

LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE L'INFORMATION: UNE QUESTION DE STYLE ?

Philippe KISLIN (*), Anna LEZON (*)
philippe.kislin@univ-paris8.fr, annalezon@gmail.com

(*)Laboratoire PARAGRAPHE – Equipe INDEX, Université Paris 8
2 rue de la Liberté - 93526 Saint-Denis Cedex (France),
<http://paragraphe.info/content/view/109/142/lang,fr/>

Mots clefs :

Management de l'information stratégique, management, styles de management, décideur, processus de décision, intelligence économique, protection de l'information

Keywords:

Management of strategic information, management, management styles, decision maker, decision, decision-making, leadership, competitive intelligence, knowledge management, information security, information monitoring

Palabras clave:

Gestión de información estratégica, gestión, estilos de gestión, la decisión, la toma de decisiones, liderazgo, inteligencia competitiva, la gestión del conocimiento, seguridad de la información, seguimiento de la información

Résumé

Les différentes tâches et missions que le décideur réalise, les diverses tactiques qui s'offrent à lui pour mener à bien sa stratégie, peuvent être regroupées en ce qui est courant d'appeler formes ou styles de management. Un style de management est le produit du contexte du décideur et de sa personnalité. Il prend ses racines, outre les caractéristiques individuelles du décideur, sur la situation économique et conjoncturelle de l'entreprise, sur ses ressources (tant humaines, qu'informationnelles et matérielles), sur sa culture, ses rites et ses coutumes. Le style de management adopté par le décideur entraînera les conséquences significatives sur la façon de gérer, de communiquer, de protéger l'information stratégique de l'organisation. Déceler les risques « informationnels » liés au mode de management de l'organisation peut être considéré comme un acte de prévention dans le cadre de management stratégique de l'organisation.

Abstract

The various tasks and missions that the decision maker realizes the various tactics available to him to carry out its strategy can be grouped into what is common to call forms or styles of management. A management style is the product of the context of the decision maker and his personality. It has its roots in addition to the individual characteristics of the decision maker on the economic situation and economic situation of the company, its resources (both human, as informational and material), its culture, its rituals and customs. The management style adopted by the decision maker will result in significant consequences on how to manage,

communicate, and protect the organization's strategic information. Identify information risks related to management style of the organization may come to be considered an act of prevention as part of strategic management of the organization.

Introduction

Selon la formule de Mintzberg, la société actuelle idolâtre les grands dirigeants, les leaders, les décideurs. Pour preuve, les rayons des librairies et autres bibliothèques sont remplis de leur biographie. Les universités et les grandes écoles forment de nombreux étudiants pour qu'ils deviennent des décideurs accomplis, et pourtant, il nous est difficile de cerner la nature de leur travail. Pourquoi ? « *Est-ce parce que nous avons peur de nos propres idoles ou parce que nous craignons les conséquences de cette mise à nu ?* ». Ainsi savoir « *ce que fait le décideur n'est pas le problème, c'est plutôt l'interpréter* » [1]. Carlson, puis Whitley, ont avancé que le management, l'art de conduire les hommes et les compétences, est plus une science pratique qu'une science appliquée [2], « *parce que les tâches que le décideur accomplit dépendent fortement de leur contexte, des savoirs et des problèmes propres à une organisation* » [3].

Les différentes tâches et missions que le décideur réalise, les diverses tactiques qui s'offrent à lui pour mener à bien sa stratégie, peuvent être regroupées en ce qui est courant d'appeler formes ou styles de management. Un style de management est le produit du contexte du décideur et de sa personnalité. Il prend ses racines, outre les caractéristiques individuelles du décideur, sur la situation économique et conjoncturelle de l'entreprise, sur ses ressources (tant humaines, qu'informationnelles et matérielles), sur sa culture, ses rites et ses coutumes. F. Mer ajoute que le style de management s'inspire également de la culture nationale, « *faite de féodalisme au Japon, de consensus en Allemagne, de Colbertisme en France, ou de cohabitation entre le marchand et l'administrateur en Chine* » [4]. Ainsi, nous pourrions avancer que la manière, dont les ressources matérielles et immatérielles (que sont les informations) vont être gérées, serait intimement liée, voire dépendante du ou des styles de management adoptés par le décideur ? En nous plaçant dans le contexte de l'intelligence économique, composante majeure du management stratégique, et définie par « *la maîtrise et la protection de l'information utile aux acteurs économiques* » (A. Juillet), comment le style de management adopté par le décideur peut influencer les schémas de circulation de l'information, peut influencer et agir sur les stratégies de maîtrise et de protection engagées ?

