décision managériale.

Face à la multiplication des sources de l'information, la rapidité et l'instantanéité de cette dernière, les managers expriment de plus en plus le sentiment d'être confrontés à une surabondance d'informations qu'ils ne parviennent plus à traiter, hiérarchiser et absorber, choses qui peut être source de stress. Ce problème n'est pas uniquement une accumulation permanente d'informations, mais c'est aussi un processus récurrent de recueil, d'analyse, suivi de la mise en place d'un dispositif pour distinguer la différence entre les informations pertinentes, non pertinentes et redondantes en matière d'information, afin de déterminer les bonnes stratégies et prendre les meilleures décisions.

Selon les résultats de notre enquête, le fait de recevoir trop d'informations pertinentes et redondantes réduit la qualité des décisions car elle provoque un stress chez les décideurs. Par contre la très grande quantité d'informations perçues comme étant non-pertinente par le décideur n'a pas d'impact sur la qualité de décision au sein du MF. De ce qui précède, nous pouvons infirmer notre première sous hypothèse « l'augmentation de la quantité d'informations perçues comme étant pertinentes par le décideur, augmente la qualité de décision au sein du MF », et confirmer la deuxième et la troisième sous hypothèses et affirmé effectivement l'hypothèse centrale.

1 Conclusion générale

Ainsi, on a déduit que l'information joue un rôle majeur dans le processus de prise de décision, le défi aujourd'hui est de réussir à analyser et traiter rapidement des informations toujours plus nombreuses et hétérogènes. Un risque important porte sur la saturation, il existe un nombre optimal d'informations qui provoque une dégradation du processus décisionnel, soit sur la qualité de la décision, soit par l'allongement du processus de décision. Chose qui permet de confirmer la quatrième hypothèse émise au début de notre travail.

D'après ce qui a été annoncé, nous pouvons répondre à la question principale en affirmant que la surcharge informationnelle exerce un impact négatif sur la qualité des décisions prises au sein du ministère des finances (IGF). Cependant, il est important de sortir du mode réflexe et conjoncturel du traitement de l'information rapide, primaire et technique, par ordre d'urgence pour passer à un mode structuré et organisé de l'activité d'information, en tant qu'activité stratégique pour l'organisation. Cela passe par le management des connaissances, et les gouvernances de l'information. Par ailleurs, l'intelligence artificielle, qui vise à doter les systèmes informatiques de capacités intellectuelles, presque comparables à celles des êtres humains, progresse toujours et propose aussi des solutions, à côté des solutions offertes par les TIC.

Pour les limites de notre étude, nous avons rencontré plusieurs difficultés parmi lesquelles :

- Difficulté d'accès aux informations au sein de l'organisation surtout celle qui ont relation avec le processus décisionnel.
- Difficulté d'accès à plusieurs directions de l'organisation (pour distribuer le questionnaire) peut être pour des causes de confidentialité, le ministère des finances étant un ministère de souveraineté, nous comprenons l'importance pour eux de protéger leur patrimoine informationnel afin d'éviter toute faille du système d'information.

Ces causes ont constitué un véritable obstacle à notre enquête mais cela n'a pas empêché de répondre aux hypothèses du départ.

A travers cette présente recherche nous recommandons aux entreprises publiques algériennes et en particulier le Ministère des Finances les points suivants :

- Apprendre à distinguer ce qui est pertinent de ce qu'il ne l'est pas, ce qui est redondant en matière d'information.
- Limiter l'accès simultanément aux différents types d'information.

1 Conclusion générale

- Consulter et répondre le plus rapidement possible sur les messageries électroniques et les informations pertinentes reçu sous forme papier.
- La mise en place d'un plan de formation, qui devrait prendre en compte le manque de qualification des employés en matière d'utilisation des TIC.
- La mise en place d'un système d'information adéquat et efficace, ceci permet de produire des informations fiables, utiles et précises cela favorisera la bonne prise de décisions au bon moment et avec le minimum d'erreurs possibles.

Pour conclure, nous souhaitons que notre travail fera l'objet d'une ouverture scientifique pour d'autres travaux de recherche à l'avenir, comme il peut aider les étudiants intéressés par cette étude dans la préparation de leurs futures mémoires et essayer de donner des solutions plus concrètes et plus précises pour les institutions et l'entreprise en générale.

