Management des Systèmes d’Infromation

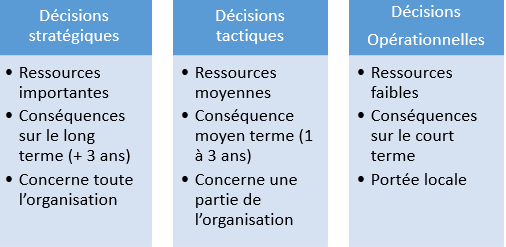
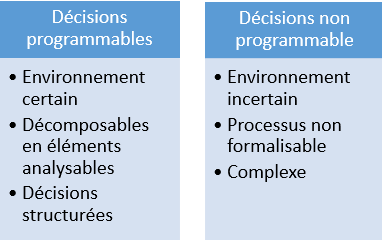
# Les pratiques managériales

## Les processus décisionnels

### Qu’est-ce que la décision ?

* La décision est le comportement de l’homme qui opère des choix dans une situation d’information partielle. J. Mélèse
* 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’informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation ». J. Nizard
* La décision est un processus qui consiste à être, en permanence, placé devant des choix. H. MintzBerg

### Quels types de décisions ?

* La classification selon leur importance
  + Ansoff distingue 3 types de décisions
    - 
* La classification selon le caractère programmable
  + H. Simon propose une autre classification
    - 
* La classification en fonction du nombre de décisionnaires

Le nombre de décisionnaires à un impact sur le processus de décision

### Les processus et les modèles de décision

* La différence processus / modèle
  + Processus de décision = les étapes de la prise de décision
  + Modèle = formalisation établi par des chercheurs pour représenter les différentes étapes
* Les modèles de la théorie des organisations
  + Le modèle de H. Simon
    - Le modèle I.M.C
      * I. Intelligence du problème : délimitation du problème et des facteurs à prendre en compte
      * M. Modélisation : identification de toutes les solutions
      * C. Choix : détermination des critères de choix et de leur pondération
    - Le modèle I.M.C fait l’hypothèse que les décisions sont rationnelles
    - Simon insiste sur la qualité de la prise de décision qui ne peut pas être jugée à l’aide des infos obtenues postérieurement à la prise de décision
  + Le modèle de M. Cohen, J. March, J. Olsen
    - Remise en cause de la rationalité de la prise de décision
    - Les décisions sont le produit :

De rencontre fortuites entre un problème, des solutions, et de décideur, dans un contexte donné de coutumes, de procédures et de structure de l’organisation.

* + - Ce modèle explique
      * L’existence de problème non résolu
      * L’existence de solution inefficace
  + Illustration
    - Situation : Une usine est fermée par la direction
    - Modèle IMC. Il y a un problème de non profitabilité de l’usine (I), après l’analyse des différentes solutions (M), l’usine est fermée pour tenir compte des critères de rentabilité et viabilité (C)
    - Modèle Cohen, March Olsen :
      * Une série d’indicateurs négatifs remonte à la direction
      * Un nouveau cadre dirigeant a besoin de prouver son caractère
      * Certains actionnaires annoncent vouloir revendre leur parts
      * Le gouvernement annonce des aides pour les licenciements économiques

### Comment gérer les processus de décision ?

* Les dimensions humaines
  + La culture
    - La culture personnelle des individus (pays d’origine, religion,
    - La culture d’entreprise = vision commune de l’avenir partagé par les acteur de l’organisation et qui la rend unique.
    - Elle se matérialise par un ensemble de valeur (préférence collective), de mythes (histoire sur les anciens, l’entreprise), de rites (cérémonie, séminaire, méthode de recrutement)
  + Les comportements personnels

Chaque acteur a

* + - Des objectifs
    - Des valeurs
  + Les biais cognitifs
    - Un biais cognitif est une forme de pensée qui dévie de la pensée logique ou rationnelle
    - Les individus n’ont pas de rationalité parfaite.
    - H. Simon parle de rationalité limitée à cause :
      * Du manque d’information
      * Des capacités cognitives limitées
    - Les biais les plus fréquents
      * Préjugés
      * Biais de récence : on se souvient plus des infos récentes.
      * Biais d’attention : on retient mieux les infos en lien avec nos centres d’intérêt.
      * Ancrage mental : influence de la première impression issue d’une situation.
      * Effet de Halo : donner plus d’importance à une information qui confirme une idée initiale
      * Biais de statut quo : tendance à avoir une nouvelle situation plus risquée qu’une situation actuelle
      * Effet de cadrage : la présentation de l’info a un effet sur sa perception
      * Illusion des séries : percevoir à tord des coïncidences dans des données relevant du hasard
* Les dimensions techniques

Le numérique a un effet sur la prise de décision :

* + - Numérisation
    - Automatisation
    - Intelligence artificielle
    - Big Data
* Liens entre les dimensions humaines et techniques

Croire que les techniques sont neutres est un leurre

* + - Elle est programmée par des humains
    - Elle génère ses propres problèmes (IA basé sur des exemples biaisés, Référencement de site de mauvaise qualité…)

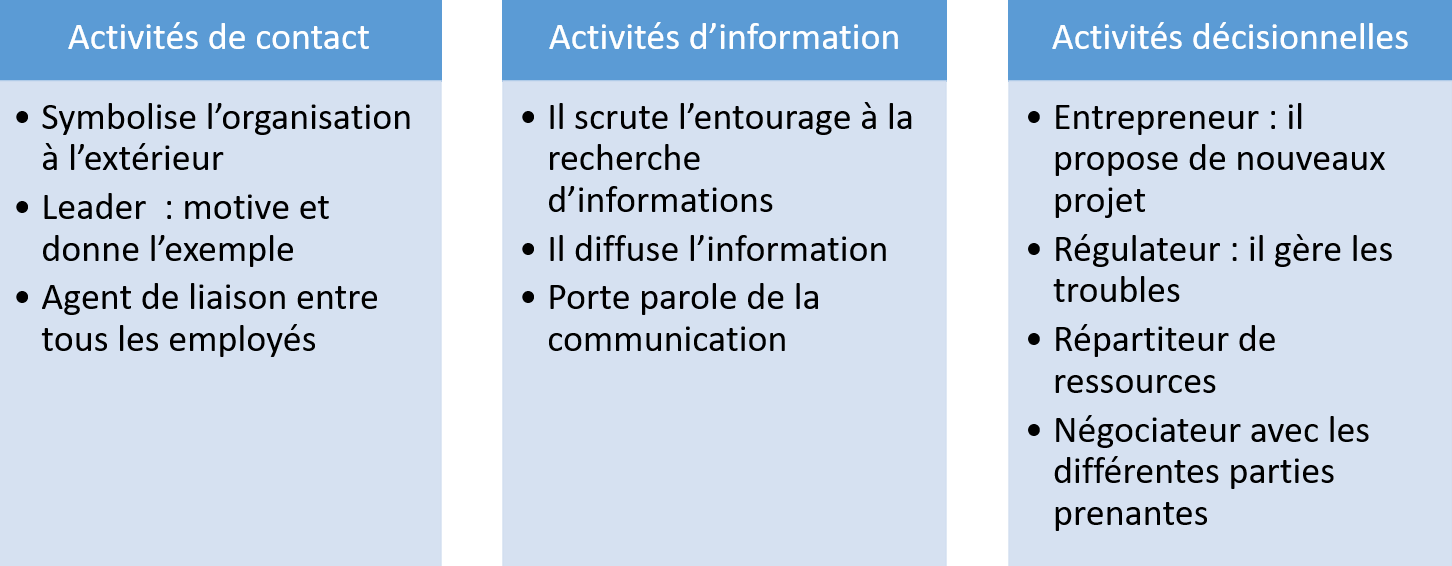
## Le pouvoir et son exercice

### Qu’est-ce ?

* Pouvoir, Autorité, et leadership
  + Pouvoir
    - Le pouvoir est la capacité d’une personne A d’obtenir qu’une personne B fasse quelque chose qu’elle n’aurait pas fait sans l’intervention de A (R. Dhal, 1968)
    - Qui dit organisation dit pouvoir.
    - Le pouvoir suppose la plus part du temps un système de sanction
  + Autorité
    - L’autorité est la capacité à faire observer volontairement les ordres.
    - Contrairement au pouvoir, il n’y a pas de système de sanction.
    - Généralement dans une relation entre responsable et subordonné, le pouvoir et l’autorité sont utilisés.
  + Leadership
    - Le leadership est la capacité d’une personne à influencer les autres sans donner d’ordre.
    - Exemple : un étudiant charismatique peut inciter les autres étudiants à faire quelque chose sans donner d’ordre.
    - D’après l’école de relations humaines , tout le monde influence les autres et donc a du pouvoir sur les autres.
* Les sources du pouvoir
  + Les sources de pouvoir selon M. Weber
    - Selon M. Weber, le fondement du pouvoir est l’autorité et il distingue trois types d’autorités :
      * L’autorité charismatique, fondé sur la personnalité ;
      * L’autorité traditionnelle, fondée sur les coutumes, les habitudes ;
      * L’autorité rationnelle-légale, fondée sur dès règles, des procédures
    - D’après weber, c’est l’autorité rationnelle légale qui est la plus légitime et la plus stable dans le temps.
    - Weber propose une organisation bureaucratique
  + Les sources de pouvoir selon Crozier et Friedberg
    - Selon Crozier et FriedBerg, d’un individu provient de sa capacité à profiter d’une zone d’incertitude.
    - Une zone d’incertitude est une partie d’une entité, d’une fonction, d’un service qui est détenue, de manière informelle, par une personne ou un groupe y exerçant un pouvoir non donné a priori
    - Cette zone d’incertitude peut provenir :
      * D’expertise basé sur la maitrise technique ou théorique
      * La connaissance d’information privilégiées
      * La connaissance de règles ou de procédures

### Comment s’exerce-t-il ?

* La direction d’une organisation
  + La direction d’une organisation en pratique
    - L’approche de Fayol
      * Prévoir : se préparer à l’avenir
      * Organiser : fournir les moyens à l’organisation
      * Commander : donner des ordres
      * Coordonner : harmoniser, unir les actes et les efforts
      * Contrôler : s’assurer du respect des ordres
    - L’approche de Mintzberg



* + Les styles de direction

Un style de direction est un type de relation instaurées par le détenteur de l’autorité et celui qui la subit

* + - Les styles directions de K. Lewin

Selon K. Lewin il y a 3 styles de direction

* + - * Le manager démocratique
      * Le manager autoritaire
      * Le manager laisser-faire
    - Les styles de directions selon R. Liker
      * **Le manager autoritaire :** Communication à sens unique et utilise crainte et sanctions
      * **Le manager paternaliste :** Utilise menaces et récompenses et décentralise les décisions mineures
      * **Le manager consultatif :** Laisse croire que les subordonnées influencent les décisions. La communication est à double sens
      * **Le manager participatif :**Les subordonnées participent activement aux prises de décision. La coopération est forte. L’information circule librement
* La responsabilisation, l’autonomie, la confiance et le pouvoir
  + Les relations de pouvoir
    - Les relations de pouvoir peuvent
      * être de nature formelle / informelle
      * motiver les subordonnés et les inciter à s’impliquer / bloquer les initiatives, freiner la participation…
    - C’est le degré de responsabilité et d’autonomie laissé aux subordonnés ainsi que le climat de confiance instauré qui vont orienter les relations de pouvoir
  + Les variables à gérer dans l’exercice du pouvoir
    - Responsabilité et autonomie
      * La responsabilité et le fait de supporter les conséquences de ses actes.
      * L’autonomie est le fait de pouvoir décider de comment faire quelque chose.
      * Le manager doit fixer le degré de responsabilité et d’autonomie qu’il laisse à ses subordonnés.
    - La confiance
      * La délégation du pouvoir entraine la confiance dans la capacité d’autrui à réaliser les tâches
      * Faire confiance permet de gagner du temps. Cependant, il ne faut pas tomber dans le « laisser-faire »
* Le contrôle du pouvoir
  + Le contrôle des salariés
    - Trouver le juste équilibre entre contrôle des salariés et confiance.
    - La confiance n’exclue pas le contrôle.
    - Cependant trop de contrôle =
      * Perte de temps
      * Perte d’autonomie et de responsabilité et donc perte de motivation
  + Le contrôle des dirigeants
    - Le contrôle direct des dirigeants par des organes internes
      * Le conseil d’administration
      * Différents comités (comité rémunération, comité stratégique)
    - Le contrôle indirect des dirigeants par le marché financier
      * Les stocks options
      * Un cours de bourse bas fait courir le risque d’un rachat

## Le rôle de l’animation dans la dynamique organisationnelle

### Pourquoi animer une organisation ?

* Différents acteurs
  + L’acteur, individu dans une organisation
    - Qu’est-ce ?
      * Acteur est un individu qui participe à une action et qui a des intérêts communs à cette action.
      * « Acteur » préféré à « employé »
      * L’acteur n’est pas qu’une force de travail il cherche aussi à défendre ses intérêts, ses valeurs.
    - Sa représentation
      * En science de gestion, la représentation de l’acteur à évolué.
      * Tout d’abord considéré uniquement pour sa force de travail (Main)
      * Puis comme un cœur avec des sentiments
      * Puis comme un cerveaux qui a des objectifs des idées
    - Son rôle dans l’organisation
      * L’organisation affecte formellement une fonction à l’acteur
      * Cette fonction correspond à des tâches et des responsabilités
      * Concrètement l’influence de l’acteur est plus grande
  + Le groupe dans une organisation
    - Définition
      * Ensemble d’individus qui se coordonnent pour atteindre des objectifs communs.
      * Les individus influencent le groupe
      * Le groupe influence les individus
    - La dynamique de groupe
      * Ensemble des relations qui s’instaurent tant à l’intérieur d’un groupe qu’entre groupes pour créer des synergies ou des blocages.
      * Elle influence son fonctionnement, son efficacité et ses résultats.
* Relations des acteurs
  + Coopération
    - Relation qui s’instaure entre différents individus lorsqu’ils cherchent à concilier leurs intérêts et la satisfaction de tous.
    - Pour faciliter la coopération
      * Les règles, procédures, routines
      * Les systèmes d’incitation, de récompense
      * Les systèmes de valeurs et de cultures diffusés par l’organisation
      * La communication formelle et informelle entre les membre
      * Le mixage des métiers, équipes de projets transversales
  + Conflits et les crises
    - Définition

Des conflits

* + - * Un conflit s’instaure entre individus ou groupes lorsqu’ils se comportent sans considérer les intérêts ou la satisfaction des autres individus ou groupes, voire en cherchant à leur nuire.
      * Les conflits peuvent être :
        + Latents ou ouverts ;
        + Systémiques ou sur un sujet précis
        + Interpersonnels, intergroupes ou intragroupes
        + Concerner des divergences sur les valeurs, les objectifs ou les moyens

Des crises

* + - * Une crise est un événement qui survient brusquement et déstabilise profondément une organisation en lui faisant perdre ses repères.
      * Une crise peut être la conséquence de conflits ou survenir à cause d’éléments extérieurs (problèmes financiers, catastrophe naturelle, problèmes techniques ou environnementaux…
    - Gestion
      * Mme. P. Follett considère les conflits comme une source d’amélioration possible de l’organisation s’ils sont bien gérés.
      * Selon Follett l’intégration est la solution la plus efficace et évite la résurgence des conflits.
      * Elle a proposé une classification de la façon de traiter les conflits
        + La domination (une des parties du conflits obtient gain de cause)
        + Le compromis (chaque partie renonce à une partie de ses intérêts)
        + L’intégration : une solution extérieure au conflit est trouvée ce qui fait que chaque partie obtient une totale satisfaction)
    - Résilience organisationnelle
      * Définition :

Capacité d’une organisation à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à la surmonter en dépit de condition qui lui sont défavorable. Ce n’est pas un état mais un processus.

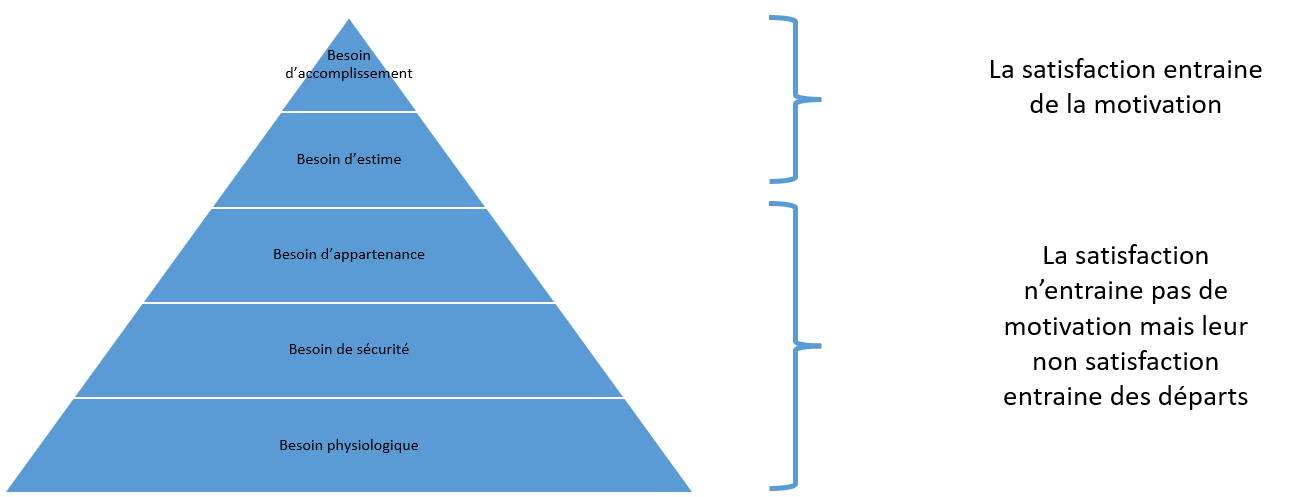
* + - * Comme il n’est pas possible d’éviter tous les conflits, toutes les crises, de résoudre tous les problèmes., il faut accepter de continuer, de progresser, en acceptant ces aléas.
      * Pour favoriser la résilience il faut
        + Être capable de se désensibiliser pour ne pas se laisser abattre par la situation
        + Être capable de s’adapter, d’être agile pour modifier ses procédures, ses habitudes
        + Être capable de mobiliser de nouvelles ressources, de nouvelles idées.

### Comment animer une organisation ?

* Satisfaction, motivation et implication
  + Trois notions liées
    - La satisfaction est le plaisir retiré de l’atteinte d’un objectif
    - La motivation est la force qui pousse à agir, l’énergie qui déclenche et maintient un comportement.
    - L’implication est un engagement volontaire dans une activité.
    - Le succès d’une organisation dépend en partie du niveau de ces 3 éléments
  + Sources de la motivation
    - Approche de l’école des relations humaines
      * Avant l’école des relations humaines, l’école classique considérait que la seule source de motivation était la rémunération.
      * L’école des relations humaines considère :
        + L’entreprise est toujours un lieu de production
        + L’acteur de l’organisation a une dimension humaine ce qui provoque des réactions, des comportement d’ordre affectif et sentimental parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l’entreprise
        + Les condition de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour rendre les acteurs plus efficaces.
        + Les groupes à l’intérieur des entreprise influencent celles-ci
      * D’après E. Mayo

La motivation des salariés ne dépend pas uniquement du salaire et des conditions de travail mais aussi de la :

* + - * + Reconnaissance du travail.
        + Considération à leur égard.
      * Apport d’Herzberg sur la pyramide de Maslow



* + - Théorie psychosociale

On retrouve les travaux de K. Lewin, et R likert sur les styles de directions.

* + - Théorie des incitations
      * Apparue dans les années 70/80 les incitations peuvent être très nombreuses
      * Les résultats : conviction d’une personne sur les rapports entre l’effort consenti et les résultats attendus
      * L’équité : les salariés comparent les contributions et les résultats des actions des autres salariés et responsables
      * La rémunération en valeur absolu et relativement aux efforts consentis
      * Une satisfaction intrinsèque à la personne
      * Le climat social
    - Focus sur la rémunération
      * Efficace pour motiver mais c’est un coût
      * Rendre une partie de la rémunération variable peut être un outil de motivation
      * La partie variable peut être individuelle ou collective
  + Implication

D’après J. Meyer et N. Allen, l’implication a plusieurs dimensions

* + - * Affective : l’acteur s’implique car il adhère aux valeurs de l’entreprise
      * Calculée : l’acteur retire des bénéfices de son travail
      * Normative : l’acteur s’implique car il souhaite respecter les règles et procédures
* Communication
  + Interne / externe
  + Formelle / informelle
  + Verticale (ascendante, descendante) horizontal
* Culture d’entreprise
  + Ensemble de croyances, de valeurs, de normes et de pratiques sociales communes qui conditionnent les individus à adopter une personnalité à l’image de l’organisation.
  + Ex IBM, Mac Donald
  + Interaction entre
    - Culture nationale et régionale
    - Culture professionnelle de chaque métier
    - Culture propre à l’organisation
  + Débat sur son utilité.

# Stratégie de l’innovation

# L’éthique dans le numérique