

Mardi 12 mars 2019

18h - 20h

AgroParisTech



Aurélie DUDÉZERT

Professeure des universités en
management à l'Université Paris Sud

Les choix de l'entreprise devant l'ébranlement digital

Optimiser les taches ou changer organisation et travail ?

Dossier Documentaire

- 114 pages -

Les choix de l'entreprise devant l'ébranlement digital
Optimiser les tâches ou changer organisation et travail ?

Sommaire

- **Autour d'Aurélié Dudézert, Professeure des universités en management**..... pp. 03-33
 - Présentation d'Aurélié Dudézert
Ritm (<http://www.ritm.u-psud.fr>), 1 p.
 - La transformation digitale des entreprises
Dudézert Aurélié, *éditions La Découverte* (www.editionsladecouverte.fr), 2018, 13 p.
Présentation, Sommaire, Introduction
 - Les enjeux de l'après-transformation digitale pour les entreprises
Dudézert Aurélié, *The Conversation* (<https://theconversation.com>), 2019, 5 p.
 - La vie d'Ama, dans le monde du travail en 2025
Nasi Margherita, *Le Monde* (www.lemonde.fr), 2018, 4 p.
 - Pour Aurélié Dudézert, avec le numérique « certaines entreprises pourraient quasiment se passer des DRH »
Bys Christophe, *Usine Digitale* (www.usine-digitale.fr), 2016, 3 p.
 - Managers intermédiaires et « gilets jaunes », une seule et même lutte ?
Dudézert Aurélié, *The Conversation* (<https://theconversation.com>), 2018, 4 p.

- **Impact de l'ébranlement digital sur le monde du travail**..... pp. 34-108
 - Stratégie numérique : l'entreprise à l'heure du digital
GPO Magazine (édition spéciale), *L'entreprise digitale* (<http://entreprisedigitale.info>), 2016, 25 p.
 - Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique des entreprises
Meyenberg Ute, *Terminal* n°122, *OpenEdition* (<https://journals.openedition.org>), 2018, 7 p.
 - Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique
Marchal Aurélié, *Question(s) de management* n°7 (pp. 131-141), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2014, 12 p.
 - Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche
Travail & Changement n°153, *Anact* (www.anact.fr), 2016, 16 p.
 - L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation
Brasseur Martine et Biaz Fatine, *Question(s) de management* n°21 (pp. 143-155), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2018, 14 p.

- **Cinq vidéos de l'UODC sur transformation digitale et organisation du travail - www.uodc.fr**..... pp. 109-114
 - 1 - Comment manager à l'ère du numérique et de l'Intelligence artificielle ?
Cécile Dejoux, VC n°233, 2018
 - 2 - Transformer une entreprise avec le digital. La Société Générale du vertical à l'horizontal
Françoise Mercadal-Delasalles, VC n°221, 2017
 - 3 - Accompagner l'innovation dans les entreprises. Ce que peut produire l'intervention sur le travail
Viviane Folcher, VC n°208, 2017
 - 4 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?
Bertrand Ballarin, VC n°189, 2015
 - 5 - Comment allons-nous travailler demain ? Technologies, organisations, relations au travail, management
Olivier Charbonnier, VC n°185, 2015

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Les choix de l'entreprise devant l'ébranlement digital
Optimiser les taches ou changer organisation et travail ?

- Partie I -

- **Autour d'Aurélie Dudézert, Professeure des universités en management..... pp. 03-33**
 - Présentation d'Aurélie Dudézert
Ritm (<http://www.ritm.u-psud.fr>), 1 p.
 - La transformation digitale des entreprises
Dudézert Aurélie, éditions *La Découverte* (www.editionsladecouverte.fr), 2018, 13 p.
Présentation, Sommaire, Introduction
 - Les enjeux de l'après-transformation digitale pour les entreprises
Dudézert Aurélie, *The Conversation* (<https://theconversation.com>), 2019, 5 p.
 - La vie d'Ama, dans le monde du travail en 2025
Nasi Margherita, *Le Monde* (www.lemonde.fr), 2018, 4 p.
 - Pour Aurélie Dudézert, avec le numérique « certaines entreprises pourraient quasiment se passer des DRH »
Bys Christophe, *Usine Digitale* (www.usine-digitale.fr), 2016, 3 p.
 - Managers intermédiaires et « gilets jaunes », une seule et même lutte ?
Dudézert Aurélie, *The Conversation* (<https://theconversation.com>), 2018, 4 p.



Aurelie Duzert

RITM > Researchers > Aurelie Duzert

Permanent

Professeur des Universités/ Full Professeur

Faculté Jean Monnet

54, Boulevard Desgranges

92330 SCEAUX

aurelie.duzert@u-psud.fr

[See all posts related to Aurelie Duzert »](#)

Fields of Research

Transformation digitale

Technologies collaboratives et transformation des pratiques de travail

Knowledge Management

Partage des connaissances et pratiques de travail

Symbolique et Numérique

Rôle des symboliques et du langage dans les transformations des pratiques de travail liées aux technologies de l'information

Teaching

- Management des Systèmes d'Information
- Management de Projet
- Accompagnement de la Transformation Digitale
- Ethique et Numérique
- Méthodes et pratiques de la recherche
- Méthodes d'écriture scientifique

Publications

Voir: https://www.researchgate.net/profile/Aurelie_Duzert



Aurélie Duzert est Professeure des Universités, Chercheuse en Management des Systèmes d'Information.

Elle est spécialiste du Knowledge Management (KM) et de la transformation digitale des organisations. Ses activités de recherche l'amènent à travailler étroitement avec les entreprises. Membre de l'association COP-1 rassemblant les principaux responsables des pratiques de travail collaboratives des grandes entreprises françaises, elle anime également le Club Digitalisation et Organisation de l'ANVIE comme lieu de dialogue entre les praticiens et les chercheurs sur ces sujets. Elle co-anime depuis 2016 le Groupe de Travail Numérique et Management de la FNEGE sur les transformations digitales des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en Management. Elle enseigne le Management des Systèmes d'Information et l'accompagnement des transformations des pratiques de travail liées à l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises (Knowledge Management, Transformation Digitale, Organisation 2.0, Big Data...).

Aurélie Dudézert

La transformation digitale des entreprises

Collection

R E P È R E S



La Découverte

ÉCONOMIE

SOCIOLOGIE

SCIENCES POLITIQUES • DROIT

HISTOIRE

GESTION

CULTURE • COMMUNICATION

La transformation digitale des entreprises

Présentation de l'éditeur

Employé pour qualifier les transformations des pratiques de travail liées à la généralisation de l'usage d'appareils numériques dans le quotidien des salariés, ce terme recouvre des réalités parfois très différentes. Cet ouvrage, fruit d'une observation des pratiques de terrain, remet en perspective les tenants et aboutissants de ces transformations.

L'expression " transformation digitale " ou " transformation numérique " s'est développée dans le langage courant. Employée pour qualifier les transformations des pratiques de travail liées à la généralisation de l'usage des smartphones, des tablettes et de l'univers applicatif et matériel qui leur est associé dans le quotidien des salariés, ce terme recouvre des réalités parfois très différentes. En quoi la transformation digitale se distingue-t-elle de l'informatisation des processus de travail ? Quels sont les enjeux de cette transformation pour les entreprises ? Quels modes de management peut-on mettre en place pour accompagner cette transformation ? Comment cette transformation réinterroge-t-elle l'organisation et les relations au travail ?

En s'appuyant à la fois sur un travail d'écoute et d'observation des pratiques de terrain et sur une mise en perspective théorique, cet ouvrage présente les tenants et aboutissants de ces transformations. Pour traiter de ces questions, l'auteur utilise en particulier les travaux menés dans le cadre du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie.

Auteure

Aurélie Dudevart, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de Bordeaux et docteure de l'École centrale Paris, est professeure des universités à l'université Paris Sud, membre du laboratoire RITM. Spécialiste du management des systèmes d'information, elle étudie les transformations organisationnelles liées à leur mise en œuvre au sein des organisations. Elle anime depuis 2014 le Club " Digitalisation et Organisation " de l'Anvie.

La transformation digitale des entreprises

Table des matières

Avant-propos	03
Préambule / La vie d'Ama	07
Introduction	13
I / La transformation digitale et ses enjeux	
La transformation digitale : l'alchimie de l'appropriation des technologies de l'information « créatrices »	23
<i>De l'informatisation à la transformation digitale - Les technologies de l'information « créatrices » comme pierre philosophale</i>	
Une reconfiguration des pratiques de travail	30
<i>Un nouveau rapport au lieu et au temps de travail - Dématérialisation et décorporisation de l'acte productif</i>	
Intensité et réputation : les nouveaux moteurs de la motivation au travail	
Les mythes de la transformation digitale	43
<i>La transformation vers le « bien-vivre organisationnel » - Data-panoptisme et technopouvoir</i>	
II / La mise en œuvre de la transformation digitale	
L'élément déclencheur : la peur de l'« ubérisation »	57
Le <i>modus operandi</i> de la transformation digitale	61
<i>Les principes d'action - Expérimentation et bricolage : les principales modalités d'action</i>	
Les responsables de transformation digitale	77
Compétences et connaissances attendues - De grands pouvoirs impliquent de grandes responsabilités : la difficile posture de super-héros organisationnel	
III / La nouvelle équation managériale	
Changement de posture dans les métiers	85
<i>Les DSI : l'affirmation de la perspective de l'usage - Les DRH à la manœuvre : marque employeur et « expérience salarié »</i>	
Valoriser de nouvelles compétences	94
Transformer la fonction managériale	97
<i>Le management de proximité : un métier bousculé - Les attentes des managers de proximité</i>	
Un nouvel univers des possibles sans cadre juridique clair	103
Ouverture / L'opportunité de choisir	111
Repères bibliographiques	115
Index	123

La transformation digitale des entreprises

Introduction

En quelques décennies, les technologies numériques se sont imposées dans nos vies et dans les organisations. Les capacités de traitement et d'analyse de l'information qu'elles offrent ouvrent de formidables opportunités dans les entreprises, et ce dans tous les domaines : elles permettent de réduire les coûts, de créer un nouveau dialogue avec les clients, de rendre les organisations plus efficaces... Les entreprises sont conscientes de l'existence de ces opportunités et s'engagent dans un processus de transformation digitale.

À partir de 2013, l'expression « transformation digitale » ou « transformation numérique » s'est développée dans le discours des entreprises. Pourtant, ce terme recouvre des réalités parfois très différentes. Certains expliquent même qu'il est impossible de définir ce qu'est la transformation digitale de l'entreprise tant il est difficile de caractériser où commence et où se termine cette transformation. Si certains phénomènes sont concomitants de l'apparition de ce terme, comme notamment la généralisation de l'usage des smartphones, des tablettes et de l'univers applicatif et matériel qui leur est associé (apps, *cloud computing*, *big data*...), les tenants et les aboutissants de cette transformation digitale sont encore assez mal définis.

Il suffit pour s'en convaincre de lire les définitions que donnent les responsables de cette transformation digitale dans les entreprises (encadré 1). « Irruption du digital dans la vie

de l'entreprise », pour Benoît Coquart du groupe Legrand, la transformation digitale est vécue comme soudaine et envahissante. Pourtant, le numérique et l'informatique sont présents depuis longtemps dans les entreprises. Alors, pourquoi ce sentiment ? Probablement parce que la transformation digitale conduit à un changement d'échelle et à un développement accru du numérique dans les pratiques de travail, mais aussi dans les produits et services à proposer au client. C'est ce

que « la transformation digitale est avant tout stimulée par le client ». Nous avons pris en main très rapidement les technologies digitales qui s'offraient à nous dans notre vie quotidienne. Nous attendons des entreprises qu'elles soient capables de nous proposer des produits et services qui tiennent compte de ces nouvelles pratiques. Ceci conduit à une « remise en cause en profondeur des *business models* », selon Sylvie Joseph du Groupe La Poste. L'exemple emblématique est celui de l'entreprise Niantic Labs, propriétaire du jeu Pokemon Go, qui fonde son *business model* uniquement sur l'exploitation des données de ses joueurs [Deville, 2016]. Le jeu est gratuit pour le client, même si sa conception a été très coûteuse. La rentabilité provient de l'exploitation de l'usage du produit par le client. Les données d'usage du jeu collectées et analysées permettent de proposer de nouveaux services payants au client ou à d'autres entreprises intéressées par le client. Plus le produit est utilisé par le client, plus il rapporte à l'entreprise. Dans ce contexte, la grande majorité des entreprises « classiques » sont bousculées quant à leurs modèles de création de valeur. Désormais, ce sont ces capacités à proposer des produits et services en phase avec ces nouvelles pratiques sociales (mobilité, instantanéité, ubiquité, capacité à collaborer et à échanger tous types de données, gratuité, personnalisation...) qui vont structurer les *business models* efficaces.

