



**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE
Web : www.cirep.ac.cd
Email : info@cirep.ac.cd**

NOTES DE COURS DE THEORIES DE LA GESTION



OBJECTIFS DU COURS

Le but de ce cours est de se familiariser ... Pour spécifiquement, au terme de ce cours, l'étudiant ou l'étudiante sera en mesure :

- ✓ D'avoir une idée sur les théories des organisations
- ✓ D'expliquer la psychosociologie, ses domaines d'application, les différentes définitions disponibles....
- ✓ de discuter les grandes questions théoriques liées à la psychosociologie telle que la personnalité, la communication, la motivation, la dynamique des groupes.
- ✓ Maîtriser la notion de système d'information.
- ✓ Faire découvrir aux étudiants les différentes approches des sciences sociales nécessaires à la compréhension des entreprises et des organisations
- ✓ Mettre en valeur les apports théoriques et méthodologiques (concepts et outils d'analyse) de l'approche psychosociologique.
- ✓ Sensibiliser les étudiants à la nécessité d'une analyse psychosociologique des différentes situations qu'ils auront à confronter dans les organisations.
- ✓ Permettre aux étudiants de comprendre les différents chapitres à travers les modèles théoriques qui sont présentés dans la première partie du cours.
- ✓ Maîtriser la notion d'information
- ✓ Savoir ce qu'est un système d'information et connaître ses possibilités d'organisation ainsi que ses principales fonctions.
- ✓ Connaître les principales stratégies d'externalisation dans le domaine des Systèmes d'Information.
- ✓ Connaître les principales caractéristiques du secteur informatique

CHAPITRE 1 : NOTIONS SUR LES THEORIES DES ORGANISATIONS

Introduction

« Notre société est une société d'organisations. Tout ce qui se produit dans notre société se produit dans le contexte d'organisations, de notre naissance à l'hôpital à notre enterrement par une compagnie de pompes funèbres, y compris l'essentiel de notre travail et de notre temps libre entre ces deux moments » (Mintzberg, 1990). Cette citation d'un des plus grands auteurs en théorie des organisations témoigne de l'importance de leur rôle dans notre vie. Les organisations nous environnent en permanence. Pour autant, elles ne sont pas une donnée naturelle ; elles sont un construit social, d'où l'intérêt de les étudier.

La théorie des organisations offre des connaissances pour mieux comprendre les organisations et leur fonctionnement, voire les améliorer. Elle permet de prendre conscience des cadres qui influencent notre vision du monde, de découvrir de nouveaux points de vue, de se poser de nouvelles questions sur les organisations. Sa connaissance rend possible la prise de recul à l'égard de certaines modes managériales et d'en décrypter les origines. La théorie des organisations peut améliorer notre compréhension des situations de gestion et donc la prise de décisions au sein d'organisations situées dans un environnement toujours plus complexe. Ces connaissances théoriques peuvent ainsi contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises. En ce sens, les théories des organisations sont utiles pour les gestionnaires ; mieux comprendre les organisations permet d'agir, ce qui est le but de la gestion.

1• NAISSANCE ET OBJET DE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

La théorie des organisations est influencée par de nombreuses disciplines. Elle a progressivement émergé comme une discipline à part entière au XX^e siècle. Elle est traversée par de nombreux courants théoriques.

A - Naissance de la théorie des organisations

Selon Williamson (1998), « une science des organisations s'est mise cumulativement en place. Et c'est une science qui n'est pas restée abstraite et confinée dans des manuels. Elle traite de phénomènes empiriques et réels (des problèmes de management, de politique publique, etc.) et elle génère des prédictions. Ces prédictions sont testées à l'aide de données ». Quelle est l'histoire de la théorie des organisations ?

1) La théorie des organisations, une discipline récente

Les organisations n'ont véritablement retenu l'attention des penseurs qu'à partir de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle, même si certains auteurs, comme l'économiste Adam

Smith, sont reconnus comme des précurseurs. Les auteurs aujourd'hui considérés comme les pères fondateurs de la discipline forment ce qu'il est convenu d'appeler « l'école classique » (Taylor, Fayol, Weber, v. Chapitre 1). Le contexte historique permet de comprendre l'émergence de cette réflexion. Certains auteurs s'attachent d'ailleurs à proposer des chronologies juxtaposant la parution d'ouvrages de référence, les concepts et pratiques naissants avec des événements historiques marquants (Sibbet, 1997). Les premiers écrits de théorie des organisations coïncident avec les transformations majeures que connaît la société à partir du XIX^e siècle, suite à la Révolution Industrielle (qui débute selon les pays entre la fin du XVIII^e et le début du XIX^e). Cette période est marquée par la fin de l'ère artisanale, l'essor de l'industrie et la généralisation des grandes entreprises. La structure de la population active se modifie en conséquence ; avant la Révolution Industrielle, 80 % des actifs étaient des travailleurs indépendants, tandis qu'aujourd'hui 80 % des actifs sont des salariés d'organisations. De plus, au début du XX^e siècle, les entreprises sont de moins en moins dirigées par des patrons-propriétaires ; ces derniers cèdent leur place au profit d'ingénieurs et d'administrateurs.

Les années 1950 marquent un tournant dans l'étude des organisations. Celle-ci prend son véritable essor à cette période. Les années 1950 consacrent la théorie des organisations comme objet d'études, ainsi qu'en témoignent la création de la revue *Administrative Science Quarterly* et celle de la *Graduate School of Business and Public Administration* à l'université de Cornell (Rouleau, 2007). Pour certains, la théorie des organisations aurait même fêté ses cinquante ans en 2008, anniversaire de la parution de l'ouvrage *Organizations* de March et Simon (1958) qui « *marque le point de départ d'une vaste expansion des études concernant les organisations* » (Brunsson, 2007).

Progressivement, la théorie des organisations a acquis une « *identité académique* » (Augier *et al.*, 2005). Elle s'est construite une histoire, des revues académiques lui sont consacrées, de même que des associations professionnelles. Elle a tenté de se distinguer des autres champs des sciences sociales (les références des travaux en théorie des organisations sont de plus en plus tirées de revues spécialisées en théorie des organisations et font moins appel aux revues d'autres disciplines). Dans les années 1960, les *business schools* américaines se transforment peu à peu en institutions académiques et cherchent à gagner en légitimité. Progressivement, l'étude des organisations est intégrée au sein de départements spécialisés dans ces *business schools*. La théorie des organisations prend alors de l'ampleur et devient un domaine d'étude en soi. Ainsi, selon Augier *et al.* (2005), *la théorie des organisations est véritablement établie en tant que discipline à partir de 1980.*

2) *La théorie des organisations, au croisement de disciplines*

Si la théorie des organisations s'est progressivement imposée comme une discipline en soi, il n'en reste pas moins qu'elle est *influencée par d'autres sciences sociales*. Elle intègre ainsi les apports de :

- l'économie (réflexion sur la place de l'organisation dans une économie de marché, la relation d'agence, l'évolution des organisations...);
- la sociologie (questions du pouvoir, du changement, de l'identité...);
- la psychologie (théories de la motivation et du leadership, dynamique des groupes...);
- l'anthropologie (problématique de la culture, dimensions symboliques de l'organisation...);
- les sciences cognitives (théorie de la rationalité limitée, modèles de décision...);
- la gestion (travaux des praticiens sur l'amélioration de la performance, influence de l'environnement et d'autres facteurs de contingence sur la structure des organisations...);
- ;
- la biologie (approche systémique, écologie des populations...);
- les sciences politiques (problématique du pouvoir...).

