

Ressource R1 08  
Gestion de projet et des organisations  
A. Longhais

## Chapitre 2 : Information et prise de décision

- Objectifs :
- 1°) Comprendre le rôle stratégique de l'information
- 2°) Relever les étapes de la décision et connaître ses fondements théoriques
- 3°) Connaître les principaux outils d'aide à la décision

- Plan :
- Partie 1 : L'information
  - A – La qualité de l'information et de sa gestion
  - B – Les rôles et les risques de l'information
  - C – La veille informationnelle
- Partie 2 : La prise de décision dans l'entreprise
  - A – Les étapes de la décision
  - B – Aperçus sur les théories de la décision
- Partie 3 : L'aide à la décision
  - A – Des outils quantitatifs d'aide à la décision
  - B – Les outils informatiques au service de la décision
  - C – Le management des connaissances

# Introduction

- Les technologies de l'information et de la communication(TIC) renouvellent les possibilités de **partage** du **savoir** et du **pouvoir** dans les organisations.
- Les manières de travailler évoluent grâce :
  - - au développement des **réseaux internes**,
  - - aux modalités de **stockage** des données,
  - - aux **groupes de travail informatisés**.
- Mais des **dérives** ne sont pas à exclure, (accroissement du contrôle des salariés, effacement des limites temps personnel / professionnel).

# Partie 1 : L'information

## A – La qualité de l'information et de sa gestion

- L'information est **tout ce qui augmente la connaissance d'un individu et lui permet de sortir de l'incertitude.**
- La **collecte**, le **traitement**, la **diffusion** et le **stockage** sont facilités par le développement des intranets et de l'Internet.
- Le maintien de la qualité de l'information exige une **vigilance** permanente.

- 1°) Les qualités de base de l'information
- L'information doit être :
  - - **pertinente** (répondre à l'attente) ;
  - - **vraie** (donner une image fidèle de la réalité) ;
  - - **à jour** (une donnée périmée peut nuire à la décision) ;
  - - **précise** (décrire exactement son objet) ;
  - - **disponible** (accessible sans difficulté) ;
  - - **économique** (coût compatible avec les moyens).

- 2°) L'apport des nouvelles technologies
  - a) De la collecte à la diffusion
    - La collecte de l'information est à la fois :
      - - **interne** (documents administratifs) ;
      - - **externe** (revues, journaux, Internet...).
  - Le traitement de l'information est plus ou moins informatisé suivant la **complexité** des données traitées.

- La **diffusion** de l'information est facilitée par le développement des réseaux.
- Mais les circuits traditionnels de diffusion des supports papiers sont encore importants.
- L'**archivage** de l'information, sur des supports informatiques permet la conservation d'immenses quantités de données.
- Il constitue la **mémoire** de l'entreprise.

- b) Le développement des réseaux et la gestion de l'information
- La mise en place de réseaux informatiques conduit à un **nouveau partage** de l'information.
- - Intranet : messagerie, agenda, informations sur l'activité de l'entreprise, registre des procédures, accès aux bases de données...
- - Internet : courriers électroniques, accès aux sites, forums de discussion...
- - Extranet : réseaux propres aux entreprises travaillant en étroite collaboration, échange de données informatisées
- *Ex : grande distribution pour la logistique par exemple.*



- B – Les rôles et les risques de l'information
- Des réseaux informatiques performants sont un **atout**.
- L'information est une **source de pouvoir**.
- Mais les managers doivent **savoir partager** l'information.
- Les **risques** informatiques sont multiples (risques techniques, malveillances).

- 1°) La maîtrise de l'information est un enjeu majeur pour l'entreprise
- Elle sert de **base** à la prise de décision.
- Une information bien maîtrisée :
  - - **réduit l'incertitude** ;
  - - réduit le **risque d'erreur** ;
  - - permet la création **d'outils fiables** de pilotage
  - ( tableau de bord) ;
  - - améliore la **coordination**.

- 2°) L'information est une source de pouvoir.
- La **détention d'informations** confère du pouvoir.
- Plus on est élevé dans la hiérarchie, plus il est possible :
  - - d'**accéder** aux ressources informationnelles ;
  - - de **modifier** l'information ;
  - - de **sélectionner** ceux qui pourront y accéder ;
  - - d'obtenir des **recherches complémentaires**.

- 3°) L'information est un facteur de motivation mais aussi de stress.
- Un climat de transparence et l'absence de rétention d'information **développent la confiance** des salariés.
- En revanche, le **non respect de la vie privée** des salariés, lié à un **usage abusif** des nouvelles technologies constitue un nouveau facteur de stress.

- 4°) L'information doit être protégée
- Les risques informatiques sont multiples :
  - - **piratage** ;
  - - **virus** ;
  - - non respect de règles de **confidentialité** ;
  - - **délinquance informationnelle**...
- Les **dégâts** causés peuvent nuire gravement au fonctionnement de l'entreprise.
- Ex : intrusion dans le système informatique d'une entreprise
- L'entreprise doit donc **veiller à sa sécurité** informatique.

## C – La veille informationnelle

- Les veilles :
- - **technologique,**
- - **commerciale,**
- - **financière,**
- - **stratégique,**
- - **sociale,**
- permettent à l'entreprise de rester à l'écoute du marché et de l'environnement.

- 1°) Les principales formes de veille
- - **Technologique** : produits concurrents, outils et techniques de production...
- - **Commerciale** : lancement produits nouveaux, état du marché, tendances socioculturelles, communication des concurrents...
- - **Financière** : cours boursiers, communication financière des concurrents...
- - **Stratégique** : choix des grands acteurs du marché (attention à la confidentialité des infos !)
- - **Sociale** : moral des salariés, conflits, motivation ou démotivation (attention, respect de l'éthique)

- 2°) Les différentes pratiques de veille
- a) Qui veille ?
  - - **Cellule** de veille facilement accessible ;
  - - **Service spécialisé** ;
  - - Prestataires de service **externes**
- b) Comment pratique t-on la veille ?
  - - Veille **généraliste** ;
  - - Veille **ciblée**.



- c) A partir de quelles sources ?
- - Supports papier : presse, documentation...
- - Sur place : salons, expositions...
- - Dépôts de brevets
- - Internet...

# Partie 2 : La prise de décision dans l'entreprise

- A – Les étapes de la décision
- Le chemin rationnel d'une décision :
  - - part de la perception d'un problème,
  - - passe par l'examen des solutions,
  - - conduit à choisir une solution,
  - - à suivre sa mise en œuvre,
  - - et à en contrôler les résultats.

- 1°) La perception du problème
- Il peut s'agir d'une **menace**, mais aussi d'une **opportunité** (détection d'une anomalie, détection d'une nouvelle tendance du marché...)
- 2°) L'étude des solutions
- Il s'agit de faire preuve de **créativité** et de ne pas plaquer des solutions anciennes.
- L'examen des solutions révèle les **choix réellement envisageables** en fonction des contraintes.

- 3°) Le choix d'une solution
- La solution retenue doit être **cohérente** avec la **stratégie** de l'entreprise, les options **tactiques**...
- Les objectifs et moyens sont fixés à cette étape.
- 4°) La mise en œuvre et le contrôle des résultats
- Des **ajustements** sont opérés pour rendre l'application de la décision efficace.

## B – Aperçus sur les théories de la décision

- Les approches traditionnelles de l'acteur unique et le modèle administratif ont montré leurs limites.
- **H. Simon** a démontré que la **rationalité** du décideur est **limitée**.
- Les approches systémique et politique de l'entreprise éclairent avec pertinence la décision dans les grandes organisations.

- 1°) Les approches rationnelles
- Le modèle de l'acteur unique considère que la décision est d'abord le fait d'**une personne** ou d'un groupe.
- Ces acteurs sont **rationnels** et **optimisent** à tout moment leur choix (Cf. homo-oeconomicus).
- Le modèle administratif est aussi très rationnel. C'est celui de l'organisation scientifique du travail (Taylor, Fayol).
- La décision conduit à l'élaboration de **procédures** à suivre rigoureusement.

- 2°) La rationalité limitée
- **Herbert Simon** pointe les **failles** des modèles précédents et met l'accent sur :
  - - la **personnalité** du décideur ;
  - - les **coûts de recherche** de l'information ;
  - - la **pression psychologique** qui s'exerce sur le décideur ;
  - - son **expérience** de la décision ;
  - - la **structure du système d'information** de l'entreprise.

- 3°) L'entreprise en tant que système
- L'entreprise est définie comme un système :
- « **ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but** ».
- Elle est aussi considérée comme un terrain où **s'affrontent des acteurs** (rapports de pouvoir).



## Partie 3 : L'aide à la décision

- Comment rendre la décision moins aléatoire ?
- Des outils quantitatifs permettent d'améliorer la prise de décision.
- L'expérience de la décision, la mémoire des choix antérieurs est apparue comme le critère décisif d'une bonne prise de décision.
- La nouvelle approche du management répond à cet objectif.

## A – Des outils quantitatifs rendent la décision plus sûre

- En fonction de la prévisibilité des univers décisionnels, des outils sont à la disposition du décideur.
- En univers certain :
  - - le **PERT**,
  - - la programmation linéaire,
  - - l'actualisation.
- En univers non certain :
  - - les probabilités,
  - - les tables de décision,
  - - la simulation.

## B – Les outils informatiques au service de la décision

- L'accroissement des capacités de stockage et de diffusion de l'information a permis :
- - la création de grands **entrepôts de données** (*datawarehouse*) et le stockage externe (Cloud computing) ;
- - le partage de l'information entre plusieurs travailleurs éloignés par le moyen du **groupe de travail informatisé** (**groupware**) ou **travail collaboratif**.

## C – Le management des connaissances

Les entreprises doivent lutter contre la perte des connaissances acquises et essentielles à leur activité.

Ce risque de perte est accentuée par les mutations rapides des organisations (fusions, rachats, restructuration, rotation du personnel).