La transformation digitale, c'est aussi une transformation des pratiques de travail internes, la « transformation de l'entreprise », pour Christian Buchel chez ERDF, vers une organisation plus collaborative, plate, moins centralisée et laissant une plus large autonomie d'action à l'acteur. Ceci se révèle

Encadré 1. Les définitions de la transformation par les responsables de transformation digitale dans les entreprises

« La transformation digitale, c'est l'irruption du digital dans la vie de l'entreprise, y compris dans les produits. En ce sens, la transformation digitale est directement corrélée au business », Benoît Coquart, directeur de la stratégie et du développement en charge de la transformation numérique de Legrand.

« La transformation digitale est avant tout stimulée par le client. Ce n'est pas un hasard si le commerce, les ventes et le marketing ont été les activités les plus précoces dans ce domaine. Aujourd'hui, la démarche s'étend aux entreprises dans leur globalité et concerne tout le monde. Et c'est pour cela que les Comex s'emparent de ce sujet », Patrick Hoffstetter, *chief digital officer* de Renault.

« Le digital est une réelle opportunité et aussi une remise en cause en profondeur des business models. Tous les métiers sont profondément impactés et progressivement transformés par le digital », Sylvie Joseph, responsable du Programme de transformation digitale interne, Groupe La Poste.

« La transformation digitale implique tous les métiers, tous les aspects de l'entreprise. La transformation digitale, c'est avant tout la transformation de l'entreprise. Beaucoup d'initiatives se prennent de façon plus horizontale via des réseaux », Christian Buchel, *chief digital international officer* du

« Pour nous, le digital est un ami. Il doit être intégré partout, dans toutes les fonctions et dans tous les métiers de l'entreprise. La transformation digitale est une révolution de fond. Nous la prenons en compte naturellement dans tous les gênes de l'entreprise », Xavier Ducurtail, directeur marketing stratégique chez Covéa.

« La transformation digitale, c'est créer un état d'esprit numérique au sein de l'entreprise. Cela signifie améliorer notre utilisation des outils numériques collaboratifs pour travailler plus intelligemment ensemble. C'est aussi partager largement la connaissance autour des sujets du numérique de telle sorte que chacun soit en mesure, à son niveau et selon son domaine, d'identifier les opportunités de création de valeur grâce au numérique et, qui sait, de créer un jour l'innovation de rupture », Fernando Birman, chef du Digital and Collaboration Office de Solvay.

Source : *Journal du Net*, 2015, extraits des articles suivants :

www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/transformation-digitale-legrand.shtml

www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/transformation-digitale-renault.shtml

www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/transformation-digitale-erdf.shtml

www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/transformation-digitale-covea.shtml

www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/transformation-digitale-solvay.shtml

être une vraie « révolution de fond » (Xavier Ducurti, Covéa) et nécessite un changement dans la culture de la pratique de travail (« créer un état d'esprit numérique au sein de l'entre-

est donc vécue comme un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son *business model*. Ces transformations sont présentées comme nécessaires pour s'adapter à des évolutions externes à l'entreprise. Le sentiment partagé est un sentiment d'urgence et de nécessité d'adaptation si l'entreprise veut survivre dans ce nouvel environnement économique.

Démarche subie sous l'influence de facteurs externes, la transformation digitale est aussi une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales. Les technologies

portée de main de chacun d'entre nous ; 2) elles gèrent des flux d'information qui jusque-là n'étaient pas gérés, voire n'existaient pas.

Les technologies digitales sont très faciles à prendre en main pour chacun d'entre nous. Alors que, jusqu'en 2008, pour utiliser une technologie de l'information, il fallait connaître un minimum d'informatique, les tablettes, smartphones et autres montres connectées nous offrent des possibilités d'accès et de traitement de l'information quasi intuitives. Ces technologies sont pensées pour leurs usages. Il suffit pour s'en convaincre d'aller dîner au restaurant et de voir le nombre d'enfants jouant tranquillement sur des tablettes en attendant leur dessert. La prise en main de la grande majorité des technologies de l'information actuelles est intuitive et simple. L'arrivée des casques de réalité virtuelle ou de robots « compagnons de vie » dans les foyers devrait encore renforcer cette facilité d'usage et d'interactions avec les technologies de l'information. Le changement est donc significatif.

De ce point de vue, il est utile de distinguer transformation digitale et numérisation. La numérisation des pratiques professionnelles est ancienne. Depuis l'apparition des ordinateurs

dans les entreprises, les technologies de l'information ont conduit à numériser de très nombreux processus. Les systèmes d'information de gestion ont d'abord contribué à gérer toutes les informations routinières et automatisables de l'organisation. Ces systèmes d'information de gestion ont connu un

développement de logiciels de gestion intégrés. En parallèle, les systèmes d'information d'aide à la décision ont contribué à apporter des solutions numériques pour accompagner les prises de décision individuelles et collectives. Ils ont joué un rôle particulièrement structurant pour les pratiques de contrôle de gestion (développement des tableaux de bord). Au

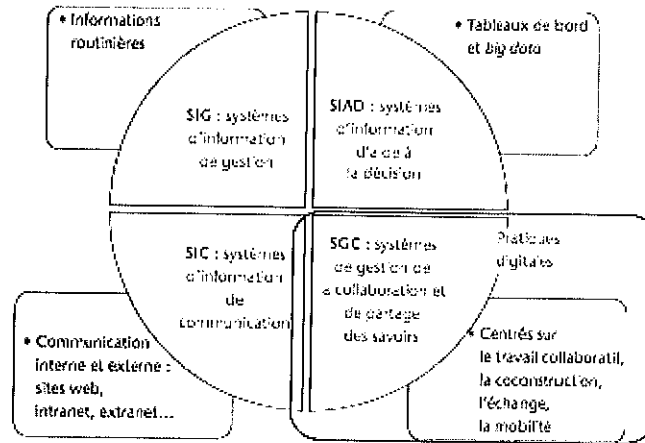
développement de logiciels de gestion développés autour du Web a permis le développement de sites web, intranet, extranet qui ont grandement facilité la communication interne mais également la communication externe de l'entreprise. Les années 2008 et 2010 ont vu l'arrivée à maturité des systèmes de gestion de la collaboration et de partage des savoirs qui ont permis le développement de pratiques de travail centrées sur la créativité, l'ajustement mutuel, la coconstruction, l'échange et la mobilité. C'est l'émergence de ces technologies dites « créatrices » [Graeber, 2015] qui ouvre ces nouvelles opportunités pour la pratique de travail. Rapidement appelés technologies digitales, ces outils nous obéissent au doigt et à l'œil et nous permettent de développer de nouvelles pratiques de travail du bout des doigts. Le terme « digital » en français renvoie à cette métaphore de la prise en main des technologies par les acteurs. Faciles à prendre en main, ces technologies peuvent également être utilisées de façon très variée, libérant ainsi notre autonomie d'action (voir figure 1).

Ces technologies digitales sont en effet dotées d'une très

1987] : la marge de manœuvre de l'acteur autour de l'usage de ces technologies est importante. Tous les objets qui nous

c'est-à-dire que nous pouvons en faire des usages différents : nous pouvons interpréter différemment l'usage qu'il est possible

Figure 1. Mise en perspective de la transformation digitale au regard des évolutions des systèmes d'Information



d'en faire. Un marteau peut certainement être utilisé pour caler une table, même si ceux qui l'ont conçu vous diront que ce n'est pas son usage. Un crayon peut servir de marque-page ou de pic à cheveux, même s'il est fait pour écrire. Pendant longtemps, on a considéré que la flexibilité interprétative des technologies de l'information était assez réduite. Les processus de traitement de l'information définissaient rationnellement et efficacement l'action de son utilisateur. Le « facteur humain » était cause de dysfonctionnement, mais pas d'évolution de la technologie de l'information. L'utilisateur ne pouvait pas vraiment « entrer dans la machine » pour en modifier le comportement. Au fil des pratiques et des travaux de recherche, cette flexibilité interprétative des technologies de l'information a été mise en évidence [Orlikowski, 1992]. Facebook ne peut par exemple pas anticiper tous les usages de son application de réseau social en ligne. L'entreprise peut proposer de nouveaux usages, mais détecte surtout les

nouveaux usages créés par les utilisateurs pour les proposer à d'autres [Stenger et Coutant, 2015]. Les technologies digitales nous laissent beaucoup de liberté quant à leur usage. Leur intégration dans les entreprises ouvre la voie à des pratiques variées et offre de nouvelles opportunités d'action aux acteurs.

Autre caractéristique de ces technologies : elles gèrent de nouvelles données. Avant l'apparition de ces technologies digitales dans les entreprises, les technologies de l'information ont principalement été mobilisées pour formaliser et structurer les processus de production et d'administration. Les outils « digitaux » vont plus loin et vont permettre la structuration de flux d'information jusque-là informels et non visibles que sont les flux d'information sur les connaissances des salariés, sur leurs manières de collaborer et de s'organiser, sur leur ressenti et liens affectifs, voire sur leur état de santé. Les flux de collaboration ont été les premiers à être gérés : qui travaille avec qui et comment ? Via les emails, les chats, les outils de travail collaboratifs, on a progressivement appris à identifier ces flux d'information et on a outillé les acteurs pour mieux gérer ces flux. L'arrivée des réseaux sociaux et des algorithmes associés a ensuite permis de la même manière de gérer des flux d'information informels et de sentiment/ressenti : qui connaît qui ? qui aime qui ? qui aime quoi ? Le *like* et l'émoticône deviennent des outils de gestion de ces données. Plus récemment, les flux d'information intimes, corporels et de comportement sont pris en charge par ces technologies. Des informations sur le sommeil, le rythme cardiaque, l'apport nutritionnel, l'exercice physique sont ainsi gérées par des applications spécifiques, ouvrant la voie à une gestion des flux d'information dits d'émotion. Les technologies digitales objectivent certaines données et créent un nouveau réel, une nouvelle manière de vivre. Le nombre de pas marchés par jour devient un nouvel élément, objectivé, de notre environnement. Notre réputation est désormais réifiée par le nombre de *like* sur notre profil. Dans ce contexte, les salariés de l'entreprise ont d'une certaine manière les mains liées. Les technologies digitales favorisent l'effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle, la captation

et l'archivage de données sur le comportement quotidien et le savoir des collaborateurs, le suivi en temps réel de statistiques de temps, de productivité. Cette capacité à traiter ces informations pose de nouvelles questions et de nouveaux enjeux sociaux. Nous pouvons désormais traiter des informations très personnelles : quelle place y a-t-il alors pour l'intimité ? Comment ne pas s'imaginer totalement contrôlé ? Plus exactement, comment vivre la pratique de travail avec de telles possibilités de contrôle ?

La plus grande autonomie offerte au salarié avec les outils numériques comme les plus grandes possibilités de contrôle ouvertes à l'entreprise remettent en question la doctrine managériale traditionnelle du (planification et contrôle de l'exécution des tâches) et l'équilibre autonomie/contrôle du salarié construit autour de cette doctrine. Ces technologies permettent de contrôler des salariés de façon méthodique au-delà du contrôle de la réalisation de leur tâche. En parallèle, l'agilité attendue par l'entreprise de la part des clients et partenaires comme l'agilité offerte par ces technologies rendent très difficile la définition des tâches. L'information circule si rapidement et en si grande quantité qu'elle ne peut plus être centralisée ou contrôlée par une structure hiérarchique quelle qu'elle soit. Ceci a naturellement un impact important sur les modalités d'encadrement du travail dans les entreprises et interroge fondamentalement les modes d'organisation du travail, comme l'évoque le témoignage de l'encadré 2.