La théorie des organisations subit aussi d'autres influences. Ainsi, les sciences de l'ingénieur et l'ergonomie ont fortement marqué les débuts de la théorie des organisations. Plus récemment, les approches postmodernes de l'organisation s'appuient sur la sémiotique, la linguistique, les théories poststructuralistes, ou encore la critique littéraire...

Ces différentes disciplines ne répondent pas aux mêmes questions. L'objet organisation soulève en effet de multiples interrogations : pourquoi existe-t-il des organisations, quels sont les différents types d'organisation, quel est l'agencement organisationnel le plus efficace, qui détient le pouvoir dans l'organisation, comment motiver les membres d'une organisation... *Les théories sont le plus souvent partielles* et focalisées sur une problématique spécifique. Il est donc utile pour mieux comprendre les organisations de combiner les théories qui sont plus souvent complémentaires que contradictoires. Cette pluralité d'approche est essentielle et permet à l'observateur de choisir le cadre théorique le plus adapté à son interrogation et à son objet d'observation, voire d'adopter plusieurs cadres théoriques pour appréhender un même objet si nécessaire.

3) *Les différentes écoles de pensée de la théorie des organisations*

Comment résumer l'évolution des théories des organisations ? De nombreuses écoles de pensée se sont succédé depuis le début du XX^e siècle. Il est notable que l'apparition d'un nouveau

courant n'annule pas l'intérêt du précédent, ce qui est propre aux sciences sociales. Aucun paradigme n'est dominant en théorie des organisations. « *Il y a une coexistence de paradigmes ou, mieux, d'approches qui rentrent plus ou moins en concurrence et qui sont portés par des écoles différentes* » (Saussois, 2007).

Sans prétendre à l'exhaustivité, le schéma d'évolution est le suivant :

- au début du XX^e siècle se développe « *l'école classique* » qui regroupe les apports de praticiens comme Taylor et Fayol cherchant à organiser de façon optimale la production et l'entreprise, ainsi que ceux du sociologue Weber qui ouvre la voie aux travaux sur la bureaucratie dans les années 1940 ;
- à partir des années 1930, *le courant des relations humaines* débute avec les fameuses expériences d'Hawthorne et introduit une approche sociale de l'entreprise qui aura et continue à avoir une influence sur de nombreux travaux de recherche (théories de la motivation, du leadership, dynamique de groupe, communication) ;
- dans les années 1940, les travaux sur *la prise de décision* débutent en s'appuyant sur le postulat de rationalité limitée de Simon ;
- à partir des années 1960, *les théories de la contingence* amorcent un changement radical en remettant en cause l'idée d'une structure idéale en toutes circonstances. Certains travaux sont centrés sur l'influence de l'environnement, amenant à considérer l'organisation comme un système ouvert (Scott, 2004) ;
- *les années 1970* marquent le début d'approches plus modernes. Elles sont très riches et voient se développer simultanément la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance en ressources, l'écologie des populations, ou encore la théorie néo-institutionnelle, toutes théories dont l'influence ira grandissant dans les années 1980 et jusqu'à nos jours. Il en va de même de l'analyse stratégique de Crozier ;
- à partir de la *fin des années 1990*, de nouvelles approches voient le jour. Ces *théories postmodernes* (voir tableau) s'interrogent sur la nature de la science et de la réalité, ainsi que les conditions de la production de connaissances en matière de théorie des organisations. Ces théories renouvellent l'approche des organisations et apportent une perspective critique.

B - L'objet de la théorie des organisations

La rigueur scientifique suppose de définir l'objet à étudier. Or il est difficile de donner une définition unique de ce qu'est une organisation. Différentes raisons peuvent expliquer cette absence de consensus :

- *la complexité du champ* de la théorie des organisations et la multiplicité des disciplines qui s’y intéressent. Selon le cadre théorique, les auteurs définissent l’organisation en fonction des problématiques qu’ils étudient ;
- *l’ambiguïté du terme* qui s’emploie pour désigner aussi bien un objet (une organisation, en tant qu’entité), qu’un acte (l’organisation de quelque chose, ce qui pose la question de l’action collective et du rapport entre organisation et action) ou une méthodologie (des procédés d’organisation, ce qui renvoie au concept d’efficacité, de la « bonne » organisation) ;
- *la diversité des organisations*. Pour reprendre l’expression de Mintzberg (1990), « *il y a beaucoup plus d’espèces dans le monde des organisations que dans le monde de la biologie* ». Une entreprise, une association, une école, un parti politique, l’armée sont, par exemple, des organisations.

Faut-il renoncer à définir ce qu’est une organisation, à l’instar de Rojot (2005) qui, dans son dernier manuel, s’y refuse volontairement ?

March et Simon (1993), dans l’introduction à la nouvelle édition de leur manuel de référence, définissent les organisations comme « *des systèmes d’action coordonnée entre des individus et groupes dont les préférences, l’information, les intérêts et le savoir diffèrent* ».

Quant à Scott (1998), il estime que la plupart des théoriciens qui s’inscrivent dans une perspective de système rationnel conçoivent les organisations comme « *des structures sociales créées par les individus pour les aider à poursuivre en commun des buts précis* ».

Il existe de très nombreuses autres définitions (voir encadré pour d’autres exemples). Entrer dans une théorie permet de découvrir le sens que ce mot revêt pour son auteur.

La théorie des organisations s’intéresse aux processus communs inhérents à toute *action organisée*, ce qui suppose la nécessaire coopération entre plusieurs individus qui vont réaliser ensemble quelque chose et se répartir les tâches à effectuer (question de la division). L’action organisée requiert la coopération entre individus (même s’ils peuvent différer et qu’il peut exister des conflits entre eux), ainsi qu’un certain degré de structure (ce qui pose la question de savoir à partir de quel moment commence l’organisation). Barnard (1938) estime que trois conditions sont nécessaires à l’apparition d’une organisation : un but, un ou des créateurs (qui créent l’organisation car une action individuelle n’est pas suffisante pour résoudre leur problème) et enfin des participants, ce qui suppose que les dirigeants arrivent à les satisfaire pour s’assurer de leur contribution à l’organisation (les membres n’ont pas nécessairement le même but que les créateurs et leur appartenance à l’organisation doit leur permettre de répondre à leurs propres besoins ou buts).