Bibliographie

Ouvrage :

- ANSOFF, (Igor) : *Stratégie de développement de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 1989.
- Argyris, (C), Schon, (D): *Organizational learning: a theory of action perspective*, 1958.
- BENKAIDALI, (N) et FEKIR, (S) : *le système d'information, Un outil fondamental de gestion des compétences* », mémoire de fin d'étude, institut national de commerce, Alger, 2004,
- BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, édition Bertin ante, 1994.
- CHARPENTIER, (P) : *Organisation et gestion de l'entreprises*, édition Nathan, Paris, 1997.
- CHARRON, (J.L) et SEPARI, (S) : *Management (manuel et applications)*, édition Dunod.
- DARBELET, (M) et IZARD, (L) : *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, édition Foucher, France, 1995.
- DARBELET, (M), IZARD, (L) et SCARAMUZZA, (M) : *L'essentiel sur le management*, berti édition, 5ème édition, paris 2006.
- DARBELET, (M.), IZARD, (L.) et SCARAMUZZA, (M.) : *Notions Fondamentales de gestion d'entreprise*, édition Foucher, Paris, 1998.
- DELMOND (M-H), PETIT (Y) et GOUTIER (J.M) : *Management des systèmes d'information*, édition Dunod, Paris, 2003.
- Falque (L) : *Bougon Bernard, pratique de la décision*, édition DUNOD, 2013.
- GODEFREY, (D, N) : *l'entreprise numérique*, édition Economica, 2001.
- JOURDE (P) et KUEVIAKOE (D) : *Système d'information de gestion* : édition Eska, Paris, 2007.
- KOTLER, (Philippe) et DUBOIS (Bernard), *Marketing management*, édition public-union, 1997.
- LE DUFF, (R) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris, 1999.

- MAADANI (M) et SAID (K) : *Management et pilotage de la performance*, édition Hachette, 2009.
- MACKAY, (R), « **définition d'information** », MAGNUS, (R) et CHAPMAN (D) : *perspectives on information*, routeledge, NEW YORK, 2011.
- MARCH JAMES, (G) et SIMON (H.A) : *les Organisations*, édition Dunod, Paris, 1958.
- MARTINET, (B) et MARTI (Y.M) : *l'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise*, l'édition d'organisations, paris.
- MERUNKA, (D) : *La prise de décision en management*, édition Vuibert, 1987.
- NIZARD, (S) : *50 mots clefs pour le management*, édition Privat, Toulouse, 1986.
- PEARLSON (K, E), SAUNDERS (C, S): *Managing and Using Information Systems*, John Wiley & Sons, USA, 2010.
- PERREIN, (J, P) : *Observatoire de la Gouvernance de l'information*, 1ère édition, 2012.
- PHILEMON (R), « *Caractéristiques de l'information, surcharge d'information et qualité de la prédiction* ».
- REIX, (R): *Systèmes d'Information et management des organisations*, éditions Vuibert.
- ROMAGNI, (P) et WILD(V) : *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris.
- SAUVAJOL-RIALLAND, (c) : *INFOBESITE Comprendre et maitriser la déferlante d'information*, édition Vuibert, Paris.
- SCHERMERHORN, (J.R.) et CHAPPELL, (D-S.) : *Principes de management*, 2ème édition, édition ERPI,Montréal, 2008.
- SHANNON et WEAVER : *Théories mathématiques de la communication*, 1949.
- SHENK, (D): *data smog: surviving the information glut*, Abacus, London, 1997.
- SIMON, (H.A.) : *La science des systèmes*, éditions Epi, 1983.
- TOFFLER, (A): *future shock*, Random house, New York, 1970.