La transformation digitale pour les entreprises, c'est l'exploitation et l'exploitation des nouveaux « possibles » engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel. Elle conduit à une véritable transformation de l'orga-

tous les processus de l'organisation, mais surtout parce qu'elle nécessite de reconstruire en profondeur pour chaque entreprise un nouvel équilibre entre autonomie et contrôle des salariés.

Ce constat sur l'impact de la transformation digitale sur les pratiques de travail est largement partagé. Les travaux de recherche se structurent, les expérimentations managériales se multiplient sur ces sujets.

Encadré 2. Témoignage de Céline Schillinger,
directrice Engagement et communauté chez Sanofi Pasteur

« Le cloud computing, le mobile, les réseaux sociaux... tous ces phénomènes bouleversent les interactions. On passe d'un monde où l'Autorité, terme à prendre au sens large, envoie des messages à des auditeurs de différents types, à un monde où l'Autorité s'amoindrit au profit du pouvoir d'influence. Tout le monde ne comprend pas cette évolution, ni ne l'accepte — c'est notamment le cas des leaders et, plus généralement, des organisations qui ne comprennent pas toutes qu'elles n'ont plus le monopole de la connaissance "administrée" en mode *top down* doivent être davantage dans une logique de dialogue, en faisant appel à une multitude de porte-paroles, en jouant la carte du collaboratif, etc. »

Source

Livre Blanc du Club Digitalisation
et Organisation de l'Anvie, année 2014-2015 (2015).

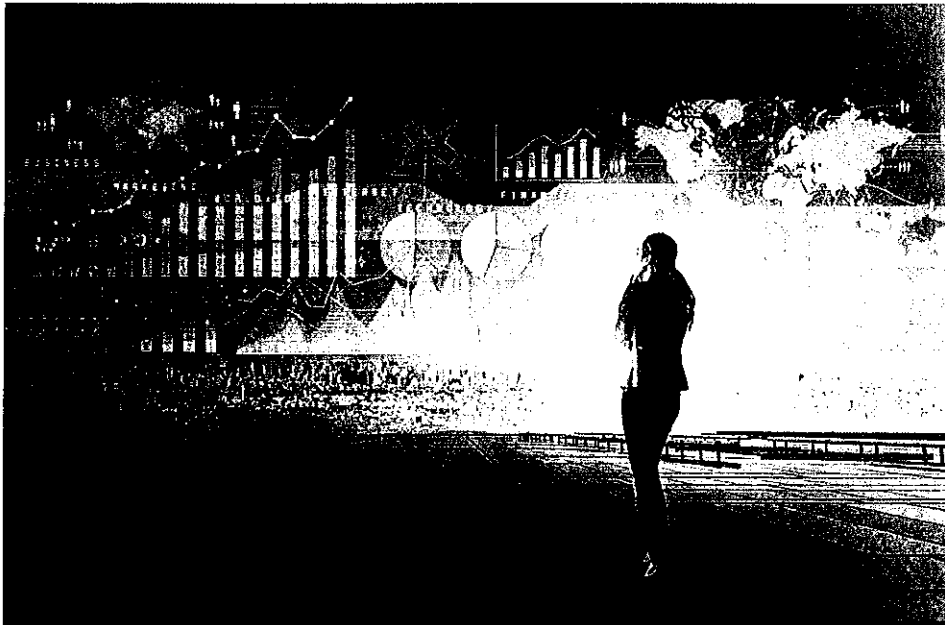
L'objectif de cet ouvrage est de clarifier ce que recouvre la transformation digitale des entreprises. Il ne s'agit pas ici de traiter de la nouvelle économie collaborative qui se dessine, mais bien de mettre la focale sur les transformations internes : les transformations des pratiques et de l'organisation de travail. La perspective adoptée ici n'est pas non plus technologique (évolution des technologies de l'information disponibles) ou sociologique (évolution des comportements des groupes sociaux), mais organisationnelle. Dans cet ouvrage, nous explorons la façon dont les évolutions technologiques en cours transforment l'organisation et les pratiques de travail. En s'appuyant à la fois sur un travail d'écoute et d'observation des pratiques de terrain et sur une mise en perspective théorique, il s'agit de caractériser plus spécifiquement les tenants et aboutissants de ces transformations. Pour traiter de ces questions, nous nous appuyons en particulier sur les travaux menés dans le cadre du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie.

Cet ouvrage est structuré en trois chapitres. Le chapitre 1 présente la transformation digitale et ses enjeux. Il s'agit ici de définir ce que recouvre la transformation digitale, quelles transformations structurelles elle implique pour la pratique

de travail, mais également les mythes qu'elle véhicule dans l'entreprise. Le chapitre II discute la façon dont est mise en œuvre cette transformation digitale dans les entreprises. Les raisons de ces démarches, les moyens mis en œuvre et les acteurs mobilisés sont présentés. Enfin, le chapitre III expose la nouvelle équation managériale qui se dessine avec la mise en place de ces démarches conduisant à des changements de postures métiers et à une transformation profonde des pratiques d'encadrement du travail.

Les enjeux de l'après-transformation digitale pour les entreprises

11 février 2019, 00:22 CET



Auteur



Aurélie Dudézert

Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Laboratoire RITM, Université Paris Sud – Université Paris-Saclay

En quelques années, les outils numériques ont fait émerger un certain nombre de nouvelles pratiques qui sont à l'origine de questions inédites à trancher. Metamorworks / Shutterstock

Cette contribution s'appuie sur les travaux menés par Aurélie Dudézert, professeur des universités à l'université Paris-Sud, membre du laboratoire RITM, dans le cadre de la rédaction de l'ouvrage « La transformation digitale des entreprises » publié dans la collection « Repères » des éditions La Découverte.

Aurélie Dudézert

La transformation digitale des entreprises

Collection

R E P È R E S



ÉCONOMIE
SOCIOLOGIE
SCIENCES POLITIQUES-DROIT
HISTOIRE
REPERES
CULTURE-COMMUNICATION

Depuis 2013, les entreprises sont en prise avec ce qu'elles nomment la transformation digitale ou numérique. Celle-ci est vécue comme un processus global de transformation de l'entreprise qui doit la conduire à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model. Ces transformations sont présentées comme nécessaires pour s'adapter à des évolutions externes à l'entreprise (ubérisation, Usine 4.0, etc.).

L'organisation du travail bousculée

En matière d'organisation du travail, la transformation digitale est liée à l'introduction dans l'entreprise de technologies de l'information (smartphones, tablettes, apps, objets connectés, chatbots, réseaux sociaux, assistants domotiques, etc.) qui ont trois caractéristiques :

- Elles sont à la portée de main de chacun d'entre nous. Même si leur fonctionnement est souvent très sophistiqué, ces technologies ont été pensées pour être simples d'usage.
- Ces technologies gèrent des flux d'informations qui jusque-là n'étaient pas prises en compte (sur nos connaissances, nos goûts, nos émotions, nos relations, nos données physiques, gestuelles, vocales, etc.)
- Alors que les technologies de l'information utilisées jusque-là dans les entreprises étaient mises en œuvre pour supporter la gestion de processus de travail formalisés par l'organisation et la ligne hiérarchique, les technologies digitales, elles, supportent des flux d'information centrées sur les interactions directes entre individus.

Ces technologies mises entre les mains des salariés leur offrent une plus grande autonomie et liberté d'action. En les mobilisant, les salariés peuvent être plus réactifs, créatifs et innovants et ainsi mieux répondre aux besoins clients. Paradoxalement, ces outils digitaux accroissent aussi les possibilités de contrôle du salarié par l'entreprise en permettant de collecter et traiter des données plus précises voire intrusives sur le salarié. L'introduction de ces technologies remet ainsi en question le rapport autonomie/contrôle établi entre le salarié et l'entreprise dans la doctrine classique taylorienne du *command and control*.

Pour accompagner ces évolutions de l'organisation du travail et profiter de ces nouvelles opportunités, les grandes entreprises françaises ont mis en place depuis quelques années de véritables programmes de transformation digitale internes. Des projets ont été lancés mobilisant des moyens techniques et humains importants. Entre programmes de groupe (plans de formation spécifiques, certifications du développement de compétences digitales, caractérisation des compétences « digitales » dans les référentiels métiers, etc.) et bricolages expérimentaux, un foisonnement d'expériences et de pratiques a émergé en quelques années.

Après cette période de transformation et de mutation de l'organisation du travail, quels sont les enjeux auxquels doivent faire face aujourd'hui ces grandes entreprises ?

Trois enjeux critiques

À mon sens, il y aujourd'hui trois points particulièrement critiques :

1. Intégrer les nouvelles pratiques d'encadrement du travail développées avec la transformation digitale dans la norme de l'organisation.

Avec la transformation digitale, une partie des managers de proximité ont mis en œuvre de nouvelles manières d'encadrer le travail. Ils ont progressivement affirmé une pratique d'encadrement du travail moins centrée autour du *command and control* qu'autour d'une relation de collaboration et de confiance avec le salarié. Ils considèrent que les modalités d'encadrement *command and control* sont non productives, infantilisantes et en décalage quant à la réalité du niveau des collaborateurs embauchés. Ils acceptent difficilement la tension entre les modalités d'encadrement qu'ils mettent aujourd'hui en œuvre dans leurs équipes et les contraintes exercées par leurs propres hiérarchies structurées autour du *command and control*.



Conversation France 
@FR_Conversation



Managers intermédiaires et « gilets jaunes », une seule et même lutte ? bit.ly/2EIKn2y

♥ 1 6:02 AM - Dec 7, 2018

 See Conversation France's other Tweets



2. Concilier la valorisation des compétences de créativité et d'autonomie avec l'engagement des salariés dans le projet collectif.

Les pratiques de transformation digitale ont conduit à survaloriser les compétences de créativité et d'autonomie des salariés. Les discours des responsables d'entreprises, recruteurs et directions des ressources humaines ont exhorté les salariés à utiliser les potentialités offertes par technologies digitales pour libérer leur créativité et la mettre au service de l'entreprise. En parallèle, les usages ont conduit à une nouvelle forme d'autonomie du salarié qui a désormais toute la connaissance nécessaire au bout des doigts. La difficulté qui est vite apparue est de savoir comment concilier la valorisation de ce type de compétences et l'engagement dans le projet collectif. Ce hiatus entre valorisation de la créativité et de l'autonomie et engagement dans le projet collectif de l'entreprise existait déjà avant ces projets de transformation digitale mais ces démarches ont encore accentué le problème.

3. Sortir des fantasmes entourant les technologies big data et IA.

Rapidement, les grandes entreprises ont montré un fort enthousiasme pour les opportunités offertes par les capacités techniques de développement et de traitement de la masse de données générées par leurs salariés. Certaines ont commencé à expérimenter des usages, notamment de data RH.

Toutefois, ces projets ont mis en évidence que la compréhension de ces technologies est, dans beaucoup de cas, fantasmée et éloignée de la réalité technique. Les mythes de la détermination de l'organisation du travail performante par la technologie (ou technofanie : les technologies vont régler tous les problèmes toutes seules) ou la technophobie (les technologies sont aliénantes, l'Homme au travail va disparaître) structurent trop souvent les démarches mises en œuvre sans se pencher sur la réalité de ces objets techniques.

Les travaux de recherche en management des systèmes d'information menés depuis les années 1980 ont largement montré que les technologies de l'information ne sont pas magiques ou rationnelles. Elles n'apportent pas de solutions clés en main pour créer l'organisation du travail performante. Ce sont simplement des machines et des programmes conçus par des êtres humains qui ont une vision particulière de l'action collective et de son efficacité.



La transformation digitale fait craindre le remplacement progressif de l'Homme par la machine. Wichy/Shutterstock



D'autres visions sont possibles. Les technologies ne s'opposent pas non plus à l'Humain dans le travail. Les salariés n'utilisent que des technologies qui sont en phase avec leurs gestes métiers. Introduire une technologie ne change fondamentalement la pratique de travail que si les objectifs du métier évoluent. Dans le cas inverse, les acteurs subissent la technologie mais jouent avec et la détournent pour pouvoir faire leur métier correctement en fonction des objectifs existants.