Pour Argyris et Schön (1996), « *les organisations ne sont pas simplement des regroupements d'individus, mais aucune organisation n'existe sans ces regroupements* ». Il existe, selon eux, trois conditions à remplir pour qu'une foule, un regroupement d'individus, devienne une organisation.

« *Les membres de la foule doivent :*

1. *concevoir et convenir de procédures concernant la prise de décisions au nom de la collectivité ;*
2. *déléguer à des individus l'autorité d'agir au nom de la collectivité ;*
3. *délimiter des frontières entre cette collectivité et le reste du monde.*

À partir de ces différentes définitions et conditions, il est possible d'esquisser une liste des *caractéristiques des organisations* :

- l'existence de membres ;
- la division des tâches entre les membres ;
- la création de règles officielles et procédures ;
- l'existence d'une hiérarchie ou d'un contrôle social de certains membres (leaders) qui peuvent prendre des décisions et engager la collectivité ;
- une certaine stabilité dans le temps ;
- des buts. La notion de but est souvent présente dans les définitions des organisations. Cependant, les buts sont évolutifs, les membres de l'organisation peuvent avoir une vision différente des buts et avoir des objectifs personnels, le but réel d'une organisation peut être différent de celui qui est affiché... ;
- des frontières. Là encore, cette vision est parfois remise en cause dans la mesure où les relations entre agents économiques prennent des formes plus variées : réseau d'entreprises, accords de sous-traitance, de coopération...

Ainsi, de nombreuses définitions et caractéristiques des organisations conduisent à penser l'organisation comme *un système*. La théorie générale des systèmes a été proposée à l'origine par Ludwig von Bertalanffy (1968). Les principes de la méthode systémique s'opposent à la logique cartésienne, fondée sur une approche analytique. *Un système se définit comme un ensemble d'éléments en interaction*. Quand un système entretient des relations avec son environnement, il est qualifié d'ouvert.

CHAPITRE 2 : PSYCHOSOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Introduction

Ce module porte sur la psychosociologie des organisations. Il couvre plus spécifiquement les différentes applications théoriques et pratiques de cette discipline au monde des organisations.

1. DEFINITION DE L'ORGANISATION

Plusieurs définitions existent. Dans son ouvrage la sociologie de l'organisation, Philippe Bernoux définit l'organisation à partir de cinq traits :

La division des tâches : Dans toutes organisation les tâches sont définies de façon précise.

- **La distribution des rôles** : Cette tâche est exécutée de façon particulière. Le rôle est donc la manière avec laquelle un individu accomplit sa tâche.
- **Le système d'autorité** : C'est l'ensemble des mécanismes qui assurent 'l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixé à l'organisation ».
- **Le système de communications** : Ce système assure la mise en relation entre les individus appartenant à l'organisation. Philippe Bernoux note dans ce sens que généralement ce système fonctionne de façon descendante c'est-à-dire du sommet à la base. Ce caractère descendant constitue une limite à la réussite de la communication : « aucun groupe ne peut se passer de communications de ses membres les uns avec les autres et dans tous les sens (...) de plus un bon système doit pouvoir permettre aux membres du groupe un contact rapide.
- Toute entreprise est confrontée à des choix entre communication formalisée et communication informelle »
- **Un système de contribution-rétribution** : Ce système définit l'apport de chaque individu à l'organisation et ce qu'il doit recevoir en conséquence. Dans ce sens on peut dire que le travail fourni est la contribution de l'individu à une entreprise. Le salaire est la rétribution qu'il reçoit en échange de ce travail.

2. L'APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE

2.1. Eléments de définition :

L'approche psychosociologique est une discipline scientifique. Elle constitue une branche des

sciences humaines et sociales issue de la psychologie et de la sociologie. On peut aussi l'appeler psychologie sociale. D'où le nom de psychosociologue pour qualifier les spécialistes de cette discipline.

La psychosociologie a pour objet l'examen des rapports entre les personnes à l'intérieur et entre les petits groupes, organisation ou société. Elle est qualifiée par le professeur Jean Maisonneuve de « **sciences de l'interaction. C'est-à-dire l'interaction des influences sociales et des personnalités singulières : relation des individus entre eux et des groupes entre eux** »

Les spécialistes définissent actuellement la psychologie d'un point de vue global comme «la science de la conduite ». Le mot «conduite » renvoie au comportement objectivement observable à l'action sur l'environnement (par la communication), à l'interaction de l'organisme avec son milieu.

La méthode de recherche de la psychologie repose sur l'élaboration des hypothèses et sur l'utilisation de l'observation et l'expérimentation. Les différentes branches de la psychologie sont nombreuses telles que La psychologie de l'adulte, la psychologie de l'enfant, la psychosociologie, la psychophysiologie, la psychopathologie, l'éducation, la psychologie du travail.

De ce point de vue, la psychosociologie peut être définie comme une branche de la psychologie. Elle étudie la conduite sociale de l'individu et du groupe. Ceux-ci sont considérés comme des réponses aux stimuli sociaux. D'autre part la psychosociologie s'occupe des interactions sociales et à leurs conséquences.

L'objectif de cette discipline est de contribuer à la formation d'une société cohérente fondée sur les valeurs de la compréhension de la conduite de l'individu au sein de la société. Elle s'intéresse d'autre part aux rôles sociaux et aux stéréotypes psychiques.

La psychologie sociale s'intéresse à une série de thèmes comme sujets l'interaction sociale, la délinquance juvénile et le phénomène des marginaux.

L'approche psychique traite des mécanismes psychologiques qui interviennent dans la communication. Elle cherche à comprendre comment les influences qu'exerce un individu sur son environnement telle que les institutions de la société. Elle n'ignore pas cependant les effets de ces mêmes institutions sur cet individu.

3. LA PERSONNALITE: LES GRANDES ECOLES DEPENSEE

3.1. Les tendances principales :

Une bonne gestion des ressources humaines exige une bonne connaissance du fonctionnement de l'homme, de ce qu'il est, de ses possibilités et de ses contraintes. En effet, les individus

agissent en fonction d'une perception spécifique des autres.

Dans ce sens Abraham Maslow pense que : « si nous améliorons la nature humaine, nous améliorons tous, parce que nous éliminons les principales causes du désordre du monde ».

