

# L'incidence du numérique sur le management

Après l'économie du numérique (4.1) et le droit du numérique (4.2), la question 4.3 du thème 4 porte sur le management : quelle est l'incidence du numérique sur la manière de diriger, d'organiser et de décider ? Le numérique s'incarne dans le système d'information de l'entreprise ; il modifie la division et la coordination du travail, autorise de nouvelles organisations comme le télétravail, transforme la décision par les données et crée des risques nouveaux, au premier rang desquels la cybersécurité.

## Le système d'information : composantes et rôles

Le **système d'information (SI)** est l'ensemble organisé des ressources (matériel, logiciels, données, procédures, personnes) qui permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser l'information dans l'entreprise. Il ne se réduit pas à l'informatique : une procédure de validation des commandes ou une réunion hebdomadaire en font partie. Le numérique a rendu le SI central, car il relie désormais toutes les fonctions et les partenaires.

| Composante          | Contenu                                                  | Exemple chez Vélocité                                         |
|---------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Matériel et réseaux | Serveurs, postes, tablettes, objets connectés, réseau    | Tablettes des techniciens, capteurs sur la ligne d'assemblage |
| Logiciels           | Applications métier, bureautique, outils collaboratifs   | Logiciel de gestion de production, messagerie, site marchand  |
| Données             | Clients, produits, stocks, finances, ressources humaines | Base des magasins partenaires, nomenclatures des vélos        |
| Procédures          | Règles de saisie, de validation, de sauvegarde           | Validation d'un devis au-delà d'un montant                    |
| Personnes           | Utilisateurs, responsable du SI, prestataires            | Responsable informatique, éditeur SaaS                        |

| Fonction du SI | Rôle                                                                          |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Collecter      | Capter l'information interne (ventes, production) et externe (marché, veille) |
| Stocker        | Conserver les données de façon sûre et accessible                             |
| Traiter        | Transformer les données en informations utiles (calculs, synthèses)           |
| Diffuser       | Mettre la bonne information à disposition de la bonne personne au bon moment  |

Le SI remplit trois rôles pour le management : **opérationnel** (exécuter les processus : facturer, livrer), **décisionnel** (fournir indicateurs et analyses) et **relationnel** (relier l'entreprise à ses clients, fournisseurs et salariés).

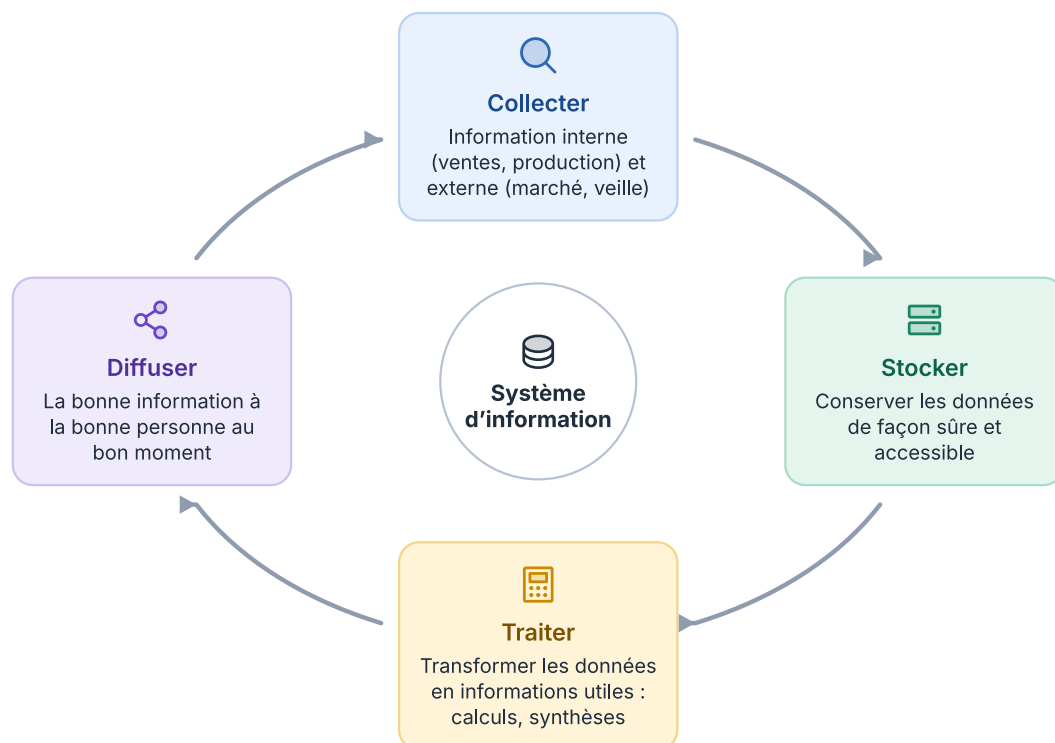


**Schéma 1.** Les quatre fonctions du système d'information, qui réunit matériel, logiciels, données, procédures et personnes.

