

## CHAP. VI : L'INCIDENCE DU NUMERIQUE SUR LE MANAGEMENT

**Problématisation :** Le déploiement du numérique et la digitalisation bouleversent l'environnement des E et leur fonctionnement, notamment le rôle des SI. Dans un contexte où les E se livrent à une vive concurrence, l'information est une variable stratégique. Quel est le rôle SI dans la restitution d'une information exploitable, dans la coordination et la prise de décision au sein de l'E ?

### I. Repérer le rôle du système d'information dans le fonctionnement de l'E

#### A. Les multiples dimensions du système d'information (SI)

##### 1. Données, information

- Une **donnée** est un **élément brut** qui n'a pas encore été interprété. Elle est à l'état de code.
- Une **donnée associée à un modèle d'interprétation qui lui donne du sens devient une information.** Elle permet de réduire l'incertitude si elle est utile et fiable.

##### 2. Qu'est-ce qu'un SI ?

Selon **R. Reix**, c'est l'ensemble des ressources de l'E qui permet la gestion de l'information, et de la véhiculer et communiquer.

##### 3. La finalité d'un SI

Un SI a pour finalité d'aider à la prise de décision en diminuant le niveau d'incertitude de l'environnement, grâce au traitement de l'information. Il aide ainsi l'E à déterminer sa stratégie.

##### 4. Les trois catégories de ressources d'un SI

- **Ressources matérielles :** Les ordinateurs,...
- **Ressources organisationnelles :** Les procédures et les modes de travail,...
- **Ressources humaines :** Les personnes qui traitent l'information,...

Techniquement, le SI repose sur un SI composé de diverses ressources matérielles et immatérielles telles que des bases de données, des outils de gestion de la relation client (CRM, *Customer Relationship Management*), des outils de gestion de la chaîne logistique (SCM, *Supply Chain Management*)...

##### 5. Les différentes fonctions du SI

Les 4 fonctions principales d'un SI sont les suivantes :

- **collecter** : le SI acquiert des données provenant de l'environnement interne ou externe de l'entreprise ;
- **stocker** : le SI conserve l'information acquise (de manière à ce qu'elle reste disponible et intègre).
- **traiter** : le traitement permet de transformer l'information pour la rendre utile à la prise de décision ;
- **diffuser** : le SI transmet l'information aux acteurs internes et/ou externes.

#### B. Le rôle du système d'information dans la prise de décision

##### 1. Le SI, un outil d'aide au pilotage de la décision

Un SI intégré au système de décision doit permettre de rendre le pilotage de la décision plus intelligent, aux différents niveaux de décision : opérationnel, tactique, stratégique. Le SI doit permettre de gérer l'abondance des flux d'informations appelés « Big Data », de fluidifier les processus organisationnels.

Le PGI (progiciel de gestion intégré, traduction d'ERP – *Enterprise Resource Planning*) permet de répondre à cette démarche d'intégration en rassemblant les données des différents processus clés de l'entreprise dans une base de données unifiée et structurée.

##### 2. Le SI au service de la stratégie de l'entreprise

Le SI est un outil facilitant la détermination de la stratégie et sa mise en œuvre. L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider le SI sur la ou les stratégies de l'E.

## II. Identifier les conséquences du déploiement du numérique sur le management et les processus décisionnels

### A. L'émergence de nouvelles structures plus réactives

#### 1. Un besoin de flexibilité dans un environnement ouvert et incertain

La vitesse de circulation de l'information, les TIC, l'ouverture des marchés, la mondialisation, la déréglementation, la main-d'œuvre plus informée et mieux formée... sont autant de facteurs qui amènent les E à gagner en flexibilité et en réactivité, afin de rester compétitives. **La flexibilité – qui se caractérise par la polyvalence des équipes, une approche par les processus et des fonctions décloisonnées, la souplesse de la hiérarchie... – donne à l'entreprise davantage de souplesse et de rapidité d'adaptation face à des changements rapides.**

Aussi, les E ont évolué vers des **modèles d'organisation plus réactifs, selon un double mouvement de spécialisation et d'intégration des entités** :

– la **spécialisation des entités** : la dispersion géographique des activités amène les entreprises à constituer des **divisions spécialisées selon les différents marchés ou clients spécifiques, au plus près des attentes des clients.**

– l'**intégration des entités** : malgré la spécialisation des entités, celles-ci sont en **situation d'interdépendance** tant au niveau des processus productifs que des interactions entre leurs membres. Le SI facilite les processus d'intégration en permettant une **coordination et une cohérence d'ensemble.**

#### 2. Les entreprises en réseau

L'organisation en réseau permet à des E juridiquement distinctes de travailler (liens contractuels) en collaboration (ou coopération) sur un projet commun. Le réseau leur offre ainsi la possibilité d'accéder à des marchés auxquelles elles n'auraient pu accéder seules, de partager des qualifications... Le numérique facilite les liens entre les partenaires (clients et fournisseurs), par le partage des données qu'il permet. On parle d'entreprise « étendue ».

#### 3. De nouvelles formes d'organisation du travail

Le déploiement du numérique qui facilite la communication et l'échange d'informations instantanées favorise des modes de travail collaboratif et l'esprit d'équipe par **la mise en réseau et la transversalité des projets** qu'il permet.

#### 4. L'action collective

La dynamique du changement s'inscrit dans l'action collective (objectifs communs à l'ensemble des salariés). Pour cela, il est **nécessaire que tous œuvrent dans le même sens.** En cas de manque d'implication de l'ensemble des parties prenantes de l'E, des risques de **résistance au changement** de certaines de ces parties prenantes **pourraient amener à des blocages** dans l'atteinte des objectifs.

### B. L'apparition de nouveaux risques liés au système d'information

#### 1. Sécuriser les données

Le SI est un facteur de risques, comme les risques de cyberattaques (virus, piratage, intrusion dans le SI de l'entreprise, vols de données...), ceux liés aux défaillances des logiciels de pilotage ou encore les risques sociaux (utilisation excessive à des fins personnelles par les salariés des moyens informatiques professionnels, perméabilité entre sphère privée et professionnelle...).

#### 2. Les coûts des cyberattaques

Les cyberattaques peuvent engendrer des **coûts importants** : **perte de chiffre d'affaires, frais d'enquête administrative, plaintes, actions en justice, dédommagements des victimes** en cas de fuite d'informations personnelles, **perte de valeur en Bourse suite à la perte de confiance des investisseurs, montant de la rançon si celle-ci est payée.**