Cette idée concerne de façon directe les différentes sortes d'organisation qui peuvent être définies comme des structures foncièrement humaines.

En sachant que les théories de la personnalité sont diverses et multiples, il est intéressant de repérer les disciplines qui ont eu une influence majeure sur la science du comportement comme: la psychanalyse, le behaviorisme et la psychologie humaniste.

3.2. Les théories de renforcement :

Le « behaviorisme moderne » est le fruit des travaux de Watson et de Pavlov. Burrhus Frederic Skinner a aussi grandement participé à cette théorie qui pense que l'explication d'un comportement d'un individu doit être le résultat de l'observation des événements (stimuli) et des comportements qui en résultent (réponses).

La théorie béhavioriste a critiqué les théories de l'instinct au profit de l'évolutionnisme. Elle se concentre d'autre part sur les pratiques d'acquisition des réponses et sur l'apprentissage. Pour cette théorie les facteurs génétiques n'ont pas de rapport direct avec l'acquisition des réflexes. Celle-ci est le résultat de l'adaptation à l'environnement physique et social où se forment les différentes attitudes humaines.

Les idées importantes du behaviorisme sont :

- Le comportement est l'ensemble des réactions objectivement observables qu'un organisme formule en tant que réponse aux stimulations qui proviennent de l'environnement extérieur.
- *le stimulus* est ce que reçoit l'organisme
- La réaction est *la réponse*.

Le couple stimulus-réponse constitue l'expression de l'interaction de l'organisme et de son milieu. Le réflexe est la partie la plus élémentaire d'interaction.

Les recherches sur la personnalité se sont intéressées au départ aux aspects suivants :

- La détermination de la personnalité d'un individu par l'hérédité ou l'environnement ?
- La naissance prédétermine la personnalité où est-elle se forme-t-elle grâce à l'interaction de l'individu avec son environnement ?

La première idée a été défendue par les mouvements racistes. Pour eux les caractéristiques de la personnalité sont déterminées dès la naissance. et aucune expérience ne peut l'influencer.

Cependant, la théorie béhavioriste considère que l'hérédité peut prédéterminer un

individu, mais l'environnement doit fournir les conditions d'apprentissage, les stimulations (motivation) nécessaires pour que l'individu puisse se développer intellectuellement et actualiser ainsi son potentiel. L'environnement influence aussi l'orientation de cette évolution. Les recherches sur les jumeaux identiques (qui à partir d'une hérédité semblable) ont montré qu'ils peuvent devenir très différents s'ils sont élevés dans des milieux différents.

Les recherches sur les individus marginaux et criminels ont confirmé sensiblement l'hypothèse de l'influence de l'environnement sur la personnalité

. L'apport du behaviorisme

Le behaviorisme moderne a servi de bases théoriques pour comprendre le comportement organisationnel comme la productivité, l'apprentissage, le leadership et les conflits.

- **La productivité** : Les concepts de conditionnement et de renforcement ont permis de comprendre les effets des variations de renforcement sur la qualité et la quantité du travail produit. En effet des conditions de travail différentes engendrent des comportements différents des employés.
- **L'apprentissage** : Le behaviorisme est une théorie de l'apprentissage. Elle peut offrir des éléments de solution à certains problèmes de motivation, de formation et de supervision.
- **Le leadership** : Une des hypothèses de l'approche behavioriste est que le facteur de conditionnement réciproque détermine le comportement du leadership c'est-à-dire que le groupe peut influencer le leader autant que le leader influence le groupe.
- **Les conflits** : Selon Skinner, les conflits entre les groupes sont difficiles à résoudre parce que les membres des groupes se renforcent lorsqu'ils démontrent de la loyauté envers leur propre groupe et expriment de l'hostilité envers les autres groupes. Cette hypothèse est fort utile à la compréhension des relations intergroupes dans les organisations.

3.3. L'approche psychanalytique :

La psychanalyse est une théorie de la personnalité qui est issue d'une pratique psychothérapeutique. Le fondateur de la psychanalyse est Sigmund Freud (1856-1939).

Freud considère que la structure de base de la personnalité se forme dès les six premières années de la vie. Il pense d'autre part que la personnalité de l'adulte est le résultat de ce qui lui est arrivé à travers son enfance et son adolescence.

3.4. L'apport de la psychanalyse

Selon plusieurs spécialistes la psychanalyse a permis d'étudier plusieurs domaines de la vie organisationnelle comme la créativité, les indices d'insatisfaction, les relations interpersonnelles le développement des groupes et les phénomènes de leadership et d'influence.

Pour ces spécialistes la psychanalyse a permis ainsi de comprendre :

- **Les indices d'insatisfaction** : « Un certain nombre de comportements comme la rationalisation, les oublis et les maladroites sont des réactions à la frustration, à l'anxiété et aux conflits intérieurs de l'individu ». selon Eric Berne certains comportements peuvent être considérés comme interprète plusieurs comportements (absentéisme, les retards répétés, l'agression et la soumission excessive) sont des « scénarios » simulés.
- **Les relations interpersonnelles** : en partant du schéma freudien (ça, moi, surmoi) Berne considère que la personnalité passe par trois états : propose trois états de la personnalité : l'enfant, le parent et l'adulte. La vie sociale de l'individu est conditionnée par ces états.
- **Le développement des groupes** : dans la vision freudienne « un groupe se construit grâce à des liens affectifs très forts. Lorsqu'un membre du groupe est accepté comme leader, il devient une figure d'identification pour les autres.
- **Le leadership et l'influence** : l'approche psychanalytique a contribué à l'analyse des phénomènes d'émergence du leadership, des relations des individus avec l'autorité et des styles autoritaires d'influence.

3.5. L'approche humaniste :

Selon certains spécialistes « cette approche est une réaction aux deux approches précédentes » dans la mesure où il la personnalité humaine est multidimensionnelle.

Le schéma qui pourrait résumer cette approche est le suivant :

Stimulus---Expérience de l'organisme-----réponse.

L'organisme est le lieu psychologique où se produit toute expérience. Il est un système organisé qui englobe toutes les dimensions de la personne (physique, émotives, affectives et intellectuelles) et toute altération d'une de ces aspects affecte les autres composantes.

Par « expérience », Rogers entend tout ce qui se passe dans l'organisme et est susceptible de devenir conscient. L'expérience est le cadre de référence de la personne et elle n'est connue que d'elle-même.