La transformation digitale comme révélateur de paradoxes

Beaucoup d'entreprises qui ont mis en place ces programmes de transformation digitale n'ont pas pressenti les implications profondes de leurs mises en place sur l'organisation du travail. Elles ont considéré qu'il ne s'agissait que d'une simple adaptation des pratiques de travail à de nouveaux outils, offrant de nouvelles opportunités en matière d'efficacité.

Le déploiement de ces technologies digitales au sein des organisations a mis en évidence des paradoxes de l'organisation du travail qui préexistaient à la transformation digitale mais qui apparaissent aujourd'hui de façon très marquée.

Face à cette situation, ces entreprises vont-elles choisir de revenir en arrière et de faire de ces projets une simple parenthèse au profit d'un retour vigoureux au taylorien *command and control* ? Ou vont-elles prendre le risque d'entreprendre une refonte en profondeur pour créer des modèles d'organisation du travail nouveaux et inédits ? Dans tous les cas, ce sera bien leur choix et pas une nécessité liée à une évolution de l'environnement.

 [management](#) [entreprises](#) [numérique](#) [technologies](#) [organisation](#) [intelligence artificielle](#) [économie numérique](#) [big data](#)
[uberisation](#) [compétence](#) [digital](#) [transformation digitale](#) 

The Conversation France est une association à but non-lucratif. Pour nous aider dans notre mission de diffusion du savoir, faites un don fiscalement déductible.

Faites un don

Le Monde

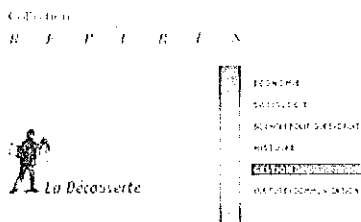
La vie d'Ama, dans le monde du travail en 2025

La vie d'Ama en 2025 telle que la décrit Aurélie Dudézert n'est pas de la science-fiction, mais une projection à dix ans construite à partir d'une réflexion prospective. Son ouvrage donne les repères sur les nouvelles occasions que nous offrent les technologies numériques pour l'organisation du travail.

Par Margherita Nasi Publié le 24 octobre 2018 à 11h37 - Mis à jour le 24 octobre 2018 à 11h38

Aurélie Dudézert

La transformation digitale des entreprises



« La transformation digitale des entreprises », d'Aurélie Dudézert. La Découverte, 128 pages, 10 euros.

Livre. Ama a 28 ans ce 25 avril 2025. Elle n'est pas salariée, le salariat n'existe quasiment plus. Elle travaille partout, de chez elle, dans les cafés, dans des tiers lieux où elle interagit avec d'autres travailleurs indépendants. Elle a un assistant personnel androïde. Le quotidien d'Ama, c'est l'information et son traitement en permanence.

L'entreprise pour laquelle elle travaille est éclatée géographiquement et physiquement. Elle n'a plus de siège physique, elle n'est qu'un réseau d'acteurs et d'intelligences artificielles. Son business model est fondé sur les usages et les données. La manageure rebaptisée « coach de communauté » a un rôle d'arbitre et de créateur de fluidité dans les échanges.

Ama se dit qu'elle a de la chance de travailler : tout le monde ne travaille pas. L'intelligence artificielle et la robotique ont bien permis de créer de nouvelles industries et de nouveaux secteurs qui ont créé davantage d'emplois qu'ils n'en ont détruits, mais l'accélération des changements a épuisé les capacités des systèmes de régulation et de formation qui ne parviennent pas à suivre pour former le nombre de personnes nécessaires à l'emploi. Des filières comme les transports, l'ingénierie, la production industrielle, le droit ou la finance sont aujourd'hui sinistrées.

La vie d'Ama en 2025 n'est pas de la science-fiction, mais une projection à dix ans construite à partir d'une réflexion prospective menée au sein du Club digitalisation et organisation, de l'Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises (Anvie) et enrichie par des analyses du National Intelligence Council.

Emergence de nouveaux métiers

Ce scénario situe le salarié dans un environnement où il n'y a plus d'intermédiaires. *« Reflet du mythe de la fameuse main invisible d'Adam Smith, ce scénario dresse un portrait d'une économie sans blocage, sans cette fameuse inertie organisationnelle qui bride la créativité des salariés et des managers, sans limite et en perpétuelle croissance »*, explique l'universitaire spécialiste du management des systèmes d'information Aurélie Dudézert, dans *La transformation digitale des entreprises*.

Si ce scénario est envisageable, d'autres le sont aussi. En quelques années seulement, des pratiques nouvelles et des métiers nouveaux ont émergé. *« La difficulté que nous avons aujourd'hui est que ces changements/créations sont tellement nombreux et fréquents que nous n'arrivons pas à nous poser pour en évaluer les effets et choisir comment les utiliser »*, reconnaît la spécialiste du

management. Son ouvrage donne les repères sur les nouvelles opportunités que nous offrent les technologies numériques pour l'organisation du travail. *« Ce faisant, il met en lumière que rien n'est pré-écrit ».*

L'expression « transformation numérique », qui s'est installée dans le discours des entreprises à partir de 2013, recouvre des réalités très différentes : le développement accru du numérique dans les pratiques du travail, mais aussi dans les produits et services à proposer au client, qui remet profondément en question les business models.

L'entreprise Niantic Labics, propriétaire du jeu Pokemon Go, fonde ainsi son business model uniquement sur l'exploitation des données de ses joueurs. La transformation digitale, c'est aussi une transformation des pratiques de travail internes : on va vers une organisation plus collaborative, plate, moins centralisée et laissant une plus large autonomie d'action à l'acteur.

Après avoir présenté la transformation digitale et ses enjeux, sans oublier les mythes qu'elle véhicule, l'ouvrage se penche sur la façon dont elle est mise en œuvre dans les entreprises pour enfin exposer la nouvelle équation managériale qui l'accompagne.

Une véritable occasion d'innover

Beaucoup d'entreprises amorcent des projets de transformation numérique avec la volonté de s'adapter aux évolutions de l'environnement, mais peu en font une véritable occasion d'innover dans l'organisation du travail. *« La transformation digitale n'est pas qu'une invitation à accompagner les salariés et managers dans une adaptation à l'environnement (nouveaux métiers, nouvelles pratiques de travail...), elle peut aussi se voir comme une opportunité de repenser le projet de l'entreprise quant à ses valeurs et à son acte productif ».*

Une double illusion empêche les organisations d'évoluer depuis des décennies : *« l'illusion que l'entreprise n'est qu'un lieu de production et l'illusion que le modèle de production développé depuis Henry Ford est le seul possible ».*

Le modèle d'organisation fordien a conduit à suroutiller les organisations du travail en dispositifs, méthodes et technologies, dans le but d'automatiser la tâche afin de réduire l'incertitude du facteur humain. C'est efficace lorsque l'organisation est à la recherche d'un avantage concurrentiel fondé sur une différenciation par le coût.

« Aujourd'hui, ce modèle s'épuise et la différenciation se fait plutôt sur la capacité à organiser et à innover ». Les innovations qui ont bouleversé les marchés sont plutôt venues d'un autre monde : celui de la créativité et de l'intelligence collective.

« Les grands innovateurs de ces vingt dernières années (Apple, Google, Facebook...) sont nés d'un projet entrepreneurial et d'une aventure humaine. Les mythologies qui les entourent, véhiculées par des films, séries et autres livres, soulignent cette dimension humaine et créative de l'acte productif ». Pour ces raisons, la transformation digitale exhorte chaque entreprise à redonner du sens à l'acte productif, et les rapports humains deviennent alors des outils de management qui se substituent de plus en plus aux organigrammes pyramidaux, aux revues de performance et aux manuels de procédures.

Pour Aurélie Dudezert, avec le numérique "certaines entreprises pourraient quasiment se passer des DRH"



L'Usine Digitale : Qu'ont les sciences humaines à dire à propos de la digitalisation des entreprises ?

Aurélie Dudezert : Les sciences humaines et sociales s'intéressent aux outils technologiques parce qu'ils sont avant tout utilisés par des gens. Il est intéressant de voir comment ils se les approprient notamment dans leurs pratiques de travail. Avec le recul que nous avons maintenant, nous savons que l'usage final décidé par l'utilisateur peut être très éloigné de celui prévu par le concepteur de l'outil et que cet usage peut varier beaucoup d'une personne à l'autre.

L'e-mail constitue un excellent exemple. A l'origine, il a été pensé pour s'envoyer des messages courts de manière asynchrone. Or, c'est devenu un moyen d'envoyer des messages beaucoup plus longs. De plus en plus, si vous ne répondez pas immédiatement, l'expéditeur s'inquiète. En outre, c'est devenu le carnet d'adresse des personnes et le serveur de stockage le plus important des entreprises. Nous observons des phénomènes de même nature avec les réseaux sociaux d'entreprise. Certains y ont vu de formidables potentiels pour le contrôle de gestion ou pour identifier toutes les relations informelles existantes.

Peut-on en conclure que le résultat de la transformation digitale sera beaucoup moins prévisible que ce que prétendent tous ceux qui vendent solutions et conseils pour améliorer la productivité grâce aux technologies ?

Les pratiques digitales peuvent être orchestrées par les directions dans un sens qui soit favorable à l'entreprise. Ceci dit, il reste une marge de manœuvre non négligeable pour les acteurs. Quand on parle de digitalisation – le mot est important – on parle de technologie à portée du doigt, de la main de tout un chacun. Les gens savent s'en servir sans formation. C'est un changement vraiment très important pour les firmes, qui avaient l'habitude de travailler avec des technologies fermées qu'elles maîtrisaient plutôt.

Quel peut être l'impact sur d'autres techniques, celles de management ?

Elles doivent changer. Comme je viens de vous le dire, on ne peut plus gérer le déploiement des technologies de l'information de la même façon. De nombreuses entreprises mettent en place des techniques dites de test and learn. Pour cela, on accepte de lancer des expérimentations, de voir comment les gens réagissent et de décider ensuite. C'est un changement très important qui est en cours dans certaines entreprises. Nous avons pu le voir lors des travaux du Club. Pour elles, c'est nouveau et compliqué à gérer mais elles ont conscience qu'elles doivent le faire.

Conséquemment, le métier de manager change-t-il ?

Durant les séances de travail de l'Anvie, universitaires et entreprises ont constaté que l'encadrement du travail était en train de changer, qu'on vivait un véritable basculement. Sans souscrire au mythe de la fin du "command and control", nous constatons des évolutions sensibles et nuancées. Il faudra toujours quelqu'un pour vérifier le travail effectué et son résultat. Les salariés eux-mêmes en sont souvent demandeurs. Il n'empêche qu'ils sont demandeurs d'autre chose, d'une relation d'humain à humain.

C'est là qu'il faut nuancer ce qu'on lit parfois. Ce n'est pas si nouveau que ça, le management a toujours eu deux composantes, une hiérarchique et l'autre plus humaine. Disons, en simplifiant, qu'il y a encore vingt ans c'était du 80-20 et que la tendance s'inverse. Dans les entreprises les plus avancées, la proportion est inversée. C'est intéressant, car on découvre alors que ce mode de management réputé résoudre tous les problèmes en posant de nouveaux, aux salariés encadrés comme aux personnels encadrants. Quand vous mobilisez l'affectif, les problèmes à résoudre doivent intégrer cette dimension.

Un paradoxe me surprend : Les mêmes salariés qui veulent un management moins autoritaire, plus compatissant, réclament une stricte frontière entre vie privée et vie professionnelle. C'est étrange non ?

Nous sommes dans une évolution paradoxale. C'est sûrement lié au fait que nous vivons une période intermédiaire où les dispositifs sont en train de se reconstruire. Il n'est pas étonnant que dans un tel moment on trouve beaucoup de fantasmes, de contradictions. Les salariés rêvent d'organisation qui seraient comme une seconde famille ou comme une bande d'amis, mais veulent préserver leur vie privée, c'est vrai. Il faut attendre encore un peu pour que de nouveaux équilibres se trouvent. Ces derniers seront sûrement très contingents aux organisations.

Pour les directions des ressources humaines quel est le principal défi posé par la numérisation ?

C'est à un changement de posture qu'elles sont confrontées. Elles ont beaucoup eu une approche instrumentale de leurs fonctions, visant à contrôler et à planifier pour la direction générale. Certains DRH voient bien qu'ils sont allés au bout de cette voie là et voudraient bien changer de nom pour devenir des directions de la richesse humaine ou de l'happiness. Ces questions de changement de nom ne sont pas du tout anecdotiques. Elles révèlent un changement profond qui les travaille. Cela traduit la prise de conscience que c'est leur survie qui est en train de devenir un enjeu. A force d'avoir multiplié les outils, certaines entreprises pourraient quasiment se passer des DRH. La digitalisation pose la question de leur devenir : soit elle sera le dernier tronçon de la branche qu'ils scient et ils disparaîtront, soit ils vont muter et devenir les accompagnateurs des managers dans la prise en compte des phénomènes sociaux dans l'organisation.

Deux tendances sont à l'œuvre avec la numérisation. D'un côté, on voit les technologies comme un facteur d'émancipation, avec des discours assez émancipateurs. De l'autre il y a la tentation d'un nouveau taylorisme où Taylor et les ingénieurs méthodes sont remplacés par des algorithmes. Quel sens vous paraît le plus probable ?

Au sein du club que j'ai animé, j'ai pu observer ces deux tendances, même si globalement, les participants étaient plutôt optimistes. Cela peut être une limite, car on finit par se laisser emporter et on omet de décrypter les phénomènes complexes. Par rapport à votre question, en rappelant que je suis universitaire et que je ne prévois pas l'avenir (rires) je me situe entre les deux. Ce que j'observe c'est que les deux évolutions sont à l'œuvre simultanément, on est entre le contrôle algorithmique et une formidable créativité du terrain.

La question qui est posée est politique : qu'allons-nous faire de ces évolutions, à l'échelle européenne, française et dans l'entreprise ? La question fondamentale qui est posée est celle de la gouvernance. Les évolutions technologiques sont en cours. Que souhaitons-nous en faire ?

Pour lire le livre blanc reprenant une partie des travaux de l'Anvie sur les défis de la numérisation, [c'est ici](#)

Managers intermédiaires et « gilets jaunes », une seule et même lutte ?

7 décembre 2018, 00:50 CET



Les managers de proximité souffriraient des ordres venus de supérieurs déconnectés des réalités de leur travail. Halfpoint / Shutterstock

Auteur



Aurélie Dudézert

Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Laboratoire RITM, Université Paris Sud – Université Paris-Saclay

Depuis plusieurs semaines le mouvement des « gilets jaunes » interroge les politiques comme les journalistes. De très nombreux articles et émissions commentent et cherchent à comprendre l'origine, les causes et les conséquences de ce mouvement. Ce mouvement, né d'une réaction à la montée des taxes sur le carburant apparaît de plus en plus comme le symbole d'une crise majeure marquant la fin d'une époque et l'entrée dans un nouveau monde non compris par ceux qui nous dirigent.

Une des particularités de ce mouvement est qu'il n'est pas porté par une frange spécifique de la population, comme la crise des banlieues en 2005 ou même le mouvement étudiant et ouvrier de 1968. Ce mouvement rassemble des acteurs venant de groupes sociaux différents et réunis autour de ce qui communément appelée la classe moyenne. Ce terme, dont on ne sait pas véritablement définir les contours, est employé pour classer des individus qui se vivent comme ni vraiment riches, ni vraiment pauvres et jouent finalement les intermédiaires entre deux mondes quant à eux clairement identifiés.

Les managers intermédiaires, un groupe hétérogène

En bonne chercheuse en management que je suis, cette particularité m'amène à faire le

rapprochement avec un mouvement moins visible, mais tout aussi profond qui touche cette frange du milieu de l'entreprise que sont les managers de proximité. Groupe tout aussi hétérogène que la classe moyenne dans la société civile, ces managers sont eux aussi des intermédiaires pris entre les collaborateurs à qui ils donnent des directives et des top managers dont ils doivent mettre en œuvre les directives.

Alors que la critique de la politique de l'entreprise émanait jusqu'à présent plutôt des salariés, aujourd'hui, ces managers de proximité et tout particulièrement ceux qui gèrent des cadres « autonomes » se rebellent aussi. Un fort mouvement de contestation contre ceux qui les dirigent est perceptible au sein de cette population. Comprendre cette contestation et les pistes envisagées pour y répondre pourrait peut-être contribuer à renouveler la réflexion sur les réponses à apporter au mouvement des gilets jaunes.

Sentiment d'inutilité

Selon une étude OpinionWay pour la Maison du Management parue en 2018, 41 % des managers estiment aujourd'hui que leur fonction est inutile dans le monde du travail actuel. Une étude plus qualitative que nous avons menée entre 2013 et 2018 au sein du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie (Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises) auprès de managers de grandes entreprises françaises souligne que, si la fonction est perçue comme inutile, c'est parce que sa mise en œuvre est vécue comme impossible dans les organisations actuelles.

Les managers de proximité font un constat tout simple : l'encadrement du travail des collaborateurs se fonde sur le *Command & Control*, c'est-à-dire la planification et le contrôle des tâches, qu'ils jugent totalement contreproductif et inefficace au regard de l'évolution des pratiques de travail (polyvalence, adaptation, etc.) et du niveau de qualification des équipes (niveau de formation plus élevé, autonomie, etc.). Or, c'est ce mode de management fondé sur le *reporting*, le contrôle et la structuration stricte des processus qui est affirmé comme légitime par leurs supérieurs, le top management, et qu'ils doivent appliquer à leur équipe. D'où l'impression chez ces managers de proximité d'une déconnexion forte des dirigeants avec la réalité de la pratique de travail et le sentiment que leur fonction est intenable.

Une contestation en forme de désengagement

Aussi, pour ces managers la tension entre les modalités d'encadrement qu'ils mettent aujourd'hui en œuvre dans leurs équipes et les contraintes exercées par leurs propres hiérarchies structurées autour du *Command and Control* est insupportable. Un fort mouvement de contestation est perceptible au sein de cette population, soit de façon affirmée et découverte au regard de l'entreprise (mouvement des Hackers-Makers), soit de façon sourde avec le développement du *slashing* (cumul de

Aurélie Dudézert

La transformation digitale des entreprises

Collection

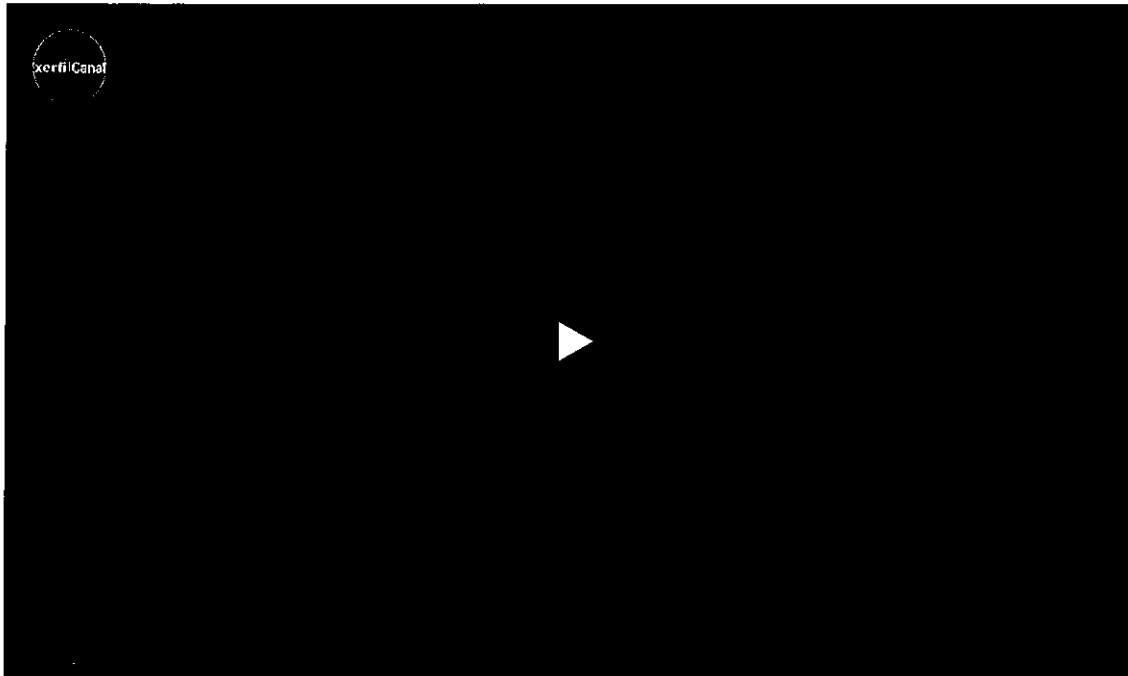
R E P É R E S



La Découverte

ÉCONOMIE
SOCIOLOGIE
SCIENCES POLITIQUES-DROIT
HISTOIRE
ÉTUDES
CULTURE-COMMUNICATION

plusieurs emplois) et le désengagement progressif de ces acteurs de l'activité. De nombreux ouvrages se font l'écho de cette frustration voire colère et sont aujourd'hui de véritables best-sellers (voir le succès de « Bullshit Jobs » de David Graeber ou de « La comédie inhumaine » de Nicolas Bouzou et Julia de Funès par exemple). Ce mouvement infuse imperceptiblement : toujours selon la même étude OpinionWay, 62 % des salariés aujourd'hui ne cherchent pas à devenir managers.



Face à cette situation, comment réagir quand on est dirigeant d'entreprise ? Deux voies sont possibles. La première est la position autoritaire. Cette position repose sur deux piliers : premièrement, la réaffirmation de la pertinence du management fondée sur le *Command and Control* avec un renforcement des procédures centralisatrices et un rappel à l'ordre des managers de proximité sur leurs rôles. Deuxièmement, l'endoctrinement autour d'opérations de séduction fondées sur le Marketing RH en proposant aux managers de proximité de nouveaux espaces de travail superbes centrés sur la convivialité, la flexibilité, le jeu, etc.



Remobiliser autour d'un projet commun

Cette position autoritaire est difficilement tenable sur le long terme, d'une part parce que les salariés ne sont pas des idiots et qu'ils savent décrypter une bonne partie des techniques marketing mises en œuvre, d'autre part parce que l'entreprise, en renforçant le contrôle, fait fuir tous les « bons » managers de proximité qui savent mobiliser les salariés. Cette fuite impacte inévitablement ce potentiel d'innovation dont l'entreprise a cruellement besoin pour continuer à exister sur les marchés.

La seconde voie est plus risquée, mais probablement plus rentable sur le long terme : il s'agit de revenir aux fondements du projet d'entreprendre qui porte l'entreprise. C'est cette seconde voie qui est prônée en particulier par les travaux du Collège des Bernardins sur la refondation de l'entreprise. Comme l'évoque Blanche Ségeste, professeur à l'école Mines-ParisTech, « l'entreprise n'est pas seulement un lieu de production, une entité commerciale, c'est un dispositif de création collective. Elle naît de la volonté de construire un futur souhaitable. Il ne s'agit donc pas d'administrer la société, mais de penser un nouvel usage des ressources ». En somme, il s'agit de refonder l'autorité du management non pas sur les procédures et l'institution elle-même mais autour du projet qui a conduit

un collectif d'acteurs à travailler ensemble pour atteindre un but commun.

Face à cet autre mouvement du « milieu » qu'est celui des gilets jaunes cette seconde voie ne pourrait-elle être une source d'inspiration pour ceux qui dirigent la nation ?

 travail management organisation gouvernance sens contrôle organisation du travail gilets jaunes dirigeants 

classes moyennes **Nous publions des articles d'analyse sur l'actualité, issus d'une collaboration entre universitaires et journalistes. Soutenez cette initiative unique en faisant un don fiscalement déductible.**

Faites un don

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Les choix de l'entreprise devant l'ébranlement digital
Optimiser les taches ou changer organisation et travail ?

- Partie II -

- Impact de l'ébranlement digital sur le monde du travail..... pp. 34-108
 - Stratégie numérique : l'entreprise à l'heure du digital
GPO Magazine (édition spécial), *L'entreprise digitale* (<http://entreprisedigitale.info>), 2016, 25 p.
 - Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique des entreprises
Meyenberg Ute, Terminal n°122, *OpenEdition* (<https://journals.openedition.org>), 2018, 7 p.
 - Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique
Marchal Aurélie, Question(s) de management n°7 (pp. 131-141), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2014, 12 p.
 - Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche
Travail & Changement n°153, *Anact* (www.anact.fr), 2016, 16 p.
 - L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation
Brasseur Martine et Biaz Fatine, Question(s) de management n°21 (pp. 143-155), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2018, 14 p.

GPO

Magazine

Édition spéciale

SEPTEMBRE 2016

15€

LE MAGAZINE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

www.gpomag.fr



Stratégie numérique : l'entreprise à l'heure du digital

Conscientes des enjeux du numérique, les entreprises s'attachent désormais à mettre en œuvre des stratégies digitales certes défensives mais surtout réalistes ! Quels sont les enjeux liés au tout numérique et les impacts métiers de la transformation digitale, notamment sur les fonctions Finance, RH, Marketing et Relation Client.





4 Digitalisation des entreprises : tous concernés !

Au-delà de l'effet de mode, la transformation digitale et ses promesses sont, au fil du temps, devenues une réalité qui bouscule toutes les entreprises.

- 4 L'évolution des comportements d'achat bouscule les codes traditionnels
- 5 Les « digital natives » mettent les entreprises au pied du mur
Les jeunes générations modifient nos habitudes de travail
- 6 Le digital : rien n'y personne ne pourra y échapper !
Le digital est partout
- 7 Repenser le *business model*
Tribune : L'Europe à l'heure du défi de « l'uberisation »




5 La fonction finance, pionnière du digital, devient créatrice de valeur

Les leviers technologiques permettent à la direction financière de renforcer son rôle de « Business Partner » de la direction générale.

- 9 Productivité et fluidité de l'information renforcées
Les enjeux sécuritaires autour de la dématérialisation des documents
- 10 Meilleure collaborativité entre tous les acteurs de la chaîne achat
- 11  Groupe T2I : La transformation digitale pour plus d'agilité et de performance
- 12  Neopost, facilitateur de communication et d'expédition

6 Les impacts de la transformation digitale sur les RH et les organisations

Aujourd'hui, des outils accompagnent les RH dans la transformation digitale de leur métier et l'organisation humaine de leur entreprise.

- 14 Les SIRH dernière génération
Le digital rend plus efficiente la gestion des talents et du recrutement
- 15 Le DRH 3.0 au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise
Vers des organisations plus collaboratives
- 16 Les nouveaux environnements de travail à l'heure du digital
- 17  Everial, l'expertise documentaire au service de votre transition numérique
- 18  Jalios, catalyseur d'intelligence collective
- 19  Locarchives, partenaire de la transition numérique des entreprises en toute confiance


Édition
spéciale

Septembre 2016



Marketing digital : la voie royale pour une expérience client accomplie

La transformation digitale des fonctions commerciale, marketing et communication contribue au renforcement de la satisfaction client et au développement des ventes.

- 20 : Le marketing surfe sur le digital
- 21 : Les services communication opèrent leur mutation
Digitalisation du service commercial : une arme redoutable pour démultiplier les ventes
- 22 : La Data au service de l'expérience client
- 23 : E-reputation : le nouveau défi des entreprises
- 24 :  Tessi Documents Services : Solutions digitales & Services BPO sont deux accélérateurs de performance des parcours clients

Cette édition spéciale a été réalisée par la Rédaction de GPO Magazine, Gérer Prévoir Optimiser – Le magazine des dirigeants d'entreprises.

Nous remercions plus particulièrement pour leurs témoignages et leurs retours d'expériences (par ordre d'apparition) :

Jean-Louis Sadokh, du Groupe T2i, Thibault Constantin d'Intelligence, Jean-Dominique Senard chez Michelin, Benoît Perriquet d'OpenText, Julien Pérona d'Addworking, Chrystelle Verlaguet chez Neopost, Patrick Michels d'Everial, Édouard Guignet du Leclerc de Roques-sur-Garonne, Hervé Streiff chez Locarchives, Éric Jamet chez Tessi Documents Services, Antoine Dethoor chez D Medica, Catherine Duvanel de PX Group, Vincent Belliveau chez Cornerstone, Mathieu Bigeard chez Jalios, Philippe Gibert chez Aviva, Florence Duriez de Top Office, la banque Nationwide.

Magazine édité par la société
Médias et Entreprises
SAS au capital de 30 000 euros
RCS Troyes B 533 862 611
53, rue de la Paix - 10000 Troyes
Tél. : 03 25 42 18 92
Fax : 03 25 42 40 48
contact@gpomag.fr
www.gpomag.fr

Directeur de la publication
et de la rédaction
Céline Prieur

Secrétariat de Rédaction
Chantal Villard
redaction@gpomag.fr

Newsletter :
Véronique Bénard

Ont participé à la rédaction
de ce numéro :

Anne del Pozo
anne.delpozo@gmail.com

Directeur commercial et marketing
Céline Prieur
celine.prieur@gpomag.fr

Responsable éditorial online
& marketing digital
Véronique Bénard
veronique.benard@gpomag.fr

Service publicité au support
pub@gpomag.fr - 03 25 42 18 92

Responsable du développement
Éric Delfosse

Communication
Sabrina Verry

Service Abonnements

GPO Magazine
18, rue du Général de Gaulle
10220 Piney
Prix du numéro : 13 € TTC
Abonnement 1 an
(4 numéros + 2 hors-séries)
France : 50 € TTC, Étranger : 80 €
abo@gpomag.fr

Vente au numéro
Kitterie Paindorge
03 25 42 18 92 - contact@gpomag.fr

Direction artistique,
conception graphique

Feuilles de styl
syl.bouillon@orange.fr
06 78 68 27 28

Administration site Internet
GIH Multimédia - Aurélien Viard
aviard@gih-multimedia.com

Service fabrication
fabrication@gpomag.fr

Impression

Léonce-Deprez
62620 RUITZ

Imprimerie certifiée
ISO 14001, PEFC, FSC
et labellisée Imprim'Vert

Dépôt légal : Septembre 2016

Couverture : © Rowpixel - Fotolia



Digitalisation des entreprises tous concernés

Transformation digitale... le concept circule dans tous les comités de direction, au sein de toutes les organisations... Mais au-delà de l'effet de mode, la transformation digitale et ses promesses sont au fil du temps devenues une réalité qui bouscule toutes les entreprises, y compris celles datant du siècle dernier et ce, quel qu'en soit le secteur d'activité. Une réalité notamment alimentée certes par le jeu de la concurrence, mais aussi par l'évolution des comportements d'achat des clients ainsi que des modes de travail des collaborateurs de l'entreprise.

L'évolution des comportements d'achat bouscule les codes traditionnels

Qu'on se le dise, la transformation digitale, si elle est loin d'être aboutie dans la plupart des entreprises, n'est pas pour autant un phénomène nouveau ! Son origine est très probablement l'informatique d'entreprise puis la dématérialisation des documents (bureautique, GED, intranet),

la structuration des données (SGBD) et l'automatisation des flux d'activité (workflow). Le développement des sites marchands dans les années 90 a également illustré, en son temps (les années 90), la digitalisation des entreprises. Une tendance qui s'accroît d'autant plus aujourd'hui que les nouvelles technologies (Internet, Big Data, Cloud, Blockchain...) arrivent désormais à maturité

Les jeunes générations modifient nos habitudes de travail



- 48 % des salariés jugent les technologies fournies par leur employeur inadaptées à un travail efficace.
- 85 % des salariés voient des avantages à pouvoir travailler ailleurs qu'au bureau.
- Alors que dans les entreprises le téléphone de bureau reste prédominant, seuls 2 % des jeunes de 15 à 18 ans préfèrent se servir d'un téléphone fixe, les autres préférant communiquer *via* les réseaux sociaux, par texto et par vidéo.
- 76 % des jeunes de 15 à 18 ans considèrent les technologies de dernière génération comme un critère important dans le choix d'un employeur.
- Les jeunes de 15 à 18 ans sont 25 % plus nombreux que les actifs actuels à voir dans le *smartphone* un outil de travail essentiel. ■

Source : « Génération appli : comment les nouveaux salariés modifient nos habitudes de travail » Fuze, mars 2016.

et surtout, s'intègrent mieux dans les architectures des systèmes d'information existants au travers, notamment, des API*. « *La transformation digitale des entreprises s'opère maintenant à tous les niveaux*, observe Jean-Louis Sadokh, membre du conseil d'administration du Groupe T2i, éditeur de solutions pour la gestion des documents. *Les échanges numériques avec l'interne et/ou l'externe sont de plus en plus importants. Une tendance portée notamment par l'évolution des comportements d'achat et la génération Y, née avec un smartphone dans la main et habituée à interagir en temps réel avec ses interlocuteurs. Cette nouvelle génération bouscule les codes et change les usages, aussi bien en termes de comportement d'achat que de mode de travail* ».

Les « digital natives » mettent les entreprises au pied du mur

Cependant, malgré les avancées technologiques et l'évolution des comportements d'achat, les entreprises traditionnelles se sentent aujourd'hui

au pied du mur. En cause ? Les modèles économiques prônés par les « digital natives » (Google, Apple, Facebook, Amazon) qui font voler en éclat leurs stratégies de développement et leurs processus de travail traditionnels, et les incitent à pousser plus avant leur transformation digitale. Car c'est un fait, le digital, sur lequel ces entreprises disruptives ont articulé leur stratégie de développement, accélère le rythme des échanges et renforce la concurrence, désormais internationale, rendant plus rapidement obsolètes les modèles économiques traditionnels sur lesquels la plupart de nos entreprises se reposaient jusqu'alors. « *La digitalisation s'est ainsi très rapidement imposée comme un « must have » en raison des très nombreux bénéfices liés à la mise en œuvre de ce concept structurant : meilleure agilité, ouverture de nouveaux marchés, itération et lancement rapide de projets...*, expliquait dans une tribune Thibault Constantin, Director Line of Business ERP & Innovation d'Intelligence, au printemps dernier. *Tous ces points ont créé un*



Jean-Louis SADOKH
Membre du conseil
d'administration
du Groupe T2i

* API : Interface de programmation

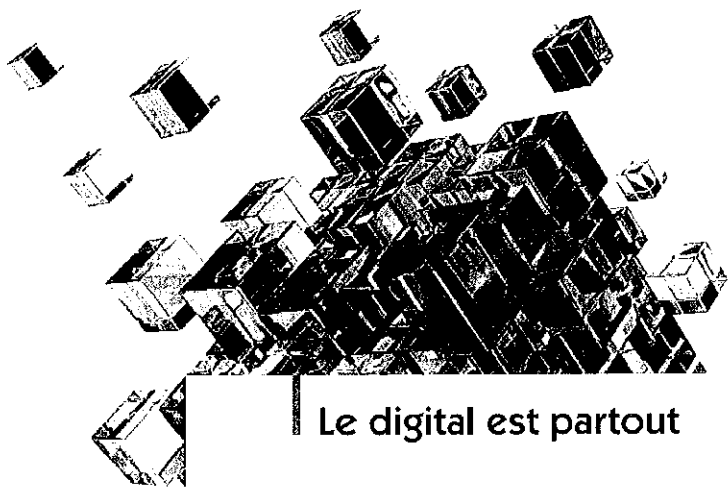
véritable fossé entre deux types d'entreprises : les digital natives et les entreprises traditionnelles ». Ainsi, alors que ces deux modèles d'entreprises ne fonctionnent pas de la même manière, leurs niveaux de croissance diffèrent. Les *digital natives* se positionnent désormais comme les champions de la croissance au regard de l'agilité de leur modèle économique, qui leur permet, entre autres, de s'adapter aux nouveaux usages, d'innover en permanence et de répondre aux nouvelles attentes de leurs clients. Face à ce contexte, il devient impérieux pour les entreprises traditionnelles qui entendent rester compétitives

*NFC : Near Field Communication technologie permettant d'établir une communication courte entre deux appareils compatibles.

et se développer, de s'engager résolument dans leur transformation digitale.

Le digital : rien n'y personne ne pourra y échapper !

D'ailleurs, soyons réalistes : aucune entreprise n'échappera à un avenir où les gens et les objets sont interconnectés à tout moment, en tous lieux, avec n'importe quel appareil. « *Les entreprises en sont bien conscientes car l'évolution actuelle du modèle économique touche désormais de nombreux secteurs d'activités, métiers et entreprises, y compris les PME* », explique Jean-Louis Sadokh. Même les secteurs d'activités les plus ancrés dans la réalité de notre quotidien et/ou traditionnels sont concernés : la médecine avec la télé-chirurgie, l'agriculture avec les drones ou le tracteur sans pilote, les transports avec les e-billets et le NFC* ou encore le BTP avec les tablettes tactiles sur les chantiers, l'impression 3D... Tous sont ou seront impactés, voire conditionnés par le digital, *via* par exemple les plates-



Le digital est partout

- Selon le baromètre CSC de la transformation digitale (2016), le digital est désormais partout ! 93 % des répondants considèrent son impact comme important sur leur secteur d'activité, soit cinq points de plus qu'en 2015. Tous les secteurs d'activités sont concernés et non plus uniquement ceux dont l'activité principale est de faire face aux clients : production, exploitation, maintenance et opérations font désormais jeu égal avec commerce et distribution. Parallèlement, 60 % des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête affirment avoir adopté, cette année, une véritable stratégie digitale.

- D'après un sondage Cesi-Ipsos-le Figaro, les projets de transformation digitale des entreprises n'ont jamais été aussi avancés, le Cloud et l'analytique en étant les principaux vecteurs. L'analytique est notamment considéré pour 44 %

des personnes interrogées comme un investissement informatique prioritaire pour les mois à venir, tandis que 42 % ont déjà commencé à investir.

- La plupart des répondants à ces enquêtes estiment que l'expansion du digital est une opportunité pour leur entreprise notamment pour repenser leur *business model*, réinventer les manières d'interagir avec leurs clients, adapter durablement leurs modes de production et d'exploitation grâce aux technologies, développer la collaboration et la transversalité managériale. « *Les projets de transformation digitale sont menés de façon très hétérogènes au sein des entreprises, dépendant de leur structure organisationnelle, taille ou tout simplement de leur vision*, explique ainsi Benoît Perriquet, vice-président Europe du Sud d'OpenText. *Les attentes et motivations sont ainsi divergentes : certaines entreprises*

vont avoir tendance à favoriser des facteurs tels que la rationalisation des coûts (22 % le citent comme avantage principal), tandis que d'autres vont justifier les investissements dans de nouvelles solutions technologiques par la volonté d'être innovants. Cependant, certains freins demeurent : 23 % des décideurs jugent que la culture de leur entreprise représente le principal obstacle à la transformation digitale tandis que 17 % soulignent le manque de compréhension des enjeux en interne ».

Le digital tend donc à s'installer durablement dans l'esprit des décideurs comme un vecteur de croissance, de nouvelles opportunités tant au plan économique (nouveaux marchés, nouveaux usages, nouvelles offres) qu'opérationnel (meilleure efficacité, réduction des coûts au service du client final) et managérial (nouveaux modes de collaboration). ■

formes de réservation en ligne, les comparateurs de prix, les avis de consommateurs ou autres conversations sur les médias sociaux.

Repenser le *business model*

Bien qu'indispensable, la dimension technologique de ces transformations n'en est cependant pas le seul élément. En effet, pour l'entreprise, la transformation digitale ébranle tous les piliers sur lesquels elle repose, à commencer par son *business model*. La question fondamentale que pose la transformation digitale pour les entreprises « pré-numériques » consiste donc bien à savoir comment générer du chiffre d'affaires, de la marge, dans un monde qui devient digital. En poursuivant une activité basée sur un modèle d'affaire, une organisation et un mode de distribution datant du siècle dernier, il est peu probable que l'entreprise continue longtemps à être rentable. Raison pour laquelle la transformation digitale des entreprises traditionnelles passe en premier lieu par la refonte de leur *business model*. « Par exemple, les entreprises industrielles devront notamment faire évoluer leur positionnement de simples fabricants à un positionnement de fournisseurs de solutions et de services, ajoutait encore Thibault Constantin. À ce titre, les groupes traditionnels vont devoir réaliser de profonds changements ». C'est alors seulement que le digital trouve tout son intérêt. L'exemple de Michelin est, en la matière, un cas d'école. Jean-Dominique Senard, président et gérant associé commandité de Michelin, entend en effet faire de sa société « un leader du monde digital » en la transformant en un fournisseur de mobilité. « Cela passe par des actions de fond dans l'entreprise comme le développement de réseaux sociaux, du travail collaboratif et des actions vers les clients telles que la création de l'application *Via Michelin* mais aussi par la libération des énergies et l'acquisition ciblée de compétences agiles et plus digitales », explique-t-il.

À l'instar de Michelin, de nombreuses entreprises commencent ainsi à prendre la pleine mesure des impacts que pourraient générer leur digitalisation. D'ailleurs, après une année 2015 marquée par de profonds bouleversements des modèles économiques et par l'arrivée de nouveaux entrants aux approches très disruptives, 2016 devrait être l'année du réalisme... L'heure n'est en effet plus aux incantations stratégiques, mais bien à la mise en œuvre de nouveaux modèles opérationnels, conciliant l'intégration de technologies de nouvelle génération, le développement de partenariats avec de jeunes acteurs du digital et une meilleure collaboration entre les différentes entités de l'entreprise, au service des clients, des collaborateurs et des partenaires. ■

Tribune

L'Europe à l'heure du défi de l'uberisation

Tribune de Julien Pérona, PDG d'Addworking, agence d'emploi digital spécialisée dans le hors salariat.



Julien PÉRONA
PDG d'Addworking

On aurait tort de croire que seule la France est confrontée au défi de « l'uberisation » de son économie. Passé le débat sur l'offre concurrentielle en matière de transport à la personne ou d'hébergement qui ont agité l'hexagone, l'Europe tout entière prend la mesure du numérique appliqué au secteur marchand ou de service, avec ses succès et ses échecs. Ainsi, Uber, plate-forme de VTC américaine a quitté la Hongrie la semaine passée ; ce pays membre ayant légiféré pour interdire aux conducteurs hongrois, l'usage de leur véhicule à des fins commerciales. De son côté Airbnb, géant de l'hébergement collaboratif, a scellé un accord avec Carlson Wagonlit, American Express et BCD afin d'accélérer le développement du voyage d'affaires. On imagine parfaitement que la combinaison de l'espace Schengen et de la monnaie unique ne peuvent qu'être bénéfiques à l'économie collaborative européenne.

L'Europe pour un marché numérique communautaire

D'ailleurs, la Conférence franco-allemande sur la transformation numérique des économies, qui s'est tenue au Palais de l'Élysée à l'automne dernier l'a confirmé. Le Président de la Commission européenne Jean-Claude Juncker a ainsi affirmé en la matière, que « la seule échelle nationale ne pouvait suffire » et que l'Europe était « l'échelle pertinente ». La réflexion menée par ces instances se veut prospective. Elle vise à lever les barrières en direction des entreprises pour qu'elles trouvent, hors des frontières nationales, des compétences afin d'opérer des transitions dans leur pays d'origine.

Vers un environnement réglementaire ouvert et équitable

Ce serait sans doute l'occasion d'unifier le marché unique européen encore trop divisé par ses 28 économies nationales et de répondre aux exigences des chefs d'entreprises et des investisseurs qui souffrent de petits marchés fragmentés. Un nouveau cadre qui exigera d'harmoniser les exigences sociales par le haut. Le dernier rebondissement dans la requalification des salariés de Uber en France en est un bon exemple et devrait encourager le législateur européen. Le développement d'un marché numérique européen serait en tout cas cohérent avec celui de la e-concurrence, à la condition que les règles du jeu soient parfaitement établies pour les consommateurs et les prestataires ; l'un et l'autre devant être protégés par un environnement réglementaire ouvert et équitable.

Il reste maintenant à encourager les PME françaises dans cette aventure et à positionner la France comme un pays moteur car c'est par le continent européen, avec un avenir numérique commun que nous retrouverons sans doute une grande partie de notre compétitivité. ■



© Pwntiviel.com - Fotiatic

FINANCE

La fonction finance, pionnière du digital, devient créatrice de valeur

es leviers technologiques tels que les solutions de dématérialisation, les applications mobiles et collaboratives, le Big Data et les outils de Data Visualisation représentent autant d'opportunités pour la fonction financière d'améliorer son fonctionnement interne, de gagner en efficacité, en flexibilité et en confort, et de renforcer le rôle de « Business Partner » de la direction générale.



Chrystelle VERLAGUET
Directrice des solutions de dématérialisation et éditique de Neopost

Les nouvelles technologies et l'accès facilité à l'information vont changer la manière dont la finance est gérée et structurée aujourd'hui. De façon générale, ces technologies, plus mobiles et collaboratives, permettent de dématérialiser de plus en plus de données, d'automatiser des

activités ou des tâches autrefois manuelles, et de partager ces données plus facilement avec les acteurs concernés, que ce soit en interne avec les directions opérationnelles, ou encore en externe, avec l'écosystème de l'entreprise. « *La dématérialisation des processus financiers de l'entreprise va*

optimiser les échanges d'informations au sein des organisations mais également avec leurs prestataires externes, souligne ainsi Chrystelle Verlaquet, directrice des solutions de dématérialisation et éditique de Neopost, acteur spécialisé dans les solutions d'envoi de courrier. L'adoption du digital au sein des équipes financières va ainsi modifier les usages, encourager le travail collaboratif, permettre de gagner en efficacité et en productivité, d'améliorer les trésoreries d'entreprise et la relation avec les clients et fournisseurs, mais aussi recentrer les métiers de la finance sur des activités d'analyses à plus forte valeur ajoutée ». D'ailleurs, les fonctions financières l'ont bien compris et sont parmi les premières, au sein des entreprises, à avoir engagé leur transformation digitale. « Une transformation appuyée par la volonté de l'État qui, depuis quelques années, renforce les obligations des entreprises en matière de télédéclarations sociales et fiscales mais aussi, à l'horizon 2020 en matière de dématérialisation des factures destinées aux services de l'État », explique Patrick Michels, directeur marketing et

communication d'Everal, société spécialisée dans la gestion de fonds documentaire et le traitement des flux d'information.

La dématérialisation des flux papiers, la gestion de workflows en temps réel, l'archivage automatique et l'automatisation des traitements apportent ainsi une meilleure fiabilité des données et fluidité de l'information, tout en générant des gains de productivité. Des objectifs que s'était ainsi fixé le magasin Leclerc de Roques-sur-Garonne, dans le cadre de son projet de dématérialisation des factures fournisseurs marchandes et frais généraux (actuellement en cours de déploiement). « Nous évoluons dans un environnement concurrentiel particulièrement important, témoigne Édouard Guignet, DAF du Leclerc de Roques-sur-Garonne. Pour assurer la croissance de notre chiffre d'affaires (120 millions d'euros) nous devons nous différencier à chaque instant de nos concurrents, y compris au niveau



Patrick MICHELS
Directeur marketing
et communication
d'Everal



Hervé STREIFF
Responsable conformité
et sécurité de l'information
chez Locarchives

Les enjeux sécuritaires autour de la dématérialisation des documents

Alors que la dématérialisation des documents tend à se démocratiser, certains enjeux liés notamment à la stabilisation des documents et à la sécurité demeurent.

Les risques liés à la dématérialisation des documents portent avant tout sur la sécurité des systèmes d'information et des documents ainsi que sur la pérennisation des actifs de l'entreprise. D'ailleurs, à ce jour, la problématique de l'archivage papier reste prédominante même si des pistes et tendances légales devraient prochainement permettre d'aller vers le zéro papier.

Est-il aujourd'hui légalement possible de s'affranchir du document papier lorsqu'il a été numérisé ?

Sur un document nativement numérique, la réglementation e-IDAS permet, depuis le mois de juillet, de supprimer l'étape de rematérialisation jusqu'à présent nécessaire pour apposer une signature, dès lors que le récepteur du document ne disposait pas de système de signature électronique. « Cette réglementation traite en effet l'identification numérique des personnes, explique Hervé Streiff, responsable conformité et sécurité de l'information chez Locarchives, tiers archiveur. Elle sera applicable dès lors que l'entreprise aura réalisé une numérisation dite « fiable » de son document ». À cet effet, une nouvelle norme Afnor sur le sujet est en cours de préparation et devrait être prête d'ici fin 2016/début 2017. « Dès lors que le document électronique est conforme à l'original, cette norme permettra donc la destruction du document papier, ajoute Hervé Streiff. La mise en œuvre de la dématérialisation légale

des documents nécessitera néanmoins de disposer d'un système de numérisation, de signature électronique et d'archivage fiable. Il est d'ailleurs indispensable, dans le cadre de cette démarche, de s'appuyer sur un écosystème numérique fiable avec un opérateur de confiance ». Si la France est techniquement prête en la matière, il reste juste à finir d'en valider le cadre juridique.

Comment garantir la sécurité et l'intégrité des archives électroniques ?

Parallèlement, pour garantir la sécurité et l'intégrité des archives électroniques, il est indispensable de s'appuyer sur des sociétés tiers-archivistes labellisées, certifiées ou agréées Tiers de Confiance, par les organismes porteurs des normes établies en matière d'archivage électronique : l'Afnor (NF Z-42013) ou encore l'ISO (ISO 14641). Leurs agréments garantissent leur conformité avec la réglementation en vigueur en matière d'archivage électronique à valeur probatoire et sécurisent les documents qui leur sont confiés. « Ainsi, la certification NF461 portée par une solution d'archivage électronique garantit l'intégrité des documents et de leur contenu, la pérennité de leur conservation, la sécurité du système et la traçabilité des événements, tout au long du cycle de vie des documents, explique Éric Jamet, directeur marketing et innovation de Tessi Documents Services. ■



Éric JAMET

Directeur marketing
et innovation de Tessi
Documents Services

administratif, où il nous fallait repenser notre façon de travailler. En dématérialisant nos factures fournisseurs avec la solution de T2i, nous en diminuons le temps de traitement et, par conséquent nous réduisons nos délais de paiement fournisseurs, ce qui génère un impact positif en termes d'image auprès de nos fournisseurs. À terme, nous pourrions même obtenir de nos fournisseurs des conditions commerciales plus intéressantes dont nos clients pourraient bénéficier. Outre une rationalisation de nos coûts de traitement des factures, la dématérialisation génère également des gains de temps dans nos processus d'archivage et d'indexation de ces documents tout en renforçant leur fiabilité même si, d'un point de vue légal, nous avons toujours l'obligation de stocker nos factures papiers », ajoute Édouard Guignet.

C'est également la volonté d'améliorer ses processus de facturation qui a poussé la société D Medica, spécialisée dans les métiers du soin, à opter pour leur dématérialisation. Depuis plus de 20 ans, elle gère ses factures via son ERP. Or, cette solution n'était plus en adéquation avec les besoins et les attentes de la société qui envoie 4 000 factures clients soit 27 000 pages par mois. « Nous étions confrontés à de nombreux problèmes techniques, témoigne Antoine Dethoor, DAF de D Medica. Par ailleurs, nous avons besoin de deux personnes en interne pour la mise sous pli et l'expédition ». Anticipant la législation sur la dématérialisation des factures vers les services de l'État entre 2017 et 2020, D Medica a donc choisi de bouleverser ses habitudes et d'opter pour la solution Neotouch Facture de Neopost. « Depuis la mise en place de ce service, nous avons réalisé des économies aussi bien financières qu'en termes de ressources humaines, ajoute Antoine Dethoor. Même si aucun poste n'a été supprimé, les personnes dédiées en début de mois au processus de facturation ont pu se consacrer à d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée. Enfin, nous pouvons archiver nos factures en toute sécurité et leur consultation en ligne est immédiate ».

Le recours à des plates-formes web BtoB dans le Cloud permet également de partager des référentiels communs avec les clients et fournisseurs, de gérer des flux d'achat, d'approvisionnement ou de vente, de suivre le statut des commandes, factures et règlements. « De plus en plus, les projets de dématérialisation des factures couvrent le processus de bout en bout, y compris le paiement, précise Éric Jamet, directeur marketing et innovation de Tessi Documents Services, société spécialisée sur le marché du traitement de documents et moyens de paiement. D'autant

que, depuis le SEPA*, de nombreux outils et moyens de paiements électroniques sont désormais disponibles. Nous avons par exemple déployé une plate-forme de dématérialisation fiscale des factures chez un fournisseur de gaz et d'énergie permettant à ses clients un paiement via différents outils tels que la signature en ligne d'un mandat de prélèvement, la Carte bancaire ou encore le télépaiement ». Non seulement ce nouveau processus génère chez le créancier des économies, mais en plus il contribue à accélérer les encaissements et à sécuriser les transactions. « La dématérialisation des factures présente des vertus dans nos processus internes et impacte le métier de la finance, ajoute ainsi Édouard Guignet, du Leclerc de Roques-sur-Garonne. Notre objectif principal était d'ailleurs la mise en place d'un rapprochement automatique de nos factures fournisseurs avec les devis pour mieux identifier les écarts. Une fois ces écarts identifiés, ce sont alors nos chefs de rayons qui les analysent et sont chargés d'en justifier la raison. Il leur revient également, si le fournisseur est en cause dans ces écarts, de lui demander un avoir. Le service financier se libère pour sa part du temps qui sera utilisé à des travaux à plus forte valeur ajoutée tels que l'analyse des écarts de marges par exemple ». Grâce aux outils collaboratifs mais aussi au Big Data et à la nouvelle génération de solutions de Data Visualisation (qui offre des possibilités graphiques très poussées et une simplicité d'utilisation sans précédent, rendant ainsi les informations plus intelligibles et pertinentes), les fonctions opérationnelles gagnent donc en autonomie. La fonction financière, et en particulier le contrôleur de gestion, peut donc consacrer plus de temps à la modélisation et à l'analyse, et renforcer ses relations avec ces mêmes opérationnels dans le processus de décision. Le directeur financier voit, pour sa part, son rôle évoluer vers celui de superviseur de flux. Il coordonne désormais les processus comptables, interagit avec les acteurs internes et externes et permet à l'entreprise de gagner en agilité et en réactivité, et par là-même, de renforcer sa capacité d'anticipation. « Ces différents outils contribuent ainsi à « anoblir » le métier de directeur financier », ajoute Éric Jamet. D'ailleurs, selon Accenture, la fonction « Finance 2020 », c'est-à-dire l'organisation digitale de la fonction Finance de demain, devra résolument se convertir en un pôle d'analyse prédictive puissant et créateur de valeur pour l'entreprise. Une fois ce modèle ancré au sein de l'organisation, le rôle du directeur financier (DAF) évoluera de « Gestionnaire des coûts » à « Architecte de la création de valeur » pour l'entreprise, devenant ainsi la source de référence principale pour l'aide à la prise de décisions.

Groupe

T2i

Editeur de solutions clés en main pour la gestion des documents et l'automatisation des processus RH

GROUPE T2i

46-48, chemin de la Bruyère

69570 Dardilly

Tél. : 04 72 52 30 00

Mail : info@groupe-t2i.com

www.groupe-t2i.com

Personne à contacter

Christophe MAUCOUR

Mail : chma@groupe-t2i.com

Tél. : 04 72 52 11 22

Références

Andros, Bayard Presse, Balitrand, bp2i, CCI Nice Côte d'Azur, Clairsienne, DrägerSafety, Franprix-Leader Price, Gecina, Groupe Arcade, Groupe Eynard Robin, Groupe SNI, La Redoute, Nobladis / Sodirev (E.Leclerc de Blagnac et St.Orens), Start People, Transport Malherbe, YusenLogistics...

Témoignage client

Nous avons fait confiance au Groupe T2i pour faire évoluer nos outils, notamment pour dématérialiser nos factures fournisseurs. Les gains sont concrets : nous avons fluidifié le circuit de validation des factures, concentré nos équipes comptables sur leur cœur de métier, et diminué de manière significative les coûts de traitement de nos factures fournisseurs. Nous souhaitons poursuivre notre évolution numérique avec la mise en place de solutions pour la gestion des RH et pour le traitement des documents juridiques, fiscaux et comptables. La modernisation est devenue une nécessité pour toutes les entreprises et nous souhaitons aujourd'hui accélérer la nôtre grâce aux solutions du Groupe T2i.

Édouard GUIGNET

Directeur Administratif et Financier du Leclerc de Roques sur-Garonne (Toulouse)

La transformation digitale pour plus d'agilité et de performance

Le Groupe T2i se positionne en apporteur d'avenir, et propose à ses clients une offre à forte valeur ajoutée dans les domaines de la gestion des RH et le traitement dématérialisé des documents. Le point avec Jean-Louis Sadokh, administrateur du Groupe T2i.

Comment vous positionnez-vous sur ce marché ?

Depuis plus de 30 ans, nous accompagnons les entreprises dans leur transformation digitale. Nous nous appuyons sur un travail collaboratif avec nos clients et sur notre capacité à innover, pour proposer des solutions clés en main qui s'appliquent aux problématiques de toutes les entreprises et en particulier à celles des DRH et des DAF.

Comment aidez-vous les entreprises dans leur transformation digitale ?

Nous proposons à nos clients (PME- ETI) :

- Des solutions clés en main au plus proche de la réalité des problématiques RH et de gestion des documents des entreprises.
- Des solutions faciles à mettre en œuvre qui s'intègrent au Système d'Information des entreprises et le complètent par des fonctionnalités autour du collaboratif et de la gestion des documents.
- Des solutions faciles à utiliser et qui répondent aux usages actuels avec une orientation « mobile first ».

Quelle est votre proposition de valeur ?

- Diviser par deux le coût de traitement des factures fournisseurs. Notre solution de traitement dématérialisé des factures fournisseurs prend en charge la facture de sa numérisation jusqu'à l'archivage en passant par son enregistrement dans l'application comptable. Elle permet de réduire les coûts de traitement des factures jusqu'à 60 %, d'augmenter la productivité des équipes et de fiabiliser l'ensemble du processus.

Témoignage de Franprix Leader-Price : « Les temps de traitement ont été raccourcis et nous n'avons plus à gérer de flux papier, ce qui limite les pertes de documents, le nombre

de photocopies et les erreurs de saisie ».

- Simplifier la gestion des notes de frais et des déplacements professionnels. Notre logiciel Notys NDF permet de simplifier la saisie des notes de frais par les collaborateurs, de dématérialiser les justificatifs et d'automatiser la validation par les responsables ainsi que l'enregistrement et le paiement par le service comptable.

Témoignage de Clairsienne : « Avec Notys NDF, nous avons considérablement accéléré le circuit de validation des notes de frais ».

- Répondre à l'évolution des usages internes avec un outil RH collaboratif.

HR Café est un SIRH conçu en étroite collaboration avec des DRH afin de gérer les tâches quotidiennes, optimiser le processus RH et piloter la stratégie RH. Témoignage de PX Group : « En nous déchargeant des tâches administratives, HR Café contribue à la valorisation et à la performance de notre fonction RH et donc, de nos collaborateurs et de notre entreprise ».

- Gérer ses documents dans un environnement dématérialisé.

Nous proposons une solution globale de gestion dématérialisée des documents pour piloter et rendre accessible l'ensemble du patrimoine documentaire de l'entreprise tout en garantissant sa preuve légale. Une solution en évolution permanente : nous avons ainsi récemment créