

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 30 (1972)
Heft: 3

Artikel: Entreprise et système d'information marketing
Autor: Burgat, François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-136915>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 30.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Entreprise et Système d'Information Marketing

François Burgat
Neuchâtel

L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE MODERNE

Les approches économiques modernes ont montré que l'équilibre des marchés et les relations entre les unités économiques ne peuvent plus s'analyser valablement au travers de l'examen des seules variables de prix et de quantité. La théorie économique s'est orientée vers des notions plus qualitatives, comme la « relation de pouvoir » qui apparaît dès que les entreprises cessent d'être de simples « adaptateurs de quantités », tels que les considérait la pensée économique classique.

Au nombre des moyens utilisés par le pouvoir ainsi défini, il faut mentionner l'information qui, au sens économique, désigne « toute connaissance qui peut être incorporée au projet ou plan d'une unité se livrant à une activité économique »¹.

L'information représente donc pour l'entreprise une variable susceptible de contribuer à modifier sa situation concurrentielle, au même titre que les autres paramètres de l'équilibre du marché: le prix, la quantité, le produit et les coûts de vente.

Or, la capacité d'émettre, de recueillir et d'utiliser de l'information peut être très inégale d'une entreprise à l'autre. Ceci prend une grande importance dans le contexte économique actuel; d'une part, la plus grande dimension de l'entreprise et l'évolution vers des formes généralisées de concurrence monopolistique accroissent les conditions d'incertitude et rendent la prise de décision plus complexe; d'autre part, l'on assiste aujourd'hui à une « explosion de l'information » qui voit les disponibilités en information de toutes sortes augmenter de façon spectaculaire.

LA SYSTÉMATISATION

Les progrès réalisés dans le domaine de l'informatique, en hardware comme en software, et en particulier dans les domaines du stockage et de l'accès à l'information, ont donné la possibilité d'analyser de façon plus pertinente et rapide l'évolution des marchés et l'efficacité des actions commerciales.

Cet effort de systématisation s'éloigne des approches de type statistiques commerciales, simples sous-produits de données comptables, et de la notion traditionnelle de recherche

¹ F. PERROUX, *L'économie du XX^e siècle*, p. 35.

marketing, qui n'implique que peu de synthèses des différentes sortes d'information, tout au moins au moyen de l'informatique; de plus, ces procédés classiques, qui portent trop souvent l'accent sur le recueil de l'information pour elle-même, sont plutôt non systématiques et tendent à se focaliser sur les différents problèmes pris isolément.

Les entreprises modernes recherchent donc de plus en plus à systématiser et à intégrer tout ou partie de l'information dont elles disposent dans le double but « d'optimiser le plan d'action marketing » et de « capitaliser l'expérience de l'entreprise »¹.

Les définitions de la notion de système d'information abondent. Toutes mettent l'accent sur l'intégration des données sur les plans du stockage, de la sélection et de la diffusion de l'information, au moment où cette information est nécessaire et sous une forme directement utilisable, et sur la « liaison dynamique des systèmes de décision et d'opération »².

A titre d'exemple, on peut citer la définition de Brien et Stafford³:

« A structured, interacting complex of persons, machines and procedures designed to generate an orderly flow of pertinent information collected from both intra- and extra-firm sources, for use as the bases for decision-making in specified responsibility areas of marketing management. »

Certains auteurs utilisent l'expression de « système d'information et de décision »⁴, sans toutefois que la décision elle-même soit un sous-produit automatique du système.

Il importe encore de souligner que si l'ordinateur permet le stockage et le traitement d'une masse très importante d'informations, il ne doit cependant pas servir à augmenter la production d'information mais bien plutôt à diffuser une information sélectionnée et apte à réduire la part d'incertitude liée aux conséquences des décisions.

LA STRUCTURE GÉNÉRALE DU SYSTÈME D'INFORMATION

Tout système d'information possède trois éléments essentiels: une banque de données stockant toutes les informations susceptibles d'être utilisées, une banque de modèles comprenant les divers modules de traitement et une capacité de diffusion de l'information sous des formes et dans des délais conformes aux besoins des utilisateurs (fig. 1).

LA BANQUE DE DONNÉES

La banque de données constitue la base sur laquelle repose le système; sa création représente la phase préliminaire du développement de l'ensemble. La masse d'informations susceptible d'être standardisée et stockée dans la banque de données est très importante; d'une façon générale on la segmente en informations interne et externe.

¹ R. JEANTEUR, *Les systèmes d'information marketing*.

² R. REIX, *L'analyse en informatique de gestion*, p. 17.

³ R. H. BRIEN et J. E. STAFFORD, *Marketing Information System: a New Approach for Marketing Research*.

⁴ D. B. MONTGOMERY et G. L. URBEN, *Management Science in Marketing*.

STRUCTURE GENERALE DU SYSTEME D'INFORMATION

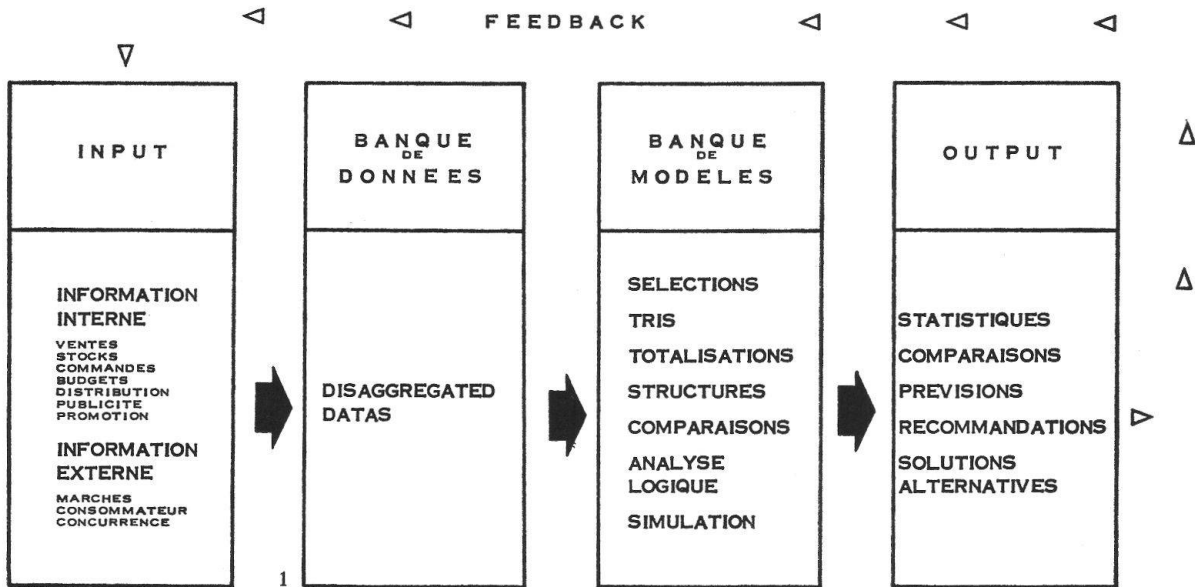


FIGURE 1

L'information interne comprend toutes les données qui expriment l'ensemble du cycle prévision, production et commercialisation des produits de l'entreprise. Selon que cette dernière oriente son activité sur la production ou sur la distribution, l'on portera l'accent plutôt sur l'une ou l'autre de ces phases. Cependant, même si l'entreprise se borne à produire et à vendre ses produits à des distributeurs qu'elle ne contrôle pas, elle doit connaître les évolutions du marché si elle entend planifier ses activités dans une optique marketing; inversement, une entreprise de distribution doit tenir compte des contraintes de production et de livraison de ses fournisseurs pour parvenir à une gestion efficace de son approvisionnement et de ses stocks. L'information interne comporte des fichiers statiques et dynamiques. Les premiers contiennent principalement les caractéristiques constantes des produits et des clients; n'évoluant pas automatiquement, ils doivent constamment être tenus à jour. Les fichiers dynamiques portent sur les prévisions, la production, les ventes, la distribution, les efforts publicitaires et promotionnels et sont au contraire alimentés par le déroulement même de l'activité de l'entreprise.

Quant à l'information externe, elle décrit l'environnement économique de l'entreprise et plus particulièrement ses marchés et leurs capacités d'absorption, les caractéristiques du consommateur et de la concurrence. Cette information externe sert de standard d'évaluation et de comparaison des activités et des plans internes. Les données externes peuvent provenir de statistiques publiées par des organismes officiels, qui ont l'avantage de la régularité et se prêtent de ce fait à une exploitation systématique; l'information consommateur est également susceptible d'être incorporée pour autant que son renouvellement soit assez fréquent, ce qui est le cas par exemple, lorsqu'on recourt à des panels permanents.

¹ Données détaillées.

LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Le traitement des données s'effectue au moyen de programmes et de modèles dont l'ensemble constitue la seconde partie du système d'information. La sophistication de ces programmes et modèles est fonction de l'état de développement de l'ensemble du système.

D'une façon générale, les programmes de tris permettent de regrouper les données et d'analyser ces regroupements; les programmes et modèles basés sur des opérations arithmétiques peuvent faire ressortir des exceptions, sur la base de paramètres préalablement déterminés; les modèles recourant à l'analyse logique élaborent des recommandations au travers des modèles de simulation, «... the system provides management with the capability of testing proposed policy and strategies in the simulated environment; choosing between alternatives on the bases of resulting output; implementing the policies in the real world environment, and evaluating the effectiveness of implemented plans through the information system »¹.

Les programmes et modèles trouvent leurs applications dans tous les secteurs de l'activité de l'entreprise, prévision, gestion de la production et des stocks, analyse des ventes, contrôle budgétaire, lançements de nouveaux produits, sélection de médias, évaluation de l'efficacité des actions publicitaires, etc.

LA FORME DE L'INFORMATION

Quant à l'information diffusée, elle doit correspondre dans sa forme, sa rapidité et sa fréquence aux besoins respectifs des différents niveaux du management et des types de fonction. Chaque niveau recourt dans une large mesure aux mêmes données de base traitées et présentées de façon spécifique; cette capacité de différencier l'information à partir d'une base commune caractérise précisément les systèmes d'information (fig. 2).

C'est ainsi que l'information sur le fonctionnement opérationnel de l'entreprise (exploitation) sera fortement condensée à l'intention du management supérieur qui doit disposer à bref délai d'une vue générale synthétique de l'ensemble de la marche des divers secteurs de l'entreprise; ce niveau requiert avant tout une information adaptée aux fonctions de décision et de contrôle permettant de définir les stratégies et les politiques générales et de suivre l'efficacité des réalisations.

Au niveau du management intermédiaire, l'information en provenance des différentes opérations contribue à la gestion de l'ensemble des secteurs. La forme de cette information doit faciliter la mise en application des stratégies et les politiques par des plans à moyen et court termes, alors que les fonctions de contrôle s'exercent de façon plus détaillée.

S'agissant des différents services chargés de l'exploitation de l'entreprise, ils utilisent en premier lieu une information exhaustive relative au fonctionnement de leurs secteurs respectifs; les fonctions décisionnelles et de contrôle restent dans ce cas limitées au court terme.

¹ K. P. UHL et B. SCHONER, *Marketing Research*, p. 73.

TYPES D'INFORMATIONS ET STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

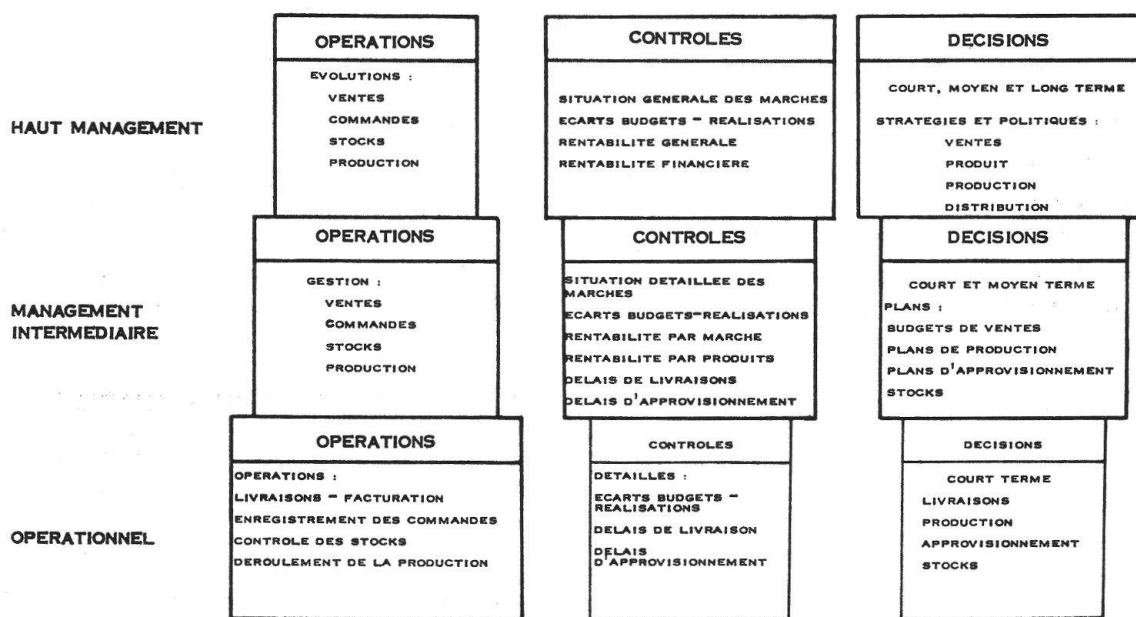


FIGURE 2

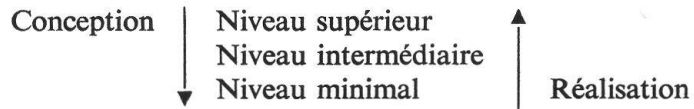
D'une façon générale, on constate que plus l'on s'élève dans la hiérarchie des niveaux du management, plus la cadence d'intervention devient lente, plus le degré de synthèse de l'information reçue et diffusée est élevé et plus le nombre d'informations à incorporer est important.

LES PHASES DE LA RÉALISATION

Sur le plan de la réalisation, le système d'information représente un ensemble de divers éléments qui viennent s'ajouter successivement les uns aux autres. La mise sur pied s'effectue dans une perspective évolutive; ce développement est d'ailleurs étroitement lié aux évolutions technologiques dans les domaines du hard et du software, dont la rapidité peut entraîner des modifications « en cours de route » de certaines options de base, rendues possibles par la diminution du rapport prix-performances. D'autre part, « le système d'information marketing est un terrain d'expérimentation permanent, un véritable laboratoire de marketing. Lorsque le système commence à être bien rodé, le responsable doit pouvoir modifier les questions posées, imaginer, innover »¹.

Pour assurer la compatibilité des divers éléments, la conception doit partir « du haut », alors que seule la réalisation s'effectue à partir « du bas ».

¹ R. JEANTEUR, *op. cit.*, p. 44.

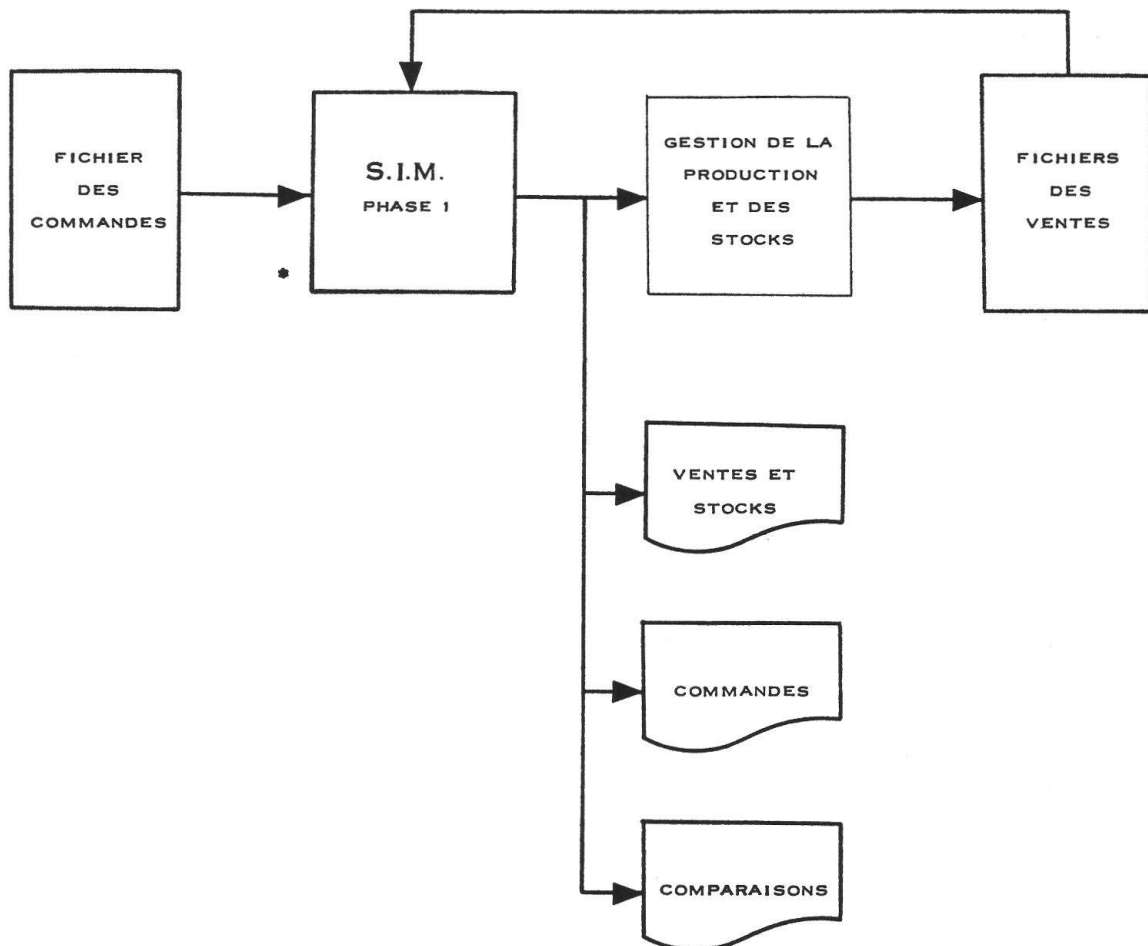


Un exemple schématique de ces trois niveaux est donné dans les figures 3, 4 et 5.

Le niveau minimal vise essentiellement à fournir les informations nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Les fonctions du système d'information sont d'enregistrer et de stocker des informations provenant du système d'opérations (exploitation) et de fournir des données simples au système de décision; ce dernier n'alimente pas directement le système en retour. La figure 3 donne un exemple simplifié; dans ce cas, les fichiers « com-

DEVELOPPEMENT SCHEMATIQUE D'UN SYSTEME D'INFORMATION - PHASE 1

NIVEAU
ELEMENTAIRE



* S.I.M. : SYSTEME D'INFORMATION MARKETING

FIGURE 3

DEVELOPPEMENT SCHEMATIQUE D'UN SYSTEME D'INFORMATION - PHASE 2

NIVEAU
INTERMEDIAIRE

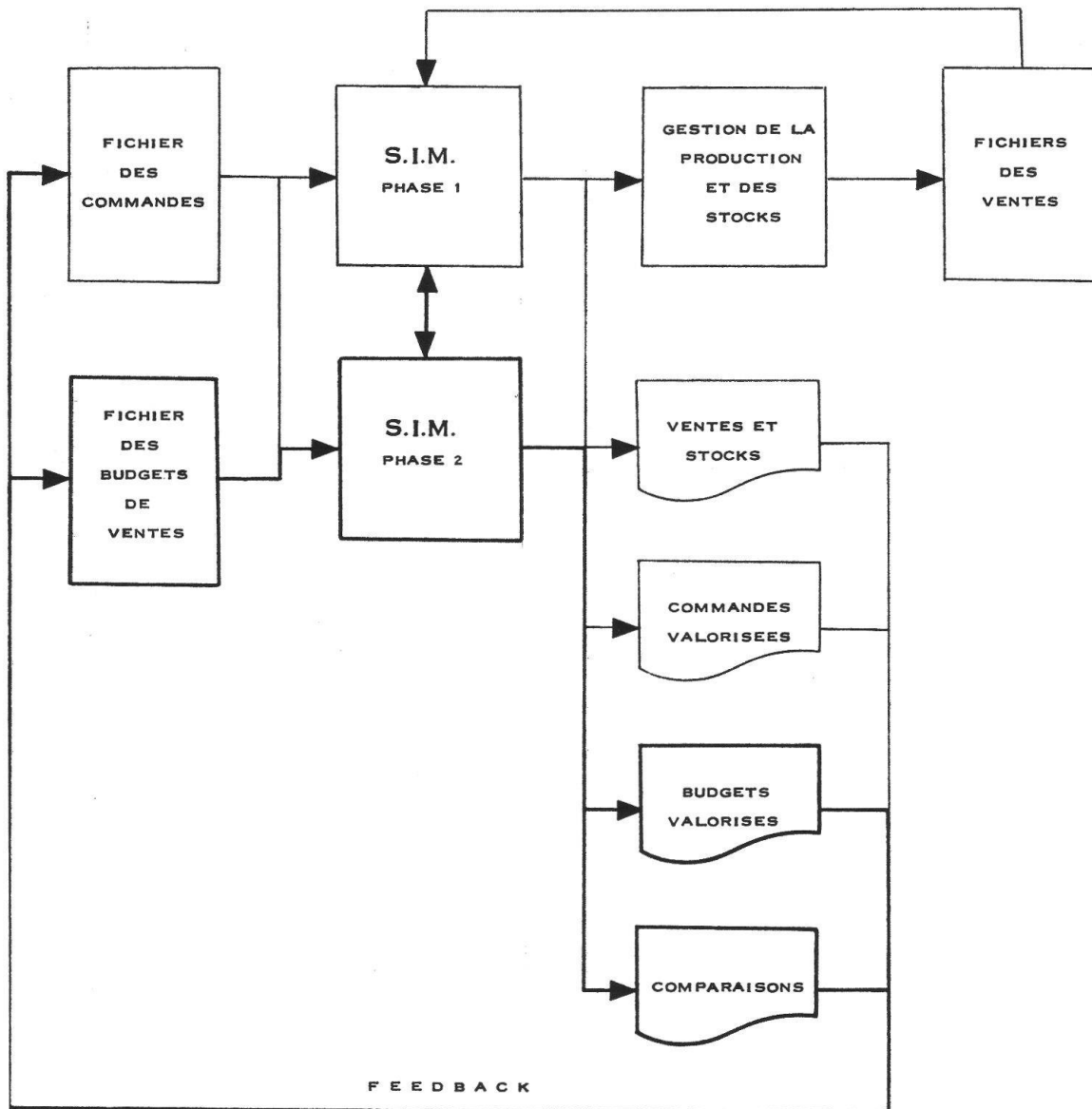


FIGURE 4

mandes » et « ventes » sont pris en considération et permettent de fournir l'information nécessaire à la gestion de la production et des stocks tout en fournissant des analyses et des comparaisons de ventes, stocks et commandes. Le système est donc rudimentaire; il devient cependant lourd si le nombre de produits et/ou de clients est élevé. Les moyens de traitement peuvent être décentralisés et relativement sommaires. Le coût du système est bas

DEVELOPPEMENT SCHEMATIQUE D'UN SYSTEME D'INFORMATION - PHASE 3

NIVEAU SUPERIEUR

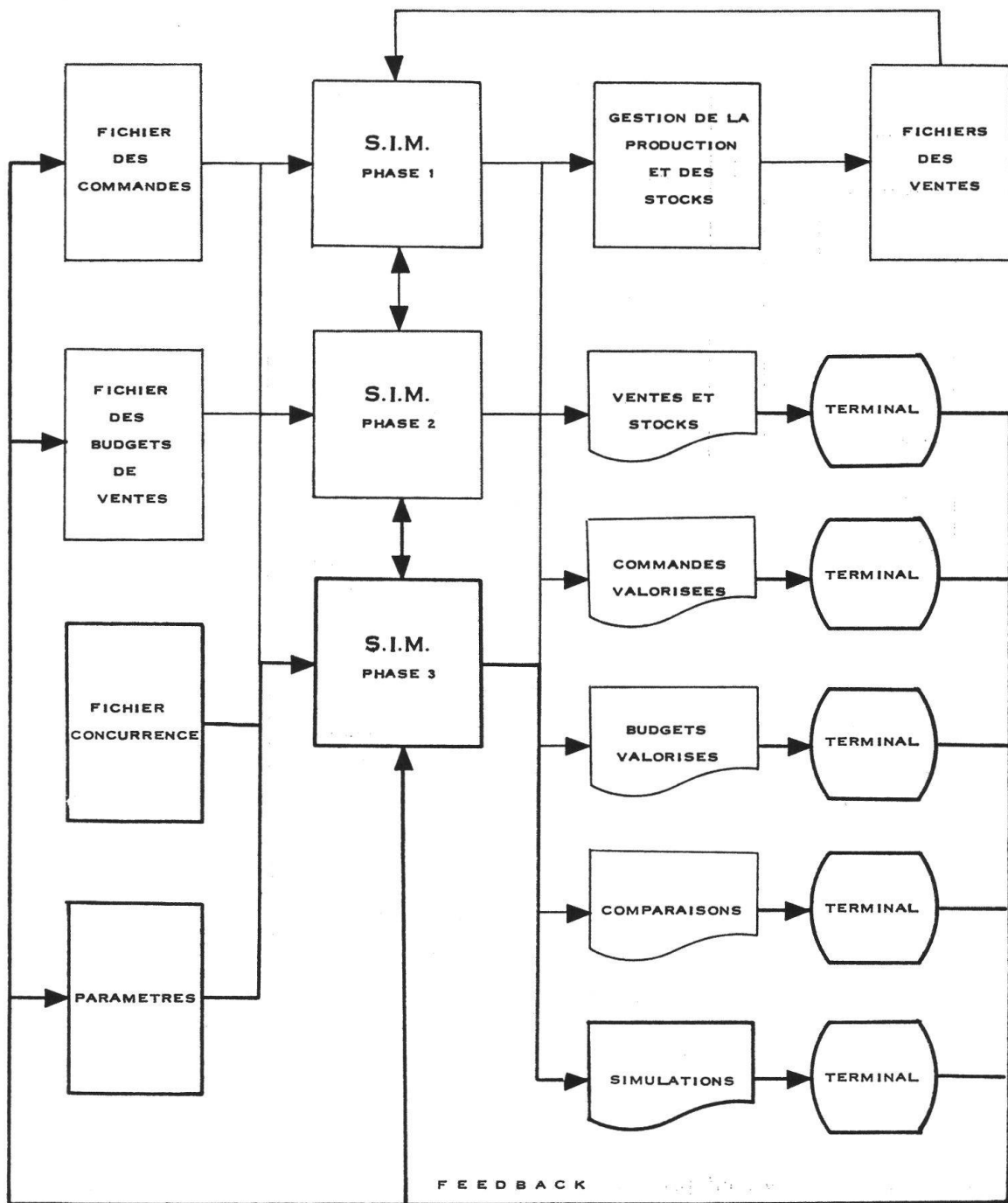


FIGURE 5

CYCLE DE L'INFORMATION

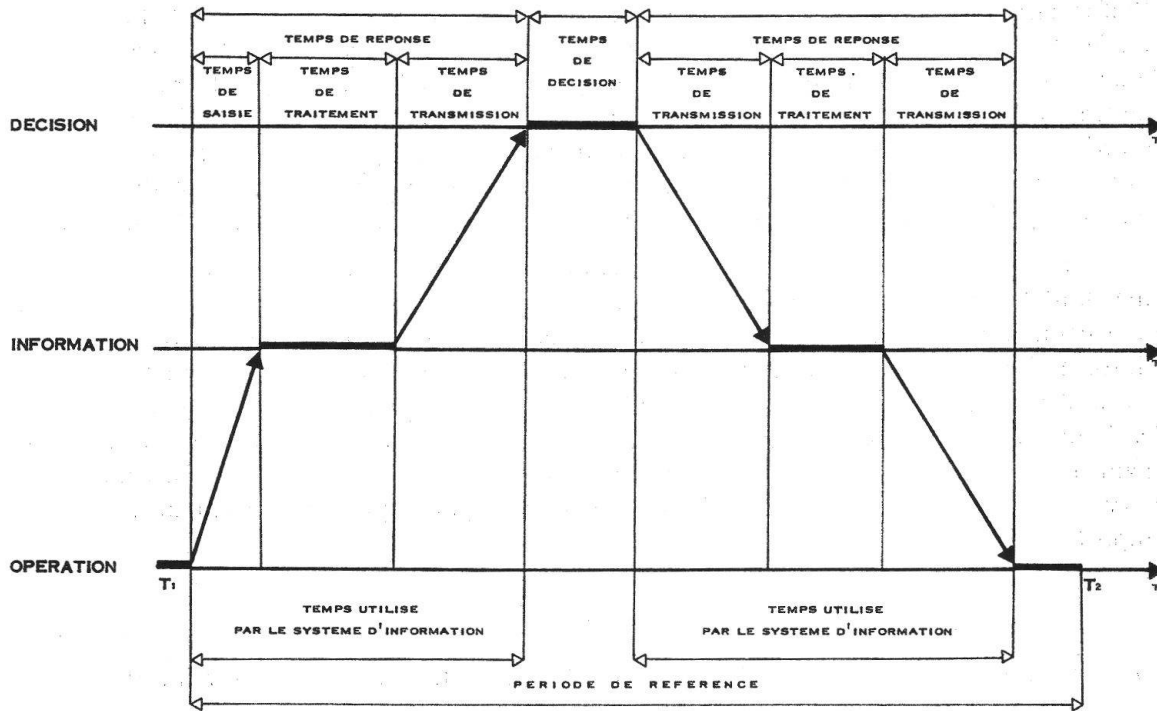


FIGURE 6

mais le débit est lent et le temps de réponse long. Les exploitations statistiques possibles restent élémentaires (tris simples). Il convient de remarquer toutefois qu'il existe une différence importante entre des modules de traitement totalement décentralisés et indépendants et un système de niveau minimum tel qu'il est ébauché ici; ce dernier en effet implique une compatibilité des divers éléments en fonction et rend possible un développement futur harmonisé.

A son stade intermédiaire, le système fournit davantage d'informations au système de décision et de contrôle; au travers des premières possibilités de feedback, des données sont réintroduites indirectement dans le système. Dans notre exemple (fig. 4) le système d'information se caractérise par un input supplémentaire constitué par un fichier budgets de ventes, par un développement du premier module de traitement et la création d'un nouveau module permettant de valoriser budgets et commandes et d'en calculer la contribution. De même, l'accroissement des outputs entraîne des possibilités de feedback visant à déclencher des actions correctives. Le système devient plus performant, au travers d'un accroissement du volume d'informations traité et d'une diminution du temps de réponse. A l'information destinée à l'exploitation s'ajoutent donc les premiers éléments de l'information de gestion (décisions et contrôles). Le coût du système s'élève, la centralisation s'impose et « il apparaît une différenciation entre les fonctions de décision et les fonctions d'information »¹. La fréquence des outputs s'accroît mais reste à périodes fixes.

¹ R. REIX, *op. cit.*, p. 36.

Les objectifs poursuivis par un système de niveau supérieur sont « d'assumer un pilotage précis de l'organisation, [...], de prendre en charge une quantité élevée et variable d'informations » et de « réaliser l'interconnexion des divers sous-systèmes »¹. Le système d'information est adapté aux besoins des niveaux élevés du management, en ce sens que le système de décision alimente directement par feedback le système d'information. Dans l'exemple de la figure 5, le système comporte les éléments précédemment décrits dont on a amélioré les performances, et l'adjonction au niveau de l'input de données sur la concurrence et de paramètres destinés à tester diverses hypothèses et à donner des ordres au système d'exploitation. Le traitement devient complet et permet notamment des simulations.

Au niveau de l'output, un terminal s'ajoute, rendant possible des interrogations on line dont la fréquence élevée et irrégulière s'adapte aussi bien au rythme des opérations qu'à celui des décisions et des contrôles. Le degré de pertinence est élevé, puisque seule l'information nécessaire est fournie. L'on entre donc ici véritablement dans le domaine des systèmes d'information, aptes à guider le fonctionnement opérationnel et à fournir les éléments de gestion. On remarque combien le feedback est important. Le système ainsi défini rend en particulier possible l'application du management par exceptions, moyen de parvenir à des prises de décision rapides et pertinentes parce que se focalisant sur les aspects importants.

LA DYNAMIQUE DES LIAISONS ET LE CYCLE DE L'INFORMATION

Quel que soit le niveau de développement d'un système d'information, il est essentiel de tenir compte de la dynamique des liaisons à l'intérieur de l'entreprise et du cycle de l'information. En effet, « les liaisons informatiques nécessaires au pilotage du système ne sont pas instantanées; en particulier, l'étude du mécanisme de liaison par feedback ne peut être envisagée indépendamment du facteur temps. La régulation suppose une action correctrice destinée à modifier l'état du système découlant d'une première action »².

Interviennent ici, d'une part le facteur temps lié au fonctionnement informatique du système (saisie des données, traitement et transmission), c'est-à-dire le temps de réponse, d'autre part le facteur temps dépendant de l'organisation même de l'entreprise, dont découlent la période de référence et la fréquence d'entrée de l'information, aussi bien au niveau de l'activité opérationnelle qu'à celui des décisions et contrôles.

La figure 6³ illustre le cycle d'information normal. Dans ce cas, la période de référence est supérieure au cycle de l'information qui comprend le temps de réponse vers les instances décisionnelles, le temps de décision et le temps de réponse de « retour » vers le niveau opérationnel.

Au cas où la période de référence est plus courte que la période totale d'aller et de retour de l'information, on est en présence d'un cycle d'information perturbé, dans lequel une décision D2 (correspondant à une période de référence T2) est prise avant que ne soient connus les effets d'une décision antérieure D1. Une telle situation peut provenir d'un

¹ R. REIX, *op. cit.*, p. 36.

² R. REIX, *op. cit.*, p. 19.

³ Y. LASFARGUE, cité par R. REIX, *op. cit.*, p. 28.

temps de réponse trop long, révélant un système d'information inadapté, ou d'un temps de décision trop long.

Le premier but d'un système d'information, de quelque niveau qu'il soit, doit donc être de s'insérer dans un cycle d'information normal. Une fois cette condition élémentaire remplie toute modification du système doit tenir compte de l'interdépendance entre période de référence, temps de décision et temps de réponse. Une amélioration apportée dans l'un ou l'autre de ces secteurs ne sera efficace sur le plan de la gestion que si elle s'accompagne d'un progrès correspondant dans les autres secteurs.

C'est ainsi qu'un raccourcissement du temps de réponse grâce au développement d'un système d'information plus performant permettant des interrogations plus fréquentes ou on line doit logiquement s'accompagner d'une réduction du temps de référence, qui passerait par exemple d'un mois à une semaine, voire à un jour, et probablement aussi d'une réduction du temps de décision.

LA RÉALISATION ET LE PLANNING

L'efficacité et le succès d'un système d'information est fonction à la fois de son intégration réelle dans les structures de l'entreprise et du planning de sa création et de son développement.

Il s'agit de « choisir la meilleure combinaison de moyens (personnel, matériel, programmes) capable d'atteindre les objectifs définis lors de l'étude de la logique générale » et de « l'insérer dans la structure plus ou moins plastique que constitue l'organisation actuelle »¹.

Face aux structures de l'entreprise, la difficulté de concevoir ou de développer un système d'information réside avant tout dans la détermination des règles de décision et des besoins en information du management.

« An effective MIS must start with an understanding of management rules rather than a survey of computer and display services »².

Les sphères d'activité, les responsabilités et les critères d'évaluation des résultats doivent être clairement définis et influencent directement les modules de traitement et la forme de l'output. Les solutions différeront selon, par exemple, qu'un product manager est responsable d'une part de marchés, d'un chiffre d'affaires, du profit brut ou du profit net.

Ceci montre bien que la mise sur pied d'un système d'information requiert, pour être fructueuse, une intense collaboration entre utilisateurs, concepteurs et réalisateurs. Sont concernés, les directions générales de marketing, des finances, les départements chargés de la création de nouveaux produits, de la recherche marketing ainsi que les services de conception, d'analyse et de programmation.

L'examen de réalisations pratiques montre qu'il existe en fait une corrélation entre la capacité d'une entreprise de planifier et de réaliser un système d'information et l'état de développement de ses procédures de planification générale (corporate planning). Grâce

¹ R. REIX, *op. cit.*, p. 159.

² J. T. SIJTHOFF, *The Computer and Marketing Information Systems*.

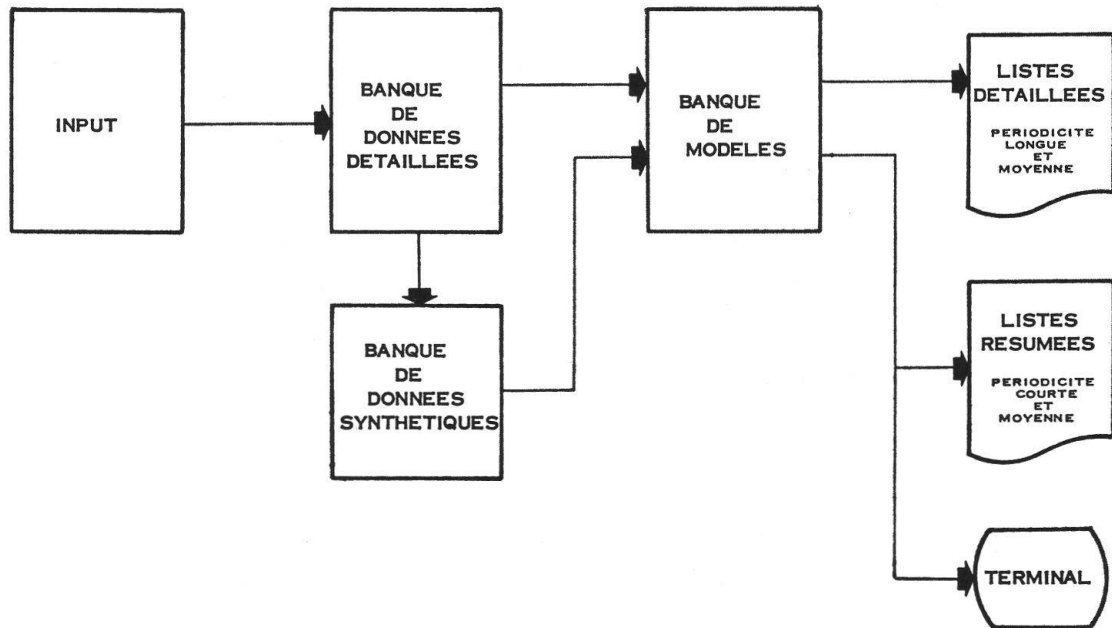


FIGURE 7

à cette liaison, l'instance chargée de mettre sur pied le système d'information connaît les buts généraux de l'entreprise et peut de ce fait établir avec plus d'exactitude ses propres priorités; inversement, les buts du système d'information sont mieux connus et diffusés dans le cadre de l'entreprise. De même, l'expérience acquise dans le domaine de la planification générale peut être reportée sur le système d'information.

Sur le plan informatique, la planification a trait aux données traitées, au système de programmation et au matériel utilisé.

Pour ce qui touche aux données, il importe de les définir et de les planifier dès le début des travaux; le niveau de détail dans lequel elles sont stockées importe particulièrement. « Decisions made today on what data to obtain and retain in the data bank have implications for future model development »¹. Un principe fondamental veut que chaque information ne soit stockée qu'à un seul endroit; cependant, la pratique montre qu'il est souvent avantageux, en termes de coût et de rapidité de temps de réponse, de créer une ou plusieurs sous-banques de données supplémentaires alimentées par la banque principale et stockant des informations regroupées sur lesquelles portent certains travaux de synthèse répétitifs et les interrogations particulières; dans ce cas, les données de base de la banque principale ne sont utilisées que pour des travaux détaillés à périodicité plus longue. La figure 7 donne un exemple de la structure d'un tel système; on remarquera que l'input de la sous-banque provient uniquement de la banque principale, ce qui ne doit pas nécessai-

¹ D. B. MONTGOMERY et G. L. URBEN, *Marketing Decision-Information System: An Emerging View*.

rement être le cas et que le traitement s'effectue au moyen de programmes et de modèles également utilisables pour les données de la banque principale, règle qui peut également admettre des exceptions. Quant à l'organisation des fichiers en accès direct ou séquentiel, elle est fonction du temps de réponse exigé, du rapport coût-performances et des modes de codification d'identification et de description choisis.

De nombreux facteurs, souvent contradictoires, entrent en jeu dans les décisions relatives au hardware et au système de programmation. D'une façon générale, on recherchera l'équilibre optimum entre le coût, les performances, la fiabilité, la facilité d'utilisation et la souplesse d'évolution. La première phase consiste à déterminer les limites de l'automatisation, qui dépendent de l'efficacité respective des procédés manuels et des procédés automatisés. « Cette efficacité peut être mesurée en termes de coûts dès lors que les objectifs sont atteints dans les mêmes conditions (conditions de temps, de sécurité...) »¹. La figure 8²

PRINCIPE DU CALCUL ECONOMIQUE DES LIMITES DE L'AUTOMATISATION

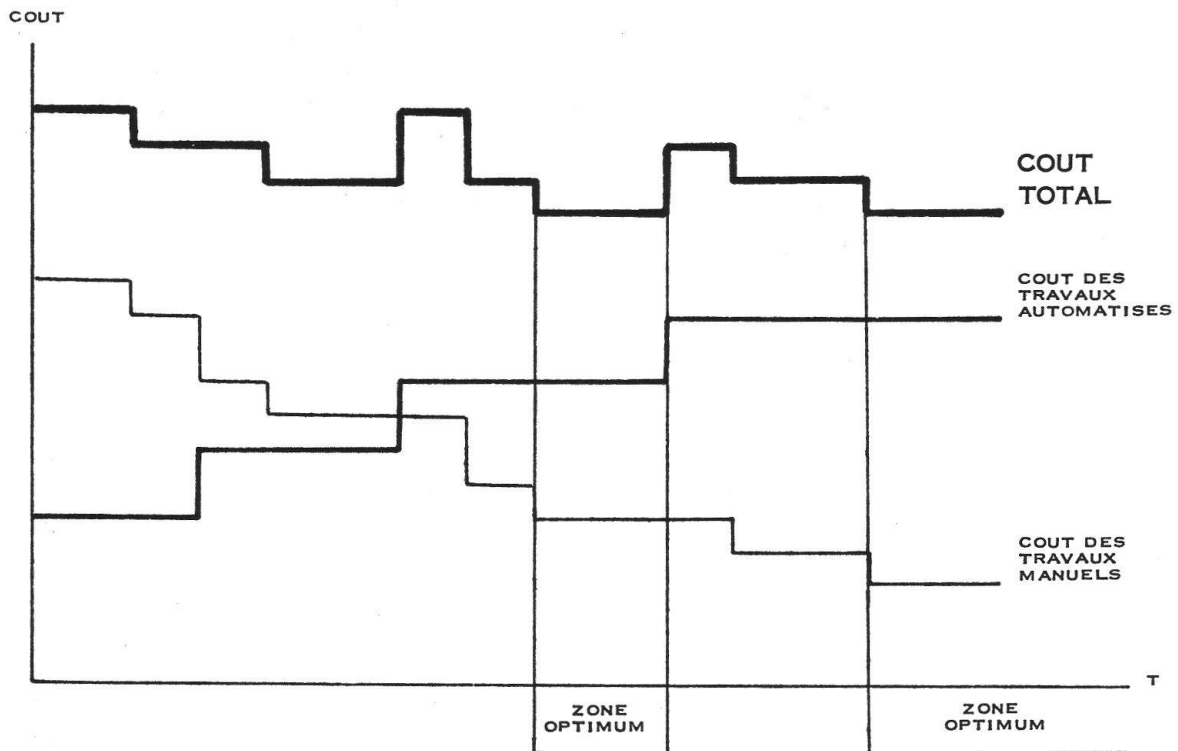


FIGURE 8

¹ D. B. MONTGOMEY et G. L. URBAN, *Marketing Decision-Information System: An Emerging View*.

² R. REIX, *op. cit.*, p. 160-161.

donne une illustration du principe du calcul économique des limites de l'automatisation; dans le cas envisagé, on remarquera deux zones optimum, la première lorsque la complète efficacité de la troisième phase des travaux automatisés est réalisée et la seconde dès la pleine utilisation de la quatrième phase de l'automatisation. En pratique, ce calcul économique se révèle toutefois difficile à appliquer, puisque le système d'information rend en général possible des travaux nouveaux irréalisables manuellement. Sur le plan de la programmation, le choix de la monoprogrammation ou de la multiprogrammation sera largement dicté par la taille de la configuration, elle-même fonction de l'ensemble des applications informatiques de l'entreprise.

LE PLAN

L'ensemble du processus de conception et de création du système d'information doit faire l'objet d'un plan couvrant une période de deux à quatre ans, fig. 9¹. Restant relativement général et synthétique dans sa description du système à long terme, le plan sera au contraire très détaillé s'agissant du court terme, c'est-à-dire à une année.

Au niveau des concepts, le plan décrit les caractéristiques fondamentales du projet, son intégration dans le cadre de l'entreprise, en particulier face aux réalisations déjà opérationnelles dans le même domaine, les outils de contrôle et apporte la justification économique du nouveau système. Dans le domaine technique, le plan aborde le timing de la conception et de l'application, les besoins en hardware et les solutions alternatives éventuelles face à ces derniers, ainsi que les besoins en main-d'œuvre. Enfin, une synthèse financière s'intègre également au plan, tout particulièrement en raison des coûts élevés que peut atteindre un système d'information, dans sa phase de conception comme dans celle de son exploitation.

L'INSTANCE RESPONSABLE DU SYSTÈME

Si les conditions essentielles du succès d'un système d'information résident dans son intégration dans le cadre des structures de l'entreprise et dans son planning, il faut ajouter au nombre des facteurs conditionnant la réussite l'existence d'une instance capable de mener à bien la conception, la mise sur pied et l'exploitation du système.

La solution idéale consiste dans la création d'une organisation et d'un système entièrement nouveau, ne tenant pas compte de ce qui existe déjà dans le cadre de l'entreprise; certains auteurs ont nommé cette approche « fresh start approach » ou « clean piece of paper approach ». En pratique toutefois, cette façon de faire se révèle irréalisable dans la plupart des cas; en effet, l'information à incorporer au système consiste souvent en outputs provenant de modules informatiques de gestion en fonction et que l'on ne peut modifier soudainement, même si l'information qu'ils fournissent n'est pas pleinement conforme aux besoins du système; en fait ce dernier doit souvent s'adapter à des inputs de base déjà opérationnels et ne peut les concevoir de façon optimale que dans des secteurs de gestion nouveaux pour l'entreprise.

¹ Adapté de: MC FARLAN F. W., *Problems in Planning the Information System*.

CONTENU DU PLAN D'UN SYSTEME D'INFORMATION

A. INTRODUCTION

1. RESUME DES BUTS PRINCIPAUX, DE LEUR INTEGRATION DANS LE CADRE DES BUTS GENERAUX DE L'ENTREPRISE ET ETAT ACTUEL FACE A CES BUTS
2. RESUME DES COUTS TOTAUX ET DE LEUR EVOLUTION
3. RESUME DES BESOINS EN MAIN D'OEUVRE
4. PROBLE MES PRINCIPAUX A RESOUDRE
5. CRITERES DE DETERMINATION DES PRIORITES

B. DESCRIPTION DU PROJET

1. DESCRIPTION DES PROJETS ACTUELS ET DE DEVELOPPEMENT
2. ESTIMATION DU TEMPS NECESSAIRE A LA MISE EN APPLICATION
3. BESOINS EN MAIN D'OEUVRE PAR PERIODES ET GENRES DE TRAVAUX
4. CAPACITE ORDINATEUR POUR TESTS ET MISE EN APPLICATION
5. JUSTIFICATION ECONOMIQUE FACE AUX COUTS DE DEVELOPPEMENT, DE MISE EN APPLICATION, D'EXPLOITATION ET AUX ECONOMIES REALISEES, MESURABLES ET NON-MESURABLES
6. OUTILS DE CONTROLE
7. LIAISON AVEC LES AUTRES SYSTEMES

C. EXIGENCES EN HARDWARE DECOULANT DU PROJET

1. APPLICATION ACTUELLEMENT OPERATIONNELLE : CHARGEMENT DES DONNEES, TESTS ET TRAITEMENT
2. NOUVELLE APPLICATION : ID.
3. ETUDE DE NOUVEAUX HARDWARES EVENTUELS

4. STRATEGIE D'ACQUISITION, DELAIS DE LIVRAISON
5. EXIGENCES EN LOCAUX

D. EXIGENCES EN MAIN-D'OEUVRE DECOULANT DU PROJET

1. MAIN D'OEUVRE REQUISE PAR MOIS ET CATEGORIES :
 - A) GENERAL : SPECIALISTES EN MANAGEMENT, ADMINISTRATION, PLANNING ET FORMATION
 - B) DEVELOPPEMENT : ANALYSTES, SPECIALISTES EN SYSTEMES ET EN ORGANISATION, PROGRAMMEURS
 - C) OPERATIONNEL : OPERATEURS, PERFORATRICES-VERIFICATEURICES, CONTROLEURS INPUT-OUTPUT
2. SALAIRES, BESOINS EN FORMATION, COUT OPERATIONNEL TOTAL

E. ESTIMATION FINANCIERE PAR PERIODES

1. LOCATION OU ACHAT HARDWARE, DEPRECIATION, ENTRETIEN, LOCAUX, ELECTRICITE
2. MAIN D'OEUVRE
3. DIVERS

FIGURE 9

Force est donc pour l'entreprise de tenir compte de l'acquis et de désigner comme responsable l'instance la mieux à même de s'insérer dans des structures existantes. On considère en général que confier cette tâche à un groupe de travail ne représente pas la solution idéale, en raison du manque de disponibilités en temps de ses membres, et quand bien même les expériences conjuguées des divers participants de haut niveau peuvent s'avérer très fructueuses. La solution à préconiser réside, de l'avis de plusieurs auteurs, dans la création d'un poste de coordinateur de l'information, n'appartenant pas formellement aux départements de l'entreprise. Le coordinateur doit être capable à la fois de comprendre les besoins du management et les contraintes des systèmes et d'instaurer de bonnes relations de travail avec les différents secteurs de l'entreprise. Cette tâche peut se révéler délicate et il est indispensable, pour assurer le succès, que le coordinateur soit pleinement responsable, en particulier sur le plan des coûts et des imputations de ces derniers aux utilisateurs. D'autre part, le responsable du système d'information marketing doit faire partie des utilisateurs et appartenir par conséquent au secteur du marketing.

CONCLUSION

Les facteurs qui ont été à la base des premières réalisations dans le domaine des systèmes d'information marketing sont convergents et voient leur importance s'accroître encore.

D'une part, il est impératif pour les entreprises de pouvoir mesurer et tester les conséquences de décisions toujours plus complexes; de même, l'explosion de l'information et l'accroissement considérable des coûts qui en résulte imposent le recours au système. D'autre part, les progrès réalisés dans le domaine du hardware facilitent cette évolution en mettant à la portée de nombre d'entreprises, même moyennes, la technologie des systèmes d'information.

Pour l'entreprise elle-même, le système d'information est un facteur de cohésion; il impose une organisation et une structure bien définies et permet d'isoler les domaines qui peuvent se gérer par des modèles de ceux qui nécessitent l'utilisation de paramètres et de critères de jugement non quantifiables. Le degré final d'achèvement d'un système d'information ne peut cependant être atteint que si la croissance est équilibrée; à cette condition, le système d'information marketing n'est pas à lui seul garant du succès, mais permet indubitablement de parvenir à de meilleurs résultats que l'intuition et l'expérience seules.