Dès la naissance, l'organisme subit de fortes influences de la part de son environnement. Au fur et à mesure que l'enfant reçoit des évaluations (positives ou négative) de la part de ses parents, l'enfant apprend à identifier des sentiments et des comportements qui sont « bons » (approuvés) et d'autres qui sont « mauvais » (désapprouvés). C'est-à-dire que l'enfant apprend à être ce que les autres veulent qu'il soit au lieu d'être ce qu'il est. Par exemple lorsque des personnes apprennent à nier certains besoins, elle se sentira hostile envers les personnes qui exercent ces

besoins. Ces personnes sont constamment menacées et anxieuses.

Par contre lorsque l'enfant qui se sent compris de ses parents et accepté, il apprend à accepter intégralement ses expériences affectives ; il accepte des besoins sans anxiété et fonctionne librement. Par conséquent, il devient plus flexible et plus compréhensif envers les autres.

Selon Rogers, la personne actualisée est consciente et est ouverte à tout. Elle est plus susceptible de faire confiance aux possibilités des autres et de respecter leur intégrité. Elle peut répondre, de façon adaptée à une grande variété de situations et vivre une vie riche et flexible. Elle est libre et créatrice et prend des risques.

- **Les styles de gestion** : les humanistes ont démontré à quel point la conception de la nature humaine que préconise un gestionnaire affecte son style de gestion et comment le style de gestion affecte le comportement des employés.

- **La motivation** : la théorie de la hiérarchie des besoins proposée par Abraham Maslow a suscité beaucoup de recherches sur les facteurs de satisfaction et de motivation au travail.

- **La communication** : Les notions d'empathie et d'acceptation inconditionnelle d'autrui ont inspiré de nombreux chercheurs intéressés aux processus de communication efficace et aux obstacles à la communication.

- **Les processus des groupes** : Les psychologues humanistes ont beaucoup écrit sur la dynamique des groupes et ont posé des hypothèses intéressantes sur les facteurs qui influencent le climat d'apprentissage à l'intérieur des groupes de travail.

En conclusion l'approche des relations humaines représentées entre autres par MacGregor et Likert a adopté les idées de l'approche humaniste de C. Rogers. Celle-ci considère que les individus sont motivés par l'obtention d'un bien être personnel et social, par la reconnaissance et la satisfaction du travail bien fait. Les théoriciens de cette approche insistent sur la gestion démocratique, l'enrichissement des tâches et la création de conditions de travail propices à la créativité.

4. LA COMMUNICATION

4.1. Communication et organisation

La communication revêt une importance capitale dans la vie de toute organisation. Elle peut être définie de façon générale comme l'ensemble des processus d'échange entre les membres d'un groupe. Ces processus d'échange peuvent comporter plusieurs formes ; On peut distinguer par exemple : la communication verbale et la communication non verbale ou encore la communication formelle et la communication informelle. De même il est possible de distinguer la communication descendante et la communication ascendante.

La communication verbale désigne toutes les formes de communication qui ont pour support le langage sous une forme orale ou écrite : les réunions, l'assemblée générale, les communications intersubjectives sont des formes de communication impliquant un groupe ou deux individus au moins.

4.2. Quelques modèles théoriques pour comprendre la communication

Les sciences sociales et humaines ont utilisé plusieurs modèles théoriques pour comprendre ces processus de communication. Le premier modèle historiquement utilisé a été le modèle de Shannon.

Le modèle de Shannon décompose le processus de communication en plusieurs parties :

- **L'ÉMETTEUR** : c'est l'instance qui conçoit et diffuse le message. L'émetteur est donc la source du message transmis (un homme qui parle)
- **LE MESSAGE** : c'est l'ensemble des signes transmis par l'émetteur au récepteur ; (l'ensemble des mots prononcés)
- **LE CANAL** : est le support physique chargé de transmettre et de véhiculer le message (la voix est le canal utilisé pour transmettre le message)
- **LE RÉCEPTEUR** : C'est l'individu ou le groupe auquel est destiné le message (un homme qui écoute).
- **L'ENCODAGE** : Il s'agit d'une opération qui consiste à transformer les idées, les sentiments de l'émetteur dans une forme compréhensible par le récepteur.
- **LE DECODAGE** : Il s'agit d'une opération qui permet au récepteur d'interpréter les signes transmis par l'émetteur.
- **LE FEED-BACK** / C'est l'ensemble des actions entreprises par le récepteur en réaction aux signes envoyés par l'émetteur ;

AXIOME 1 : L'IMPOSSIBILITE DE LA NON COMMUNICATION.

La définition comportementaliste de la communication induit l'idée selon laquelle tout comportement est un message. Le silence est un message. L'école de Palo Alto considère donc qu'il n'existe pas de non comportement. Et tout comportement influence l'interaction.

AXIOME 2 : DANS TOUTE COMMUNICATION, IL Y A DEUX NIVEAUX LE CONTENU ET LA RELATION.

Le contenu est l'ensemble des messages verbaux transmis. La relation s'exprime par l'ensemble des comportements non verbaux accompagnant les messages verbaux : grimaces,

intonation de la voix, gestualité....Ces messages non verbaux permettent d'interpréter le sens des messages verbaux. Ex : Une personne A présente ses félicitations à une personne B. La personne B interprètera la sincérité de la personne A en fonction des expressions de son visage.

AXIOME 3 : PONCTUATION DE LA SEQUENCES DES FAITS :

Toute communication est échange et tout échange est ponctué par des séquences.

AXIOME 4 : TOUTE COMMUNICATION EST ANALOGIQUE ET DIGITALE.

La communication analogique renvoie aux messages non verbaux. La communication digitale renvoie au langage.

AXIOME 5 : TOUTE INTERACTION EST SYMETRIQUE OU COMPLEMENTAIRE.

Les relations symétriques sont des relations conflictuelles caractérisées par la symétrie des deux partenaires. En général ces relations sont organisées par ce qu'on appelle le feed-back positif où chaque réaction engendre une réaction plus forte. Ex : une discussion verbale peut générer une dispute physique. On dira alors qu'il s'agit d'une interaction symétrique.

La relation complémentaire est une relation organisée par un feed-back négatif. Le Feedback négatif affaibli les tensions qui caractérisent une interaction. Les relations de domination soumission sont des relations complémentaires qui se caractérisent par leur stabilité. On peut dire en conclusion, que l'approche de l'école de Palo Alto s'articule autour des idées suivantes :

- On ne peut pas ne pas communiquer ;
- L'intention n'est pas une condition qui fonde la communication (l'embarras est un comportement non intentionnel c'est-à-dire qui n'a pas été voulu par l'émetteur).
- L'absence d'entente ou de compréhension ne signifie pas l'absence de communication. Dans ce cas les messages transmis concernent l'incompréhension.

L'école de Palo Alto a permis le développement de l'approche systémique qui permet d'espérer s'articuler autour de cinq concepts :

- **L'INTERACTION** : Elle signifie que les éléments constitutifs d'une organisationne sont pas isolés et qu'ils sont en relation les uns avec les autres.
- **SYSTEME** : Tout système fait partie d'une autre système plus global. Ex : Une organisation fait partie d'une ville, la ville fait partie d'une société etc.
- **CAUSALITE CIRCULAIRE** : Tout phénomène fonctionne selon une logique

d'action et de rétroaction : cause/effet et l'effet qui se transforme en cause.

- **HOMEOSTASIE** : L'homéostasie signifie que tout système y compris les organisations fonctionne selon des règles qui assurent sa reproduction et son maintien.
- **LE PARADOXE** : Tout phénomène (et donc toute organisation) est à la fois autonome et contrainte par un environnement extérieur.

4.3. Quelques règles pour réussir la communication en organisation :

- Ne pas considérer le récepteur comme un objet mais plutôt comme un sujet sensible à tous nos comportements.
- Toute communication est une négociation et non pas une domination. En effet communiquer c'est échanger afin de trouver un compromis.
- L'écoute : afin de bien communiquer avec l'autre il faut être à son écoute c'est-à-dire être sensible et ouvert à sa vision de la réalité et à ses points de vue.
- La clarté : afin d'éliminer toute ambiguïté au niveau de l'interprétation du message, il faut savoir exprimer clairement ses idées afin qu'elles puissent être interprétées de façon juste.

4.4. Quelques obstacles à la communication

- **Du côté de l'émetteur** : L'attitude de l'émetteur peut constituer un obstacle majeur à la communication. En quand l'émetteur est fondamentalement centré sur ses propres intérêts, il reste prisonnier de son univers et demeure incapable de s'ouvrir sur le récepteur. D'autre part l'émetteur doit soigner à la fois son message mais aussi sa gestualité et l'ensemble de sa communication non verbale (selon l'enseignement tiré du modèle théorique de l'école de Palo Alto comme expliqué ci-dessus). Dans ce sens il est recommandé à l'émetteur de chercher à instaurer une communication ouverte centrée sur la confiance instaurée avec le récepteur. A titre d'exemple le récepteur sera attentif aux réactions verbales et surtout non verbales du récepteur.
- **Du côté du récepteur** : La communication est un processus d'échanges. La réussite de cet échange dépend à la fois de l'attitude de l'émetteur et du récepteur. Il est important dans ce sens d'insister sur la notion d'écoute que nous avons intégrée dans les règles à respecter pour une communication réussie (voire plus haut). L'écoute démontre une capacité d'ouverture exprimée à celui qui nous parle. C'est aussi une marque d'attention et de sérieux. D'autre part le processus de communication peut être altéré à cause des problèmes liés à la perception du message chez le récepteur. La perception est un processus mental par lequel le récepteur interprète le message. Dans ce sens l'écoute renforce une bonne interprétation du message

c'est-à-dire une interprétation conforme aux objectifs de l'émetteur.

- **Les difficultés liés à l'usage du support** : En effet il est important de signaler que la réussite de l'échange communicationnel dépend des médias utilisés c'est-à-dire des médias qui vont véhiculer le sens. Il est donc nécessaire de savoir choisir les médias les plus adaptés aux publics : communication orale (discussion, exposé), communication écrite (notes, rapports), communication multimédias (présentation multimédias associant l'image, le son et le texte).

- **Les difficultés liées au contexte** : La communication est un échange dont la réussite dépend aussi de l'environnement dans lequel agissent les différents protagonistes. Certaines organisations vivent un climat de tension, d'animosité et de conflictualité. Ce climat peut engendrer des préjugés, de fausses perceptions de l'autre.

CHAPITRE 3 : INTRODUCTION AUX SYSTEMES D'INFORMATION

Introduction

L'activité d'une entreprise est répartie au sein de différentes fonctions. Certaines fonctions ont pour objectif la production de biens et/ou de services alors que d'autres sont chargées de leur commercialisation. Il existe également des fonctions support qui fournissent des moyens complémentaires nécessaires à l'exercice des activités qui correspondent au cœur de métier de l'entreprise. C'est le cas de la fonction Système d'Information (SI) qui a la charge conjointe de la gestion du système d'information et du management des technologies de l'information (et donc de l'informatique). C'est par l'intermédiaire de structures et de procédures que s'exerce ce management et il est donc nécessaire de créer non seulement les structures de gestion adéquates mais aussi une architecture technologique adaptée. La recherche de compétences spécifiques et le souhait de mieux maîtriser les coûts amènent parfois les organisations à recourir à une externalisation partielle ou totale de la fonction SI.

I La notion d'information

1. Définition

L'information constitue le support des connaissances et des communications humaines. Elle est à la fois un outil de communication interne (elle permet d'assurer la coordination entre les différents services et acteurs de l'entreprise), un outil de communication externe (une organisation diffuse de l'information vers son environnement extérieur en faisant par exemple de la publicité) et un outil de cohésion sociale (la diffusion d'informations sur les rôles de chacun dans l'entreprise permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et donc la motivation collective).

On utilise parfois indifféremment les termes information et donnée. En fait, une donnée ne devient une information que lorsqu'elle est reçue par un être humain qui en fait une interprétation. La signification d'une donnée brute n'est donc pas la même d'une personne à une autre.

EXEMPLE

La taille d'un enfant n'a pas la même signification pour l'enfant (elle lui permet juste de la comparer éventuellement avec celle de ses amis) et pour le responsable des accès à un manège dans un parc d'attractions (si elle est inférieure à une taille minimum, elle ne permet pas à l'enfant d'accéder au manège).

Dans le contexte d'une entreprise, les données stockées dans le système informatique sont la traduction codée d'informations, ce qui explique que les deux termes, information et donnée, soient le plus souvent considérés comme synonymes.

2. Les caractéristiques de l'information

Une information possède un certain nombre de caractéristiques :

- **La forme** : l'information peut être écrite, orale, visuelle, olfactive, tactile ou encore gustative. Quelles que soient leurs formes, lorsque les informations sont le résultat d'opérations de traitement à partir d'informations brutes, on parle d'informations structurées (par exemple un bilan comptable) alors qu'on parle d'informations non structurées dès qu'elles sont obtenues seulement à partir des moyens d'expression naturels de l'être humain (par exemple, une simple note manuscrite portée sur un « Post-it »).
- **Le contenu sémantique** : une information peut être plus ou moins sélective (apporte-

t-elle beau

EXEMPLE

Le fait de connaître la température qu'il fait à un endroit en degrés Fahrenheit est peu sélectif si on connaît déjà la température en degrés Celsius car on peut la calculer avec une formule de conversion. En revanche, le nombre de parts d'un foyer fiscal est une information sélective si on connaît déjà le revenu imposable parce que cela permet de calculer le quotient familial.