Revue et périodiques :

- ANACT (BN) : «prévenir le stress en travail », in des repères pour agir, N°11, novembre, 2008, p.23.
- AUTISSIER, (D) et LAHLOU (S): *Les limites organisationnelles des TIC : Emergence d'un phénomène de saturation cognitive*, AIM, le 27/05/99, présente se forme de papier, pp.121-130.
- BERNERS-LEE, (T), HENDLER, (J) ET LASSILA (O): The semantic Web. A new form of Web contest that is meaning-full to computers will unleash a revolution of new abilities. Scientific American, May 2001, pp. 29-37.
- CHEWNING, (E.G) ET HARRELL (A). « *The Effect of Information Load on Decision Makers' Cue Utilization Levels and Decision Quality in a Financial Distress Decision Task* », in *Organizations and Society*, 1990, N° 6, p. 527-542.
- EPPLER, (M.J) ET J. MENGIS, (J): « The concept of information overload: a review of literature from Organization science, Accounting, Marketing, MIS and Related disciplines », in revue *The Information Society*, n° 20, 2004, pp. 325-344.
- GILLILAND, (S.W) ET SCHMITT (N), « *Information Redundancy and Decision Behavior: A Process Tracing Investigation* », in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, mars, 1993, p. 157-180.
- GUYOT, (B): *Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations. Sciences de la Société*, in revue *La communication organisationnelle en débat*, n° 50-51,2000, Presses Universitaires du Mirail.
- H. ASSADI, (H) et J. DENIS, (J) : « Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? », in *Le travail avec les technologies de l'information*, (2005), pp. 135-155.
- ISAAK, (H) et AL : *surcharge informationnelle : urgence et TIC, l'effet temporel des technologies de l'information*, in *management et avenir*, n13, 2007, pp.149-168.
- ISELIN, (E.R). « The Effects of Information Load and Information Diversity on Decision Quality in a Structured Decision Task », in *Organizations and Society*, 1988, N° 2, p. 147-164.
- Morel-Pair, (C) : *Métadonnées et XML : des standards efficaces de l'environnement numérique*, in revue *Ingénierie des systèmes d'information*, 2007, 12, n° 2, pp. 9-39.
- PERREIN, (J-P) : *Définition de la gouvernance de l'information*, 11 Janvier 2011.
- ROSNAY, (J) : *Enseignant Magazine*, 1997.

- SAUVAJOL-RIALLAND, (C): « *surcharge informationnelle en entreprise, l'infobésité réalité ou illusion* », in revue *Bladen voor documentatie*, janvier, 2014, pp. 8-10.
- SCHICK, (A.G), GORDON, (L) ET HAKA, (S): « *Information overload: a temporal approach* », in revue *Accounting, Organizations and Society*, n° 15, mars, 1990, pp. 199-220.
- SCHMITT (N), et DUDYCHA (A.L), « *Are evaluation of the Effect of Cue Redundancy in Multiple-cue Probability Learning* », in *Journal of Experimental Psychology :Human Learning and Memory*,1977, N°3, p. 307-315.
- SIMPSON, (C.W) ET PRUSAK, (L):« *Troubles with information overload. Moving from quantity to quality in information provision* », *International Journal of Information Management*, n° 15, 1995, pp. 41-32.
- VACHER, (B), « *Les enjeux de la manutention de l'information* », in revue *Système d'Information et Management*, N°2, 1998, pp. 65-83.

Dictionnaires :

- AFNOR, *norme expérimentale XP X 50-053 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille*, normalisation Française, PARIS, avril 1998, p.5.
- Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin 1995, p.605.
- Le petit Larousse, dictionnaire grand format, édition 1995, p.550.
- Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique Québec*, 2008, [Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF](#) .

Travaux universitaires :

- BOULENOUAR, (N) : *Les nouveaux supports de communication TIC : facteurs de différenciation dans l'activité bancaire*, mémoire de magistère en sciences de gestion, option mangement, Oran, 2014, P.6.

Textes réglementaires :

- Textes réglementaires relatifs à IGF, 2014.

Rapports et documents administratifs :

- Centre d'Analyse Stratégique France, *l'impact des TIC sur les conditions du travail*, rapport 2012.
- Documents interne de l'entreprise
- MARKESS International, *De l'information à la prise de décision : Nouveaux modes d'accès et d'analyses pour la performance du business*, France, 2012-2014.