Des auteurs comme Gallen [5], Hough et Ogilvie [6], Pencheva et Papazova [7] ont montré l'importance du style de management sur le filtrage, la 'préhension' des informations et la constitution des connaissances par le décideur. Dans cet article, nous nous appuyons sur ces travaux et sur les quatre grandes théories managériales enseignées aux futurs décideurs, pour souligner les conséquences informationnelles en termes de protection du patrimoine immatériel, de pratiques de veille et d'intelligence économique au sein de l'entreprise. Notre propos n'est pas de produire un inventaire exhaustif ou un état de la question des différentes théories et styles de management mais plutôt de voir comment certains de ces styles, les plus représentatifs selon la littérature, peuvent induire certains risques, contraintes et menaces dans le domaine du management stratégique de l'information. De ces constats, nous tenterons d'émettre quelques préconisations.

1 Le décideur et son rapport à l'information stratégique

Le décideur est quotidiennement confronté à une grande diversité de problèmes décisionnels qui le conduisent à prendre une multitude de décisions. Bien que le travail du décideur ne se limite pas uniquement à des activités décisionnelles [8], ces dernières constituent la toile de fond de ses fonctions. Les différents courants du Management qui se sont historiquement succédés ont souvent présenté ces activités décisionnelles selon un processus relevant de situations idéalisantes. De l'« *Homo Economicus* » des théories du début du vingtième siècle (disposant d'une information parfaite, d'une sensibilité infinie, d'une rationalité absolue et des choix optimaux) en passant par l'« *Homo Probabilis* » (disposant d'une information incomplète, d'un nombre limité d'alternatives, d'une équifinalité [9]), mais sachant attribuer des valeurs exactes aux résultats de ses décisions), l'« *Homo Erraticus* » actuel est dominé par la complexité de son environnement. Selon ce

dernier modèle, le décideur adhère au principe de « *multifinalité* », concept emprunté à la cybernétique et à la théorie des contextes, et sait que des mêmes causes peuvent produire des effets différents.

A travers ces différents courants, le décideur a bénéficié, selon Sfez [9] d'un grand nombre d'idées reçues :

- Il consacre la majeure partie de son temps à l'analyse des problèmes décisionnels et à la prise de décision ;
- Les activités décisionnelles qu'il accomplit ne sont pas répétitives ;
- Il est conjointement réfléchi et rationnel ;
- Ses décisions sont fondées sur des informations objectives.

Les travaux de Mintzberg [1] [8], Saint-Sernin [10], Bourion [11] ont montré que cette conception du décideur était fautive. Quatre arguments ont été avancés tour à tour par ces auteurs :

- Outre les rôles décisionnels, le décideur remplit aussi des rôles interpersonnels et informationnels : il ne consacre donc que peu de temps à la décision ;
- Le cumul de ces différents rôles implique que les activités du décideur sont éminemment brèves, variées et fragmentées. D'un point de vue pratique, « *il ne cesse de passer d'une activité à l'autre, ne dispose que de peu de temps pour chacune d'entre elles et répartit son attention entre des processus variés et nombreux.* » [8] ;
- La fragmentation et la diversité de ses activités induisent inévitablement un manque de temps pour construire une représentation élaborée de la situation décisionnelle. Ses représentations sont donc tributaires, outre de sa rationalité limitée, de ses ressources temporelles et attentionnelles ;
- En dernier lieu, la pluralité des rôles du décideur associée à la masse des informations à laquelle il est confronté, le conduisent généralement à privilégier les informations informelles ; « *que les informations soient synthétisées, plutôt qu'analysées, leur rôle est loin d'être systématiquement décisif puisque des processus intuitifs et non explicites leur sont souvent préférés* » [8].

Dans l'entreprise, rares sont les décisions qui sont prises en un seul moment, en un seul lieu et par un décideur opérant isolément. Le décideur agit le plus souvent en interaction et en collaboration avec plusieurs acteurs et l'influence, que possèdent ces derniers, modèle sa manière d'agir, son 'style de management'. Comme le précise Roy, « *les positions prises, les comportements affichés par les différents acteurs procèdent de rationalités multiples, fondées sur des systèmes de valeurs non identiques, parfois conflictuels, de points de vue spécifiques à partir desquels ils se sentent jugés, de perceptions décalées, voire contradictoires, de la réalité provenant de ce qu'ils sont à des postes d'observation différents* » [12]. Dans prolongement de ces constats, Mintzberg [8] a identifié dix rôles qui décrivent l'essentiel de son activité :

Tableau 1 : les dix rôles du décideur (d'après Mintzberg)