- **Le coût et la valeur** : on considère que le coût d'une information correspond à celui de sa manipulation, c'est-à-dire de sa recherche, de sa saisie, de son traitement, de son stockage voire de sa destruction. Il est donc difficile à déterminer précisément mais la valeur d'une information est encore beaucoup plus difficile à définir puisqu'elle peut être assimilée à sa capacité à améliorer la décision du dirigeant et donc à lui éviter de commettre des erreurs. En clair, c'est l'utilité de l'information pour celui qui la reçoit qui détermine sa valeur. En tout état de cause, le coût d'une information n'est justifié que s'il est inférieur à sa valeur.

3. La qualité d'une information

Toutes les informations ne sont pas forcément de bonne qualité. Il y a trois critères essentiels pour caractériser la qualité d'une information: sa fiabilité (est-elle exacte et à jour?) mais aussi sa disponibilité (parvient-elle au bon moment, aux bons destinataires et sous une forme directement et rapidement exploitable ?) et sa pertinence (est-elle fidèle à la réalité, autorisée par la législation et ni redondante ni calculable à partir d'autres informations ?). Sauf dérogation, les informations relatives à la race, la religion, l'appartenance à un parti politique ou à un syndicat ne peuvent être mémorisées par les organisations.

EXEMPLE

Si la date de naissance d'un individu est déjà mémorisée dans une base de données, son âge n'est pas une information pertinente puisqu'il est calculable à partir de la date de naissance.

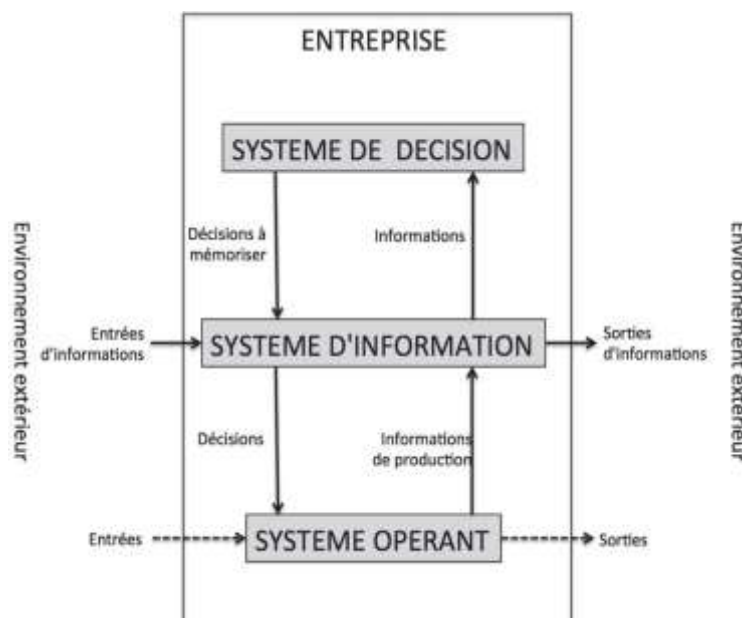
II Le système d'information

1. Le système entreprise

Une entreprise est une organisation économique intégrée dans un environnement, dotée d'une autonomie juridique et combinant des facteurs de production pour produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché. De ce fait, elle possède clairement toutes les caractéristiques des systèmes tels qu'ils ont été définis dans la théorie générale des systèmes. Comme tout système elle est composée de plusieurs sous-systèmes interagissant entre eux. En l'occurrence, il y en a trois :

- **Le système opérant** : il est également nommé système opératoire ou système de production et réalise la production physique des biens et des services. Son activité est contrôlée par le système de décision. Il est relié à l'environnement par des flux physiques externes et aux autres sous-systèmes par des flux internes d'information.
- **Le système de décision** (également appelé système de pilotage ou système de management) finalise l'entreprise en lui assignant ses objectifs. Il analyse l'environnement et le fonctionnement interne de l'entreprise. Il assure le contrôle des tâches et assure la régulation du système. Il est relié aux autres sous-systèmes par des flux internes d'information.
- **Le système d'information** a un rôle central puisqu'il alimente l'entreprise en informations. Pour cela, il mémorise les informations, les traite et les communique aux deux autres sous-systèmes auxquels il est relié. Toutes les informations de l'entreprise, d'origine externe ou interne, passe donc par le Système d'Information.

La figure ci-après montre de quelle manière les différents sous-systèmes sont interdépendants.



L'analyse systémique de l'entreprise correspond à une approche en termes de flux visant à mettre en évidence les interactions à l'intérieur de l'entreprise entre le système d'information, le système de décision et le système opérant et les échanges entre l'entreprise et son environnement extérieur.

On distingue deux types de flux :

- Les **flux physiques** qui correspondent soit à des flux logistiques (matière¹^{re}, en-cours de production, produits finis, etc.), soit à des flux financiers.
- **Les flux d'information** qui traduisent les divers échanges d'information entre l'entreprise et son environnement extérieur ou des transferts d'information au sein de l'organisation.

2. Le système d'information

a. Définition

Le système d'information (SI) peut être défini comme un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de stocker, de traiter, de communiquer des informations de toutes formes dans une organisation.

- Il y a donc tout d'abord **des individus** : ce sont toutes les personnes qui utilisent le système, qu'elles soient simples employés ou cadres. Elles sont concernées soit en utilisant de l'information pour réaliser leurs tâches, soit en participant aux tâches liées à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations. Ce sont aussi les spécialistes des Systèmes d'Information dont le rôle est la conception, la mise en œuvre et la gestion quotidienne du Système d'Information.
- Il y a également **des moyens matériels** : ce sont tous les dispositifs physiques permettant de recevoir, manipuler et émettre l'information ainsi que les supports de l'information, qu'ils soient papiers, magnétiques, optiques ou encore électroniques.
- Il y a ensuite **des logiciels et des procédures** : les logiciels correspondent à l'ensemble des programmes qui sont nécessaires au fonctionnement du Système d'Information (lorsqu'il est informatisé bien évidemment). Comme un système d'Information n'est que très rarement entièrement automatisé, les procédures décrivent comment sont articulés les traitements manuels et les traitements automatisés.
- Il y a enfin **les données** qui constituent la matière première des traitements. Elles sont soit saisies et dans cette hypothèse, correspondent à des événements nouveaux pour le Système d'Information, soit calculées et sont alors des résultats de traitement.