## ERP, CRM et outils numériques de gestion

Les logiciels de gestion se sont intégrés. Un **progiciel de gestion intégré (ERP)** regroupe, autour d'une base de données unique, des modules couvrant les fonctions de l'entreprise : une donnée saisie une fois est disponible partout. Un **CRM** (gestion de la relation client) centralise l'information sur les clients et prospects pour la vente, le marketing et le service. D'autres outils complètent le SI.

| Outil                                                             | Fonction                                                                       | Apport                                                        | Limite                                              |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| ERP                                                               | Ventes, achats, stocks, production, comptabilité, paie                         | Suppression des doubles saisies, cohérence, traçabilité       | Coût, paramétrage, rigidité, dépendance à l'éditeur |
| CRM                                                               | Historique client, opportunités, campagnes, service après-vente                | Vision unique du client, suivi des relances, personnalisation | Qualité de saisie par les commerciaux               |
| Outils collaboratifs                                              | Messagerie instantanée, visioconférence, documents partagés, gestion de projet | Coordination à distance, réactivité                           | Surcharge d'informations, dispersion                |
| Informatique décisionnelle (tableaux de bord, analyse de données) | Indicateurs, prévisions                                                        | Décisions fondées sur des données                             | Qualité des données, biais d'interprétation         |
| Commerce électronique et plateformes                              | Vente en ligne, relation avec les partenaires                                  | Nouveaux canaux, automatisation                               | Dépendance aux plateformes (vu au chapitre 4.1)     |

**Exemple.** Chez Vélocité, la commande d'un magasin partenaire saisie dans l'ERP réserve les composants en stock, planifie l'assemblage, déclenche la facture et met à jour la trésorerie prévisionnelle. Sans intégration, quatre services ressaisiraient la même information, avec des délais et des erreurs.

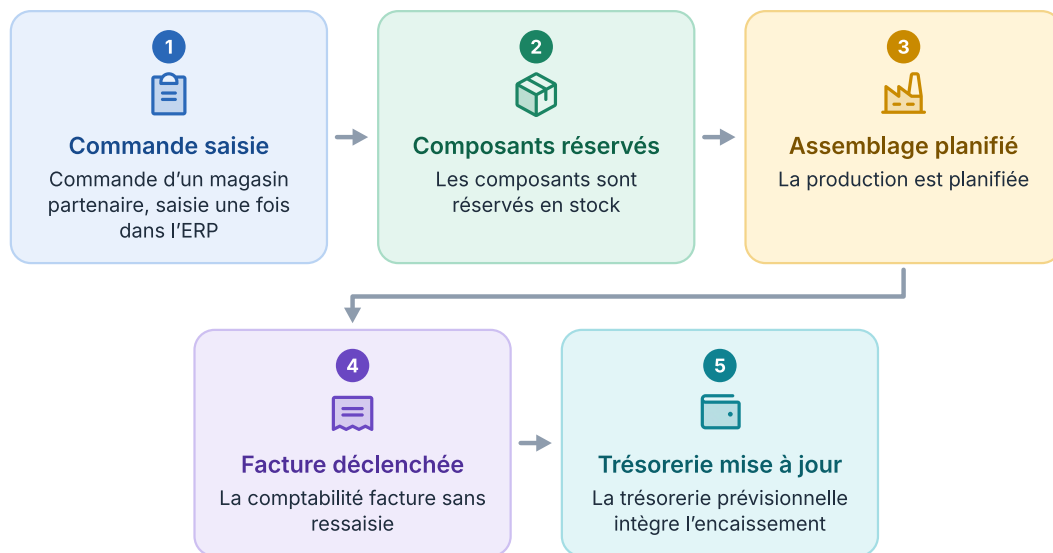


**Schéma 2.** Chez Vélocité, une commande saisie une seule fois dans l'ERP se propage à toutes les fonctions : sans intégration, quatre services ressaisiraient la même information.

## Spécialisation, intégration, coordination et flexibilité

Le numérique modifie la manière dont l'entreprise divise et coordonne le travail (les mécanismes de coordination de Mintzberg ont été vus au chapitre 3.4). Il permet à la fois plus de **spécialisation** (chacun se concentre sur son expertise, les tâches répétitives sont automatisées) et plus d'**intégration** (les données partagées relient les spécialistes). L'**action collective** change : les équipes se forment autour de projets, parfois à distance, avec des membres de plusieurs services ou entreprises.

| Mécanisme de coordination          | Effet du numérique                                                                             | Exemple                                                                      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Supervision directe                | Recul : le responsable voit l'activité dans les tableaux de bord sans surveiller en permanence | Suivi des tournées des techniciens de Vélocité par l'application de planning |
| Standardisation des procédés       | Renforcée : les processus sont inscrits dans les logiciels (workflow de validation)            | Circuit de validation des commandes dans l'ERP                               |
| Standardisation des résultats      | Facilitée par les indicateurs en temps réel                                                    | Objectifs de vente suivis dans le CRM                                        |
| Standardisation des qualifications | Nouvelles compétences numériques exigées                                                       | Formation des saisonniers de Tessier aux tablettes                           |
| Ajustement mutuel                  | Démultiplié par les outils collaboratifs                                                       | Équipe produit de Kooma travaillant sur une messagerie et un tableau partagé |

La **flexibilité** en est le résultat : flexibilité des horaires et des lieux (travail à distance), des volumes (sous-traitance en ligne, plateformes de travail indépendant), des structures (équipes projet temporaires). Elle a une contrepartie : l'organisation doit garder une cohérence d'ensemble, par des règles communes et des moments de rencontre.

## Télétravail et nouvelles organisations du travail

Les **nouvelles organisations du travail** s'appuient sur le numérique. Le **télétravail** est l'exécution, hors des locaux de l'entreprise, d'un travail qui aurait pu y être réalisé, grâce aux technologies de l'information. Le **travail hybride** alterne présence et distance ; le **travail nomade** s'effectue chez les clients ou en déplacement.

| Règle du télétravail | Contenu                                                                                                                                                              |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mise en place        | Accord collectif ou charte élaborée par l'employeur après avis du CSE ; à défaut, accord individuel entre employeur et salarié                                       |
| Volontariat          | Le salarié comme l'employeur peuvent refuser (l'employeur motive son refus pour un poste éligible) ; il peut être imposé en cas de circonstances exceptionnelles     |
| Égalité des droits   | Mêmes droits que les salariés sur site : rémunération, formation, représentation, santé-sécurité ; présomption d'accident du travail pendant le temps de télétravail |
| Organisation         | Plages de joignabilité, contrôle du temps, régulation de la charge, droit à la déconnexion (chapitre 4.2), prise en charge des frais selon l'accord ou la charte     |

| Pour l'entreprise                                                                                                                   | Pour le salarié                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantages : attractivité, réduction des surfaces, continuité d'activité, productivité sur les tâches de concentration               | Avantages : moins de trajets, autonomie, conciliation des temps                                                   |
| Risques : affaiblissement du collectif, difficulté à intégrer les nouveaux, sécurité des données, management à distance à apprendre | Risques : isolement, brouillage des frontières vie professionnelle-vie privée, surcharge, inégalités d'équipement |

**Exemple.** Kooma applique deux jours de télétravail par semaine aux équipes de développement et de relation clients, avec un jour commun de présence pour les réunions d'équipe ; l'atelier et le bureau d'études de Vélocité, dont les tâches exigent les machines et les prototypes, ne sont pas éligibles, ce que la charte explique.

## La décision fondée sur les données et les tableaux de bord

Le numérique transforme la **décision**. Les données produites par le SI alimentent des **tableaux de bord** : ensembles d'indicateurs choisis pour suivre les objectifs et déclencher des actions. La décision devient plus rapide, plus partagée (chaque manager voit ses indicateurs) et davantage fondée sur des faits que sur l'intuition.

| Niveau de décision | Données mobilisées                                                  | Exemple                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratégique        | Tendances du marché, rentabilité par activité, analyses prédictives | Vélocité décide l'usine de batteries à partir des coûts de sous-traitance et des prévisions de ventes |
| Tactique           | Indicateurs mensuels par service                                    | Kooma ajuste ses tarifs d'abonnement entreprise selon le taux d'utilisation                           |
| Opérationnelle     | Données en temps réel                                               | Les Jardins de Tessier réapprovisionnent un rayon à partir des ventes de la journée                   |

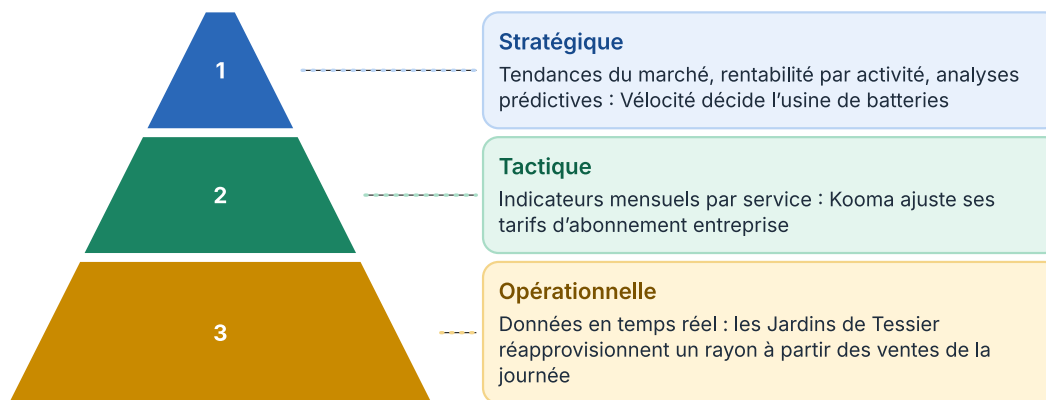


**Schéma 3.** Trois niveaux de décision, trois horizons de données : des tendances du marché aux ventes de la journée.

**Limites.** Une donnée fausse produit une décision fausse (« garbage in, garbage out ») ; trop d'indicateurs noient l'essentiel ; les algorithmes peuvent reproduire des biais ; la décision reste un acte humain qui engage la responsabilité du manager. Un bon tableau de bord comporte peu d'indicateurs, reliés aux objectifs, avec une cible et un responsable pour chacun.

**Exemple chiffré.** Le tableau de bord hebdomadaire de la jardinerie suit quatre indicateurs : chiffre d'affaires par rayon, taux de perte des végétaux (objectif inférieur à 4 %), taux de rupture des produits saisonniers, panier moyen. Un taux de perte qui passe de 3 % à 6 % en pépinière déclenche une vérification de l'arrosage avant que la perte ne pèse sur la marge.

## Opportunités et risques du numérique : cybersécurité, dépendance, compétences

Le numérique est une source d'**opportunités** (productivité, nouveaux marchés, relation client, flexibilité) mais aussi de **risques** que le management doit traiter.

| Risque                      | Manifestation                                                               | Réponse managériale                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cybersécurité               | Hameçonnage, rançongiciel, vol de données, fraude au virement               | Sensibilisation, mots de passe et double authentification, mises à jour, sauvegardes testées, plan de reprise, assurance cyber ; notification à la CNIL sous 72 h si des données personnelles sont touchées |
| Dépendance                  | Prestataire SaaS, plateforme de vente, fournisseur d'hébergement            | Clauses de réversibilité, diversification des canaux, compétences internes minimales                                                                                                                        |
| Compétences                 | Écart entre les outils et les savoir-faire des salariés                     | Plan de formation, tutorat, recrutement, accompagnement du changement                                                                                                                                       |
| Surcharge et qualité de vie | Trop de messages, connexion permanente, perte de sens                       | Règles d'usage des outils, droit à la déconnexion, réunions limitées                                                                                                                                        |
| Conformité                  | Données personnelles, propriété intellectuelle, contrats numériques         | Règles du chapitre 4.2 : registre, charte informatique, contrats                                                                                                                                            |
| Éthique et social           | Surveillance excessive, décisions automatisées opaques, emplois transformés | Transparence, dialogue social, GPEC (chapitre 5.3)                                                                                                                                                          |

**Exemple chiffré.** Une panne du site marchand de Vélocité un samedi, de 10 h à 16 h, soit 6 heures, pendant lesquelles le site réalise en moyenne 1 800 € de ventes par heure ; si 90 % des clients ne reviennent pas commander plus tard, le chiffre d'affaires perdu est de  $6 \times 1\,800 \times 0,9 = 9\,720$  €. Ce calcul justifie une clause de disponibilité exigeante avec l'hébergeur et une astreinte le week-end.



**Schéma 4.** Le coût d'une panne de 6 heures du site marchand de Vélocité un samedi : un calcul qui justifie une clause de disponibilité exigeante et une astreinte le week-end.

## Le rôle du manager et la conduite du changement

Le numérique ne remplace pas le manager : il change son rôle. Moins de contrôle direct, plus d'animation, de fixation d'objectifs et d'accompagnement des compétences. Tout projet numérique est d'abord un projet d'organisation, dont la réussite dépend de la **conduite du changement**.

- **Donner le sens** : expliquer pourquoi l'outil est déployé et ce qu'il change pour chacun.
- **Associer les utilisateurs** dès le choix et le paramétrage ; consulter le CSE lorsque la loi l'exige (nouvelle technologie, contrôle de l'activité).
- **Former et accompagner** : formation, référents internes, période de double fonctionnement limitée.
- **Fixer des règles d'usage** : charte informatique, plages de joignabilité, règles de réunion à distance.
- **Mesurer et ajuster** : indicateurs d'adoption et de résultats, retours d'expérience.

**Exemple.** Pour son CRM, Vélocité nomme deux commerciaux référents, organise une demi-journée de formation par équipe et suit chaque mois le taux de saisie des visites ; au bout de trois mois, le taux atteint 92 % et la direction commence à utiliser les tableaux de bord dans ses réunions.

## Méthode : répondre à une question de CEJM

Une question de management sur le numérique attend une analyse structurée : qualifier la situation avec les notions du programme, mobiliser le mécanisme ou la théorie, l'appliquer à l'entreprise du dossier, conclure par une recommandation.

1. **Identifier** l'enjeu : système d'information, coordination, organisation du travail, décision, risque.
2. **Expliquer** le mécanisme : intégration des données, mécanismes de coordination, conditions du télétravail, rôle du tableau de bord.
3. **Appliquer** au cas : quels effets concrets pour l'entreprise, ses salariés, ses clients ? Avec les chiffres du dossier.
4. **Conclure** : avantages et limites, recommandation argumentée.

**Exemple rédigé.** Question : en quoi le déploiement d'un ERP chez Vélocité modifie-t-il la coordination entre l'atelier, le bureau d'études et le service commercial ?

*Identification* : il s'agit d'un projet de système d'information intégré touchant trois unités spécialisées. *Mécanisme* : l'ERP repose sur une base de données unique ; il renforce la standardisation des procédés (circuits de validation inscrits dans l'outil) et réduit le besoin de supervision directe, tandis que les données partagées facilitent l'ajustement mutuel entre services. *Application* : une commande saisie par un commercial réserve les composants, planifie l'assemblage et informe le bureau d'études des options demandées ; les trois services travaillent sur la même information, sans ressaisie ni réunion de mise à jour ; en contrepartie, chacun doit respecter les règles de saisie, et l'atelier perd une partie de son autonomie d'organisation. *Conclusion* : l'ERP améliore la coordination par l'intégration des données, à condition d'une conduite du changement (formation, référents, consultation du CSE) et d'une vigilance sur la dépendance à l'éditeur.

### L'essentiel à retenir

- Le système d'information réunit matériel, logiciels, données, procédures et personnes pour collecter, stocker, traiter et diffuser l'information ; l'ERP intègre les fonctions autour d'une base unique, le CRM centralise la relation client.
- Le numérique renforce la spécialisation et l'intégration : standardisation des procédés par les logiciels, ajustement mutuel par les outils collaboratifs, recul de la supervision directe ; il rend l'organisation plus flexible.
- Le télétravail repose sur un accord ou une charte, le volontariat, l'égalité des droits et le droit à la déconnexion ; la décision s'appuie sur des tableaux de bord à condition de données fiables et d'indicateurs choisis.
- Les risques (cyberattaques, dépendance, compétences, surcharge) se gèrent par la prévention, les clauses contractuelles, la formation et une conduite du changement qui associe les utilisateurs.