Rôle	Nature	Descriptif des Fonctions
entrepreneur	décisionnelle	initier le changement pour améliorer l'organisation
régulateur	décisionnelle	répondre aux pressions et aux menaces
répartiteur de ressources	décisionnelle	attribuer les ressources dans l'organisation

négociateur	décisionnelle	négocier au vu des ressources et des informations détenues
observateur actif	informationnelle	scruter son environnement pour collecter des informations
diffuseur	informationnelle	répartir et transmettre ces informations
porte-parole	informationnelle	communiquer des informations propres à l'organisation à l'extérieur de cette dernière
symbole	interpersonnelle	représenter l'organisation
leader	interpersonnelle	gérer et motiver le personnel
agent de liaison	interpersonnelle	interagir avec l'extérieur pour construire son propre réseau extérieur d'information

Quatre de ces rôles sont de nature décisionnelle, trois de nature interpersonnelle et trois sont à tendance plus informationnelle. Deux d'entre eux nous intéressent particulièrement dans le contexte de notre article, car ils sont directement liés au management stratégique de l'information: le décideur y est présenté d'abord comme un observateur actif, un scrutateur de ces événements puis comme un diffuseur auprès de ses collaborateurs de leur interprétation, c'est-à-dire de leur traduction en information. Ces observations, diffusions et traductions sont, nous allons le développer ci-après, sous l'influence de son style de management.

2 Style de décision, style de management

Comme le précise Dao [13], la littérature en Sciences de Gestion distingue le style de décision du style de management. Le style de décision est l'habitude acquise par l'expérience et est relative à un style cognitif prédominant [14]. Le style cognitif (appelé quelquefois style d'apprentissage) fait référence à la manière propre qu'a chaque individu d'appliquer des stratégies particulières pour résoudre des problèmes. Selon son style cognitif « *dominant* », un décideur pourrait être plus en « *centration* » (préférence pour traiter les problèmes l'un après l'autre) ou en « *balayage* » (préférence à mener plusieurs activités en parallèle) pour Bruner et al. [15]; être plus « *accentuateur* » (sensible aux différences) qu'égalisateur (sensible aux éléments rassurants et à la prévision) pour Ausubel [16], impulsif ou réflexif pour Kagan et al. [17] ; intuitif ou méthodique pour Keen et Mc Kenney [18] ; 'holiste' ou 'séaliste' pour Pask et Scott [19] ; dépendant ou indépendant du champ selon Witkin [20] et Huteau [21] ; auditif ou visuel pour La Garanderie [22] ; divergent, convergent, accomodateur ou assimilateur pour Kolb [23] ; cerveau droit ou cerveau gauche (analytique, synthétique) pour Mc Carthy [24].

Ainsi, nous pouvons dire que le style de décision s'appuie sur des caractéristiques individuelles propres au décideur, qui vont influencer autant sur la résolution des problèmes décisionnels que sur la manière d'appréhender l'information. Certaines de ces caractéristiques sont de nature plus statique : celles liées à sa formation, aux traits de sa personnalité, et à son style cognitif prédominant. D'autres sont dynamiques et sont relatives au contexte comme son niveau d'expertise, sa motivation et les enjeux perçus pour le problème décisionnel à traiter [25]. A ces paramètres nous pouvons ajouter une dimension émotionnelle [26], qui prend en considération les réactions affectives qui peuvent influencer le décideur dans sa prise de décision. Il existe une foultitude de tests de personnalité comme le MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) [27] développé à partir des types psychologiques définis par K. Jung), le HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instrument*), le MRTI (*Management*

Team Roles Indicator), TMS (*Team Management Systems profiles*), le LIFO (*Life Orientation Theory and Practice*), l’outil de diagnostic ‘Leonardo 345’ qui sont censés mesurer intelligence, préférences, raisonnements, traits de personnalité et valeurs.

Le style de Management (*management style ou leadership style*) est quant à lui défini comme le mode d’action, caractérisé par la fréquence ou l’intensité des comportements ou des attitudes de direction spécifiques, qu’applique le décideur pour accomplir les fonctions de management : motiver et coordonner les collaborateurs, établir et atteindre les objectifs de l’organisation, préserver la cohésion du groupe, etc. [28]. Cependant et comme le suggère Dao [13] [29], les styles de décision et les styles de management partagent souvent les mêmes caractéristiques. Néanmoins, les styles de management possèdent une dimension plus larges sont souvent décrits par des termes généraux désignant une orientation ou une tendance, et couvrent des dimensions plus larges telles que des valeurs humaines, la culture d’entreprise, la culture nationale.

3 Quelques modèles théoriques de styles de management

Les caractéristiques et dimensions du style de décision sont nombreuses. Leurs combinaisons en styles de management possibles sont de ce fait innombrables. Dans le cadre de notre article, nous avons retenu quatre modèles représentatifs issus de la théorie du management. Nous avons adopté, pour le besoin de notre étude de cas, les modèles que nous pourrions qualifier de modèle théoriques « éprouvés ».

Les théories sélectionnées pour notre étude considèrent notamment : le rapport du décideur à l’autorité et à l’exercice de pouvoir, son rapport aux tâches et à la personne, sa qualité de manager-leader [30].

3.1 Management selon le rapport à l’autorité de B. Tannenbaum et W. Schmidt

En fonction de la plus ou moins grande liberté d’action accordée aux collaborateurs, Tannenbaum et Schmidt (1973) montrent qu’il existe un continuum de management entre un style de management fondé sur l’autorité du Décideur (qui décide puis informe, puis consulte..) et un style de management fondé sur l’autonomie des collaborateurs qui, sous certaines conditions (objectifs sous contraintes budgétaires) sont libres de choisir leur organisation (choix des moyens).

Tableau 2 : styles de management fondés sur l’autorité du décideur selon Tannenbaum et Schmidt

Autorité centrée sur le Décideur	Le Décideur prend ses décisions puis les annonce.
	Le Décideur « vend » ses décisions.
	Le Décideur présente ses idées et demande à chaque collaborateur son avis.
	Le Décideur présente une décision conditionnelle qu’il se

Autorité centrée sur le Collaborateur	déclare prêt à changer.
	Le Décideur présente le problème décisionnel, obtient des suggestions et prend sa décision.
	Le Décideur définit les limites et demande au(x) collaborateur(s) de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.
	Le Décideur laisse le(s) collaborateur(s) libre(s) de choisir tant que certaines conditions sont respectées.

Tannenbaum et Schmidt pensent que dans l'interaction entre le décideur et ses collaborateurs, il existe un compromis entre le contrôle exercé par le décideur et celui exercé par les collaborateurs. Pour ces auteurs, l'autorité totale n'existe pas, car même si le décideur donne un ordre direct, les collaborateurs en gardent la maîtrise dans une certaine mesure, ne serait-ce que par la motivation, l'implication et l'enthousiasme dont ils font preuve pour exécuter cet ordre.

3.2 Typologie des styles de Management de R. Likert

En fonction plusieurs critères : mode de contrôle, degré de confiance entre les collaborateurs, niveau de coopération mutuelle, type de motivation mise en œuvre, cet auteur distingue quatre grands styles de management :

- Le style autoritaire (ou autocratique). Dans le style « autoritaire », le décideur prend des décisions unilatéralement, et sans trop se préoccuper de ses collaborateurs. En conséquence, les décisions prises reflètent ses opinions et sa personnalité, ce qui peut en retour projeter une image de confiance, d'entreprise bien gérée. Des tensions peuvent apparaître avec les collaborateurs en raison des limites fixées sur la liberté de décision accordée à ceux-ci. Selon Likert, il existe deux types de styles autocratiques : le style directif où le décideur prend des décisions unilatéralement tout en supervisant étroitement ses collaborateurs ; le style autoritaire 'permissif' où le décideur prend des décisions unilatéralement, mais donne une certaine latitude aux collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches.
- Le style paternaliste (ou bienveillant). Le style paternaliste est aussi essentiellement 'dictatorial'; toutefois, les décisions prennent en compte à la fois les intérêts de l'entreprise et des employés. La communication des informations est très restreinte, mais les encouragements sont nombreux. Ce style peut être très avantageux quand il favorise une certaine loyauté des collaborateurs, grâce à l'accent mis sur les besoins sociaux. Néanmoins, comme pour le style de management autocratique, une absence de motivation des collaborateurs peut être typique de ce style si aucune connexion affective n'est établie entre le décideur et le groupe des collaborateurs. Ce style partage également les inconvénients du style autocratique, où le risque est que les employés deviennent trop dépendants du décideur.
- Le style consultatif (ou démocratique). Dans un style de management démocratique, le décideur permet aux collaborateurs de prendre part à la prise de décision ; par conséquent, tout est accepté par un vote à la majorité. La demande et la communication des informations sont importantes dans les deux sens

(du décideur aux collaborateurs et vice-versa). Ce style peut être particulièrement utile lorsque des décisions complexes doivent être prises et exigent toute une gamme de compétences spécialisées. Du point de vue du management global, la satisfaction des collaborateurs permet une amélioration de la qualité des travaux, la participation volontaire aux projets sera beaucoup plus élevée. Cependant, le processus de décision pourrait être fortement ralenti par la multiplication des canaux de circulation de l'information, à moins que le processus de décision et les échanges d'information soient rationalisés. La recherche du consensus peut éviter de trouver la «meilleure» décision pour l'entreprise que si elle est gérée ou limitée. Comme avec le style autocratique, Likert décline le style démocratique en types permissif et directif.