- Le SI ne doit donc pas être assimilé au système informatique qui n'en est qu'un sous-ensemble. Le système informatique constitue un support du SI qui prend en charge l'information numérisée et les traitements automatisés. D'une manière générale, ce sont la taille, le secteur d'activité, l'ancienneté de l'organisation mais aussi la stratégie des dirigeants qui déterminent le niveau d'automatisation d'un SI.

b. Typologie des systèmes d'information

En fonction de leurs objectifs, on distingue deux types de systèmes d'information :

- **Les SI supports d'opérations** : ils ont pour objectif d'assister le traitement des opérations quotidiennes liées à l'exercice de l'activité de l'entreprise. Il s'agit des systèmes de traitement des transactions (ventes, achats, règlements, encaissements, etc.), des systèmes permettant de supporter et de contrôler les processus industriels et des systèmes support des opérations de bureau et de communication (systèmes de messagerie internes et externes ou collecticiels par exemple).
- **Les Systèmes d'Information supports de gestion** qui ont pour objectif la fourniture d'information pour les décideurs dans le but de les assister dans leurs processus de décisions.

Dans la pratique, les entreprises disposent d'applications informatiques qui couvrent différents domaines et qui incluent donc, de fait, un support pour les transactions, et/ou des possibilités en termes de bureautique et de communication et/ou une assistance pour la prise de décision, etc.

c. Les fonctions du Systèmes d'Information

On attribue quatre fonctions principales au SI :

- **l'acquisition de l'information**. Cette fonction correspond en réalité à différents types de tâches: dans un premier temps, il s'agit de collecter les informations (tâche dite d'écoute). Dans un deuxième temps, il faut retenir, parmi les informations collectées, celles qui sont pertinentes en regard des activités de l'entreprise (tâche d'analyse). Enfin, dans un dernier temps, il faut entrer les informations retenues dans le Système d'Information (tâche de saisie). Le recueil des informations est réalisé auprès de sources externes qui correspondent à toutes les composantes de l'environnement qui génèrent de l'information (organismes professionnels par exemple) et de sources internes qui correspondent à toutes les composantes de l'entreprise qui produisent de l'information (ex: service comptable)
- **la mémorisation de l'information**. Il met en œuvre des moyens techniques et organisationnels (méthodes d'archivage par exemple) pour stocker les informations de manière durable et stable (sous forme de bases de données principalement).

- **l'exploitation de l'information.** Cela signifie qu'il doit pouvoir effectuer un certain nombre d'opérations de traitement sur les informations mémorisées : recherche, consultation, organisation, mise à jour et production (à partir de règles de calcul).
- **la diffusion de l'information.** Il s'agit de la mise à disposition de l'information pour ceux qui en ont besoin au moment où c'est nécessaire, sous une forme directement exploitable.

III L'organisation de la fonction Système d'Information

La fonction Système d'Information a un rôle d'appui vis-à-vis des deux pôles d'activité principaux d'une entreprise, à savoir la production et la commercialisation. La mise en place des structures de gestion nécessaires pour appliquer la stratégie décidée par les dirigeants en matière de SI est une problématique qui ne peut être déconnectée de celle de l'agencement des ressources technologiques puisque la répartition des moyens de traitement, de communication et de stockage détermine, dans une certaine mesure, l'agencement des structures de gestion.

1. L'architecture technologique

Au début de l'informatique dans les organisations, l'architecture technologique, qualifiée **d'architecture centralisée**, était très simple puisqu'un unique ordinateur (qualifié de Mainframe) traitait des données qui lui étaient acheminées sur des supports divers (bandes, disques, etc.) puis les résultats des traitements étaient renvoyés vers les services concernés sous la forme de documents papiers. Cette architecture a rapidement été améliorée avec le développement des moyens de télécommunication qui ont permis aux utilisateurs d'entrer les données à partir de leurs postes de travail ainsi que d'y consulter les résultats des traitements demandés. On parlait alors **d'architecture distribuée**. La croissance très rapide des besoins en traitement a conduit les entreprises à introduire, à côté de l'ordinateur central, d'autres ordinateurs de moindre puissance chargés de traitements spécialisés. L'ordinateur central est ainsi relié à différents réseaux locaux et son travail se limite, dans cette architecture, qualifiée **d'architecture répartie**, à des traitements complexes et généraux réalisés à partir des données produites au niveau local et transmises à la plateforme centrale. Les utilisateurs peuvent donc aussi bien réaliser des traitements de manière autonome qu'utiliser les capacités de traitement de l'ordinateur central.

Pour les organisations, la question du choix entre cette dernière et une architecture distribuée est d'actualité puisqu'elle pose inévitablement des problèmes de contrôle et de cohérence globale. En réalité, il est difficilement envisageable à l'heure actuelle d'aller vers le « tout centralisé » mais il est également clair que le degré de décentralisation de l'architecture technologique doit varier en fonction des spécificités de l'organisation et de la stratégie définie par la direction en matière de Système d'Information. La réponse donnée à cette question

impacte directement les décisions en matière d'acquisition des technologies.

2. Les structures et les acteurs de la fonction Système d'Information

Dans une organisation, la fonction SI joue un rôle à plusieurs horizons :

- à court terme, tout d'abord, puisqu'elle prend en charge les différentes tâches indispensables à l'utilisation quotidienne du Système.
- À moyen terme, ensuite : elle doit prendre en compte les nouveaux besoins des utilisateurs et suivre les évolutions des technologies de l'information (veille technologique) qui pourraient être intéressantes pour l'entreprise. Cela la conduit, soit à concevoir de nouvelles solutions adaptées, soit, le plus souvent, à réaliser une adaptation des applications existantes.
- À long terme enfin, dans un objectif de planification, de façon à anticiper quels seront les objectifs à atteindre par le développement de nouveaux systèmes d'information et à définir les actions à entreprendre pour l'atteinte de ces objectifs.

Il n'existe pas de structure type pour la gestion du Système d'Information mais, pour répondre à ces différentes missions, les organisations de taille importante disposent d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI). Dans les entreprises de tailles plus réduites, le service Système d'Information se résume souvent à une petite équipe d'informaticiens placés sous la responsabilité d'un responsable du SI, voire à un unique responsable informatique (dans le cas de petites structures).

La taille et la structure de la DSI sont très variables d'une entreprise à l'autre. Elle est en interaction permanente avec d'une part, la Direction Générale (DG) et d'autre part, toutes les autres directions de l'entreprise (direction financière, direction des ressources humaines, direction commerciale, etc.) que l'on qualifie de Directions Métiers (DM). Elle interagit également avec des structures externes telles que les fournisseurs, les sociétés de conseil, les clubs utilisateurs, etc.

La DSI a généralement à sa tête un Directeur des Systèmes d'Information (également qualifié de DSI). Il est souvent membre du comité de direction ou de la direction générale et doit définir la politique du Système d'Information et veiller à ce qu'elle soit en parfaite adéquation avec la stratégie de l'entreprise.