Sites web :

- [Http : www.gouvinfo.org/IAI/infographie-gouvernance-de-linformation](http://www.gouvinfo.org/IAI/infographie-gouvernance-de-linformation)(publié le 14/09/2015 et consulté le 21/03/2017 à 23h:20)
- <http://jacques.breillat.fr/veille-strategique/de-la-superiorite-de-informel>. (Publié le 11/05/2007 et consulté le (22 /03/2017 à 01 :42)
- [Http://msiemc.blogspot.com/2012_07_01_archive.html](http://msiemc.blogspot.com/2012_07_01_archive.html), (publié en 31/07/2012et consulté le 26/03/2017 à 14:18)
- [http:// www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Communication.htm), (consulté le 23/03/2017 à 23h46)
- <http://www.toupie.org/Bibliographie/fiche.php?idbib=1234&titre=La%20mesure%20de%20l%27homme>, (consulté le 27/03/2017 à 23h02)
- <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/> . (Consulté le 03/05/2017).
- https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/viser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg_man_09 (consulté le 15/05/2017 à 22h:00)
- https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/viser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg_man_09 (consulté le 14/05/2017 à 22h:30)
- <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1395694468137/1395694814372> (publié en septembre 2013 et consulté le 14/05/2017 à 01 h:30)
- <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2005-1-page-23.htm> (consulté le 15/05/2017 à 17h :30)

Journaux :

- Journal officiel N° 75 du 2 décembre 2007

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

En vue de l'obtention d'un diplôme du Master en *Sciences Commerciales*, option *Management & entrepreneuriat*, et dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle intitulé : « L'impact de la surcharge informationnelle sur la prise de décision managériale », nous avons besoin de votre collaboration pour répondre à ces questions, sachant que vos réponses seront anonymes.

Merci

Mlle Amina Azzoune

Mlle Meriem Gouasmi

La surcharge informationnelle ou l'infobésité : est une pathologie informationnelle qui est définie par le fait de recevoir plus d'information qu'il n'est possible d'en traiter.

La décision managériale : l'ensemble des décisions : de coordination prise d'une façon routinière et d'exception prise de façon non routinière (hiérarchie).

L'identification sociologique :

- Vous êtes un(e) :
 - Homme
 - Femme
- Votre âge :
 - Moins de 30 ans
 - Entre 30 et 40 ans
 - Entre 40 et 50 ans
 - Plus de 50 ans
- Vous travaillez au niveau de votre direction depuis :
 - Moins de 5 ans
 - De 5 à 20 ans
 - Plus de 20 ans

Questionnaire :

- 1- Comment qualifiez-vous la quantité d'information que vous échangez en accomplissant vos tâches ?
- Faible
 - Moyenne
 - Forte

- 2- Avez-vous un accès à l'ensemble des informations :
- Oui
 - Non

Si oui !

- non- confidentielles (accès libre)
- moyennement accessibles
- confidentielles

- 3- Pensez-vous que l'information circule le plus souvent d'une manière :
- Ascendante
 - Descendante
 - Les deux

- 4- Quelle est votre perception sur la fréquence de circulation des types informations suivantes:

La fréquence	Peut fréquente	Fréquente	Très fréquente
Information opérationnelle (brute non-traité)			
Information tactique (moyennement traité elle explique les forces et les faiblesses d'environnement de l'entreprise)			
Information stratégiques (lois globalisantes et des indicateurs généraux)			

- 5- Parmi les canaux de communication suivantes, cochez celui ou ceux qui sont les plus utilisés:
- Papier
 - Information verbale (Entretien, Réunion, Conférence....)
 - Affichage
 - Messagerie électronique
 - Journal d'organisation pour l'ensemble du personnel

6- Dans quel cas estimez-vous que vous êtes en situation de surcharge informationnelle ?

	pas du tout d'accord	Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Je me considère en situation de surcharge informationnelle quand je reçois trop d'information pertinente				
Je me considère en situation de surcharge informationnelle quand je reçois trop d'information non-pertinente				
Je me considère en situation de surcharge informationnelle quand je reçois trop d'information redondante (pertinente ou non-pertinente)				

7- Comment percevez-vous la surcharge informationnelle au sein de votre travail ?

	pas du tout d'accord	Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
1-J'ai trop d'informations et peu de temps pour la traiter				
2-Je reçois trop d'informations non pertinentes				
3-Je reçois plusieurs fois la même information				
4-Je me sens submerger d'information que je reçois				
5-J'ai des difficultés à gérer et à traiter les informations				
6-Je me sens stresser, dépasser et agiter quand je reçois trop d'information				

8- Comment vous définissez les technologies de l'information et de communication dans votre organisation ('TIC) ?

.....