- Le style participatif (ou du 'laissez-faire'). Le style participatif donne au décideur le rôle du leader, du mentor et du stimulateur. Il laisse aux collaborateurs le soin de gérer leurs propres domaines de compétences, comme la circulation de l'information 'métier' dans l'entreprise. Ce style ne peut fonctionner que par l'application d'un leadership inspirant de manière à ce que le décideur et les collaborateurs partagent la même vision de l'organisation. Pour Likert, c'est le style qui convient le mieux pour une organisation qui possède une forte croissance dynamique dans de multiples secteurs d'activité. Ce style favorise la créativité, mais principalement dans les domaines où le décideur possède une grande expertise et une capacité à communiquer une vision forte. Néanmoins, la créativité et l'innovation peuvent dégénérer en des activités disparates et contradictoires.

Selon cet auteur, il n'existe pas un style de management systématiquement plus efficace. Mais le développement de la tertiarisation, simultanément à l'accroissement du niveau de formation initiale et de qualification des salariés et au développement des aspirations sociétales, favorise actuellement l'orientation des décideurs vers un style de management plus participatif qu'autocratique.

3.3 Conception bipolaire du management selon R. Blake et J. Mouton

Cette approche « bipolaire » repose sur la mesure de l'intérêt porté par le décideur d'une part vers la production (tes tâches à accomplir) et l'intérêt porté à l'humain d'autre part. Cette analyse aboutit à une grille définissant cinq styles de management :

- le management appauvri : approche considéré comme source de conflits sociaux,
- le management fondé sur l'autorité et l'obéissance : en général à l'origine de frustrations et d'insatisfaction,
- le management institutionnel : négociations et compromis sont des éléments recherchés,
- le management « country-club » : risques possibles : démagogie et évitement de confrontation des idées,
- le management fondé sur le travail en équipe : style basé sur la confiance et le respect au sein des groupes de personnes impliquées toutefois les responsabilités accordées peuvent être un facteur de stress important et de tensions.

La thèse promue par les auteurs est celle du choix de mode de management selon la nature de travail et des tâches à réaliser, des caractéristiques des personnes placées dans le contexte de l'organisation.

3.4 Décideur est un architecte social selon W.Bennis

L'auteur du concept d'adhocratie, W. Bennis concentre ses travaux sur la personnalité du leader. Ainsi, il définit quatre principales qualités du leader :

- capacité de vision : définie comme un savoir de projection vers le futur tout en gardant à l'esprit les contraintes et avantages du présent,
- capacité de communication : définie comme une faculté de délivrer sa perception tout en générant l'élan et la motivation nécessaire chez l'autre, voire un lien émotionnel capable de rapprocher les différents niveaux hiérarchiques ;
- capacité de susciter un sentiment de confiance : procurer un sentiment de sécurité à l'autre
- capacité de gérer sa propre personnalité : connaissance de soi, capacité de gérer les contradictions, prise de risque, capacité d'apprentissage caractérise notamment un leader.

Cette démonstration sommaire des modèles théoriques nous permet de considérer la diversité des approches de « l'exercice » de management ainsi que l'éventail de « styles » de management au sein de chaque modèle. Le style de management adopté par le décideur entraînera les conséquences significatives sur la façon de gérer, de communiquer, de protéger l'information stratégique de l'organisation. Déceler les risques « informationnels » liés au mode de management de l'organisation peut être considéré comme un acte de prévention dans le cadre de management stratégique de l'organisation.

4 Style de management : quelles implications et conséquences pour le management stratégique de l'information ?

Le management stratégique porteur de la vision stratégique est qualifié de notion complexe et polysémique par E. Lamarque compte tenu de l'éclatement de l'unité espace-temps impliquant la complexité de gestion jusqu'alors inégalée [31]. Cette complexité de gestion s'applique tout particulièrement au management de l'information stratégique : « susceptibles de contribuer à la définition, l'infléchissement ou la remise en cause de la stratégie de l'organisation » [32]. Considérant l'importance du volet « sensible » de la stratégie de l'organisation nous souhaitons souligner l'importance d'évaluation des risques informationnels relatifs au style de management.

Pour ce faire, nous adopterons les quatre dimensions de l'intelligence économique veille-capitalisation (ou KM)-protection (défense et sécurité)-influence l'ensemble dans la perspective de la prise de décision [33] comme méthode d'approche de management stratégique de l'information. Nous formulons ensuite les préconisations pour parer aux risques en collaborant avec le décideur.

Tableau 3 : préconisations en management stratégique de l'information selon les risques associés aux styles de management

Théorie	Style de management	Contraintes/risques pour le management stratégique de l'information selon l'approche de l'IE	Préconisations en Management Stratégique de l'Information en vue de la prise de décision
Conception bipolaire de management de R. Blake et J. Mouton	Le management appauvri se caractérise par : -la dissolution des relations sociales -le minimum d'effort fourni au	Les relations sociales dissolues ne favorisent pas l'échange, la base de capitalisation dynamique à finalité stratégique. Manque d'implication « personnelle »	Constituer la cellule de veille auprès du directeur général en vue de recueil et de traitement de l'information stratégique endogène et exogène.

	travail.	entraîne un risque très important en termes de protection de l'information stratégique.	
	Le management fondé sur l'autorité et l'obéissance : est un style centré sur la production et non sur l'homme (logique de productivité).	Manque d'émulation risque de nuire à la production des connaissances stratégiques et/ou innovantes. L'information stratégique enfermées dans les circuits « techniques ».	Identifier les chaînes hiérarchiques pour établir le système décisionnel. Selon le besoin exprimé mettre en place le système d'aide à la décision.
	Le management institutionnel : est un style médian qui recherche d'équilibre entre la productivité et le climat social satisfaisant.	Risque de manque des objectifs clairs à attendre. Le temps de négociation diverge du temps alloué à la prise de décision. Impact négatif possible sur les opérations d'influence.	Clarifier et communiquer les objectifs de management de l'information stratégique. Institutionnaliser la démarche de l'IE. Mettre en relief le rôle de community manager.
	Le management dit « country-club » : est centré sur le besoin des individus.	Risque pour la stratégie globale de l'entreprise et par conséquent de gestion de l'information liée. Risque pour les quatre composantes de la démarche IE du fait de l'individualisme et des biais dans la prise de décision. Faible pérennité du système décisionnel et de management de l'information stratégique fondé uniquement sur les individus.	Concentrer la démarche interne IE sur l'analyse des acteurs. Établir le sociogramme des jeux d'influences entre les décideurs au sein de l'organisation et tenant compte tout particulièrement de leurs profils psychocognitif. Construire la démarche d'ensemble sur cette base tout en tenant compte des évolutions dû au changement des acteurs ainsi que de leur positionnement dans la structure.
	Le management fondé sur le travail en équipe : repose sur la confiance et le	Le risque pour la protection de l'information stratégique du aux stress et surcharge émotionnelle (trop forte implication	Renforcer la dimension de protection de l'information stratégique.

	respect des personnes.	émotionnelle dans le travail et de gestion des équipes). Les décideurs deviennent ainsi des cibles fragilisées pour la concurrence.	Mettre en place la cellule de crise tenant compte des aspects psychologiques (détection de surexposition au stress et épuisement physique des décideurs). Dans la démarche de gestion de risques renforcer l'indicateur de risque « humain ».
Leadership et rapport à l'autorité de B. Tannenbaum et W. Schmidt	Décideur prend les décisions puis les annonce	L'approche unilatérale de la prise de décision représente le risque : -pour la protection de l'information stratégique : les acteurs n'étant pas impliqués dans le processus de la prise de la décision sont indifférents voire hostiles envers leur organisation de rattachement -la veille et la capitalisation sont impactées pour les mêmes raisons supra : la démotivation engendrée nuit à la production des connaissances et surtout à leur partage des connaissances. Les circuits de l'information deviennent parallèles et souterrains.	La démarche IE se concentrera autour du décideur. La cellule de veille et d'analyse stratégique lui fournira l'information exogène. L'information endogène attirera une attention particulière de cette même cellule compte tenu du « climat » de l'organisation. Les méthodes de lobbying lui permettront d'identifier l'information stratégique interne à l'organisation.
	Décideur « vend » ses décisions	Comme supra le risque pour la protection de l'information stratégique. L'information délivrée peut manquer d'exactitude du fait de l'approche « marketing » de la décision.	Démarche IE similaire que dans le cas précédent. Le système de l'information décisionnelle doit veiller à la contextualisation et l'objectivité de la capitalisation de la décision ainsi que de son élaboration.
	Décideur présentent ses idées et	Risque de « dérive » temporelle aussi bien	L'unité IE placée auprès du décideur

	demande à chacun son avis	que conceptuelle dans la prise de décision : impact sur la stratégie générale de l'organisation.	s'attachera à développer les réseaux internes d'appuis au décideur. Elle jouera également le rôle de négociateur interne dans le processus de prise de décision. Pour ce faire, elle s'appuiera sur les méthodes de lobbying et de négociations faisant appel au profiling des acteurs sur la base psychosociologique.
	Décideur présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer	Risque de frustration forte si l'avis n'est pas pris en compte par le décideur ou la décision reste inchangée : impact sur la protection de l'information.	
	Décideur présente le problème obtient des suggestions et prend sa décision		
	Décideur définit des limites et demande au groupe de prendre la décision à l'intérieur de ses limites	Risque du « périmètre » de la décision : impact sur l'activité de veille/recherche. La définition du besoin informationnel moins précise et impliquant plusieurs scénarii. Le champ de recherche plus large demandera plus de temps pour obtenir des résultats satisfaisants.	L'unité IE sera impliquée dans la définition du périmètre que le décideur souhaite présenter aux acteurs. La pro-activité, la prévention, la détection des signaux faibles seront particulièrement mis en exergue dans le travail de l'unité IE. L'activité de capitalisation s'attachera à la traçabilité et la mémorisation des problèmes décisionnels et informationnels (du décideur) [34] [35]. La base d'expériences [36] des décideurs et des membres de l'unité IE sera un atout de maîtrise du temps dans le processus de la décision.
	Décideur laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées.	Comme supra risque de périmètre de veille/recherche. Risque de la mauvaise évaluation des contraintes à imposer : impact sur la stratégie	En complément des préconisations supra, renforcer la démarche de l'analyse des risques [37] dans le processus de prise de la décision.

		globale de l'entreprise. Risque pour la protection de l'information : processus de prise de décision diffus et peu schématisé.	La démarche IE prendra en charge la traçabilité, la capitalisation et surtout le reporting concernant la cohérence des décisions prises au sein de l'organisation.
Leader comme architecte social de W. Bennis	Décideur visionnaire aux qualités communicationnelles et relationnelles basées sur la confiance.	Risque lié à la personnalité du décideur	L'unité IE prendra particulièrement en compte le profil cognitif, psychologique et socio-professionnel du décideur dans la préparation des scénarii de décision.

Notre essai d'évaluation des risques informationnels dus au mode de management peut s'inscrire dans le cadre de management stratégique de l'organisation. La formulation des préconisations basées sur les méthodes de l'intelligence économique explore les pistes des solutions préventives à appliquer avant l'apparition des problèmes.

5 Conclusion et perspectives

Selon la définition de R. Thiétart, « *le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous ses domaines d'activités de l'entreprise.* » [38]. E. Lamarque précise ainsi le lien entre le management et la stratégie de l'organisation : « *Idéalement, le management s'appuie sur la stratégie qu'il contribue en retour à nourrir. Par stratégie, il faut entendre l'ensemble des décisions et des actions concernant le choix de ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Et c'est dans le choix et articulation de ces ressources que le management va trouver sa pleine dimension* » [31].

Aujourd'hui, l'information constitue l'une de ces ressources [39] [40]. Il n'est plus à prouver que le management stratégique de l'information est un composant vital de la stratégie globale de l'entreprise ainsi que son support premier. Dans ce cadre, notre article c'est attaché à démontrer qu'exercer, pratiquer un style de management peut comporter un certain nombre de risques pour l'information, pour sa gestion et par conséquent pour la stratégie de l'organisation.

Nous continuons d'explorer dans le cadre de nos travaux, le lien entre le style de management, la structure et l'identité de l'organisation en relation avec le management stratégique de l'information. La prochaine étape sera d'explorer comment le mode de management de l'organisation impacte les systèmes d'information et plus particulièrement leur mise en œuvre. Comment le style de management influence le choix de positionnement des acteurs - gestionnaires de l'information au sein de la structure organisationnelle et avec quelles conséquences en termes de risques informationnels ?

6 Bibliographie

- [1] MINTZBERG H., *Manager : Ce que font vraiment les managers*, Vuibert, 2009.
- [2] CARLSON S., *Executive Behaviour : A study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Strombergs, 1951.
- [3] WHITLEY R., *On the Nature of Managerial Tasks: Their Distinguishing Characteristics and Organisation*, Journal of Management Studies, vol 26, 3, pp.209-225, 1989.
- [4] NAYAR V., *Les employés d'abord, les clients ensuite ! : Comment renverser les règles du management*, Diateino, 2011.
- [5] GALLEN T., *Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter?* , Journal of Management Development, Vol 25, 2, pp. 118-133, 2006.
- [6] HOUGH J.R., OGILVIE D., *An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes*, Journal of Management Studies, Vol 42, 2, pp.417-448, march 2005.
- [7] PENCHEVA E.S. PAPAZOVA E.B., *Cognitive Style and Values*, Psychological Type and Culture East & West: A Multicultural Research Conference Honolulu, Hawaii, January 6-8, 2006.
- [8] MINTZBERG H., *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1984.
- [9] SFEZ L., *La décision*, PUF, Que sais-je, 2181, 1994.
- [10] SAINT-SERNIN B., *Le Décideur*, Gallimard, 1979.
- [11] BOURION C., *Le processus de décision*, Editions ESKA, 2002.
- [12] ROY B., *La décision, ses disciplines, ses acteurs*, Presses Universitaires de Lyon, 1983.
- [13] DAO T., *Le choix du style de décision managériale dans un nouveau contexte socioculturel*, Colloque CIDEGREF et CEMEDIMO : Le management face à l'environnement socioculturel, Beyrouth, Liban, 2004.
- [14] ARROBA T., *Style of decision-making and their use : An empirical study*, British Journal of Guidance and Counseling, vol 5, 2, pp. 149-158, 1977.
- [15] BRUNER J.S., GOODVOW J.J., AUSTIN G.A., *A study of thinking*, John Willey and sons, 1956.
- [16] AUSUBEL D., *The psychology of Meaningful Verbal Learning*, Grune & Stratton, 1963.
- [17] KAGAN J., PEARSON L., WELCH, L. *Conceptual impulsivity and inductive reasoning*, In Child Development, vol 37, pp. 583-594, September 1966.
- [18] KEEN P.G.W., MCKENNEY J.L., *How managers' minds work*, In Harvard Business Review, vol 52, 3, pp.79-90, 1974.
- [19] PASK G., SCOTT B., *Learning strategy, teaching style*, London : Open University, 1978.
- [20] WITKIN H.A., *Les styles cognitifs "dépendant à l'égard du champ" et "indépendant à l'égard du champ" et leurs implications éducatives*, Paru dans : L'orientation scolaire et professionnelle, 7, Avril 1978.
- [21] HUTEAU M., *Style cognitif et personnalité : La dépendance - indépendance à l'égard du champ*, Presses Universitaires de Lille, 1987.
- [22] LA GARANDERIE A., *Les profils pédagogiques*, Centurion, Paris, 1980.
- [23] KOLB D.A., *The learning-style inventory : self-scoring inventory and interpretation booklet*, McBer and Company, 1985.
- [24] MCCARTHY B., *Hemispheric mode indicator (HMI) Right and left brain approaches to learning*, Barrington : Excel, 1986.
- [25] KISLIN P., *Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique*, Thèse, Nancy 2, 2007

- [26] HERMANN N., *The Creative Brain*, New York : Atlantic Book, 1999.
- [27] CAUVIN P., CAILLOUX G., *Les types de personnalité*, ESF, 2009.
- [28] CASIMIR C., *Combinative aspects of leadership style: the ordering and temporal spacing of leadership behaviors*, *Leadership Quarterly*, Vol. 12, 3, pp. 245-278, 2001.
- [29] DAO T., *Influence du style temporel et du sentiment d'efficacité personnelle de l'acheteur sur le style de décision d'achat*, thèse en Science de Gestion, Université de Rennes 1, juin 2005.
- [30] PLANE J-M., *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Dunod, 2003
- [31] LAMARQUE E., *Gouvernance et prise de décision : les questions qui dérangent*, EYROLLES. 2011
- [32] HERMEL L., *Veille stratégique et intelligence économique : maîtriser et pratiquer...*, AFNOR, 2007
- [33] KNAUF A., *Caractérisation du rôle du coordinateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise ne pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique*, thèse, Nancy 2, 2007
- [34] KISLIN P., *La traçabilité cognitive : fil d'Ariane du veilleur pour aider le décideur à sortir du labyrinthe décisionnel*, ISKO, 2009
- [35] KISLIN P., *Tracer, Annoter et Mémoriser: Trois Actions pour Asseoir la Collaboration-Confiance du Veilleur et du Décideur*, VSST'2009, INIST : Nancy, mars 2009
- [36] DAVID A., *L'information pertinente en intelligence économique in PAPPY F.*, *Problématiques émergentes dans les sciences de l'information*, Lavoisier, 2008
- [37] HASSID O., *La gestion des risques*, DUNOD, 2008
- [38] THIETART R-A., *Le management, Que sais-je ?*, PUF, 2008
- [39] LEZON A., KISLIN P., IHADJADENE M., *Management of strategic information within a complex and multi-making decisions environment: between reforms and changes*, ECIS, Bad Neuheim, Germany, 2011.
- [40] LEZON A., KISLIN P., *Le management de l'information stratégique dans un environnement pluridécisionnel complexe : constats, enjeux et défis au service d'une évolution du mode de gouvernance*, ISKO'2001, Lille, juin 2011.