9- Comment voyez-vous TIC ?

- Contribuent à l'amélioration de la qualité des décisions
- Les TIC, existent mais le personnel manque de qualification
- En cours de développement
- Autres.....

- 10- Y-a-t-il un système d'information au niveau du Ministère des Finances et/ou a l'IGF?
- Oui
 - Non

Si oui !

- 11- Comment voyez-vous le système d'information du Ministère des Finances et/ou a l'IGF ?

	pas du tout d'accord	Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Influence la qualité d'information				
Influence la qualité du traitement de l'information				
Génère trop d'informations pertinentes				
Génère trop d'informations non-pertinentes				
Génère trop d'informations redondantes				

- 12- Quelle est la base sur laquelle vous vous appuyez pour élaborer vos décisions managériale?

- L'intuition
- L'expérience
- Se réfère aux anciens (cas similaires)
- Autres.....

- 13- Quelle est le processus d'une prise de décision au niveau du Ministère des Finances et/ou a l'IGF ?

.....

.....

- 14- Comment estimez-vous la quantité d'informations dont vous avez besoin pour prendre une décision ?

- Une faible quantité (minimum)
- Une moyenne quantité
- Une grande quantité

- 15- Comment considérez-vous une décision de qualité ?

	pas du tout d'accord	Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Une décision de qualité Rapide				
Une décision Moins couteuse				
Une décision comportant la moindre erreur possible				

16- Pensez-vous que la surcharge informationnelle rend la prise de décision :

- Plus courte
- Relativement courte
- Moyenne
- Plus lente

17- Pensez-vous que le fait de recevoir trop d'informations pertinentes :

- Augmente la qualité de votre décision
- Diminue la qualité de votre décision
- N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision

18- Pensez-vous que le fait de recevoir trop d'informations non- pertinentes :

- Augmente la qualité de votre décision
- Diminue la qualité de votre décision
- N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision

19- Pensez-vous que le fait de recevoir trop d'informations redondantes :

- Augmente la qualité de votre décision
- Diminue la qualité de votre décision
- N'a pas d'impact sur la qualité de votre décision

20- Pensez-vous que le surplus informationnel vous pousse à produire une décision :

	pas du tout d'accord	Pas tellement d'accord	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
de mauvaise qualité				
Une décision erronée				
Une décision couteuse				

Merci pour votre collaboration 😊

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Généralités sur l'audit interne.....01

Introduction.....01

Section 01:Les Concepts théoriques de l'audit interne.....02

1. Définition de l'audit interne02

2 .Les caractéristiques de l'audit interne.....03

3. Les types de l'audit interne.....03

3.1 L'audit opérationnel.....04

3.2 L'audit financier et comptable.....04

4. Les différents âges de l'audit interne (Types d'audit selon l'objectif).....04

4-1 Audit de Régularité.....04

4-2 Audit d'efficacité.....04

4-3 Audit de Management..... 04

4-4 Audit de Stratégie.....	04
5-Objectifs de l’audit interne	04
6-Positionnement de la fonction d’audit interne (métiers voisins).....	05
6-1 L’audit interne et l’audit externe.....	05
6-1-1-Définition de l’audit externe.....	05
6-1-2-Comparaison entre les deux fonctions.....	06
6-2 L’audit interne et l’inspection.....	07
6-2-1 Définition de l’inspection.....	07
6-2-2 Comparaison entre les deux fonctions.....	07
6-3 L’audit interne et le contrôle de gestion.....	08
6-3-1 Définition de contrôle de gestion.....	08
6-3-2 Comparaison entre les deux fonctions.....	08
6-4 L’audit interne et le consultant externe.....	09
6-4-1 Définition de consultant externe.....	09
6-4-2 Comparaison entre les deux fonctions.....	09
Section 02: Le cadre de référence de l’audit interne.....	11
1-Le code de déontologie.....	11
1-1 Les principes fondamentaux	11
1-2 Les règles de conduite.....	12
2-Les Normes Internationales pour La Pratique professionnelle de l’audit interne.....	12
2-1 Les normes de qualification.....	13

2-2-Les normes de fonctionnement.....	15
2-3-Les normes de mise en œuvre	17
2-3-1- Les activités d'assurance.....	17
2-3-2 Les activités de conseil.....	17
Section03: Méthodologie et outils d'une mission d'audit interne	19
1- Méthodologie de conduite d'une mission d'audit.....	20
1-1- La phase de préparation.....	20
1-1-1 Le plan d'approche	20
1-1-2 Le plan d'orientation.....	23
1-2- La phase de réalisation.....	24
1-2-1-La réunion d'ouverture.....	24
1-2-2-Le programme d'audit.....	24
1-2-3- Le questionnaire du contrôle interne (QCI).....	25
1-2-4- Le travail sur le terrain.....	25
1-3- La phase de conclusion.....	26
1-3-1 La réunion de clôture.....	26
1-3-2 La rédaction du rapport d'audit.....	26
1-3-3 Le suivi du rapport d'audit interne.....	27
2-Les outils de l'auditeur interne.....	27
2-1 Les outils d'interrogation.....	28
2-2 Les outils de description.....	28
Conclusion.....	31

Chapitre II : Les Applicabilités de l’audit interne dans l’environnement bancaire.....	32
Introduction.....	32
Section 01:Notions fondamentales des banque.....	33
1- Définition de la banque.....	33
2- Le rôle de la banque.....	34
3- Les activités de la banque.....	34
Section 02: Les risques majeurs liés a l’activité bancaire.....	36
1-Définition de la notion du risque bancaire	36
2- Les principaux risques bancaires.....	36
2-1 Les risques de crédit.....	36
2-2 Les risques de marché.....	37
2-3 Les risques opérationnels.....	38
2-4 Le risque de liquidité	39
2-5 Autres risques.....	40
3- Gestion des risques bancaires.....	41
3-1 Définition de la notion de « Management des risques ».....	41
3-2 Processus de management des risques bancaires	42
3-2-1 Identification des risques	42
3-2-2 La planification des risques.....	42
3-2-3 L’évaluation des risques.....	42

3-2-4 Le traitement des risques.....	43
3-2-5 La gestion des risques.....	43
3-2-6 La surveillance des risques.....	43
3-2-7 Reporting des risques.....	44
Section 03: Audit interne bancaire et règles prudentielles	45
1- les normes d'un audit interne bancaire.....	45
1-1 Les normes de qualification.....	45
1-2 Les normes de fonctionnement.....	48
2- Règlements prudentielles	51
2-1 Les Accords de Bâle	51
2-1-1 Les accords de Bâle I.....	52
2-1-2 Les accords de Bâle II	54
2-1-3 Les accords de Bâle III	56
3-Réglementation prudentielle en Algérie.....	57
Chapitre III: Déroulement d'une mission d'audit au niveau du CPA.....	60
Introduction	60
Section 01: Présentation du crédit populaire d'Algérie.....	61
1- Présentation générale du CPA.....	61
1-1 Historique du CPA.....	61
1-2 Domaine d'activité du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).....	62
2- Présentation de la structure d'audit interne au CPA.....	62

2-1	Activité et organisation de la direction d’audit au CPA	62
2-1-1	Organisation de la direction d’audit interne.....	62
2-1-2	Les missions.....	63
2-1-3	Les domaines d’activités.....	64
Section 02 : Déroulement d’une mission d’audit « cycle crédit immobilier »		
au niveau du CPA.....		64
1-	Aperçu sur les crédits immobiliers	64
2-	La phase de préparation.....	66
2-1	Le plan d’approche.....	66
2-1-1	La prise de connaissance du domaine a audité.....	66
2-1-2	La décomposition de sujet de la mission en objets auditables.....	73
2-1-3	Prise de conscience des risques et opportunités.....	74
2-2	Le rapport d’orientation.....	83
2-2-1	Objectifs généraux.....	83
2-2-2	Les objectifs spécifiques.....	83
3-	La phase de réalisation.....	84
3-1	Le questionnaire de contrôle interne(QCI).....	85
3-1-1	L’organisation générale.....	85
3-1-2	Le cheminement d’un dossier de crédit immobilier.....	86
3-1-3	Environnement informatique.....	93
3-2	Le travail sur terrain.....	94

4- La phase de conclusion.....	95
4-1 Le rapport d'audit.....	95
4-2 Le suivi des recommandations.....	95
Section 3 : synthèse et analyse critique.....	96
Conclusion.....	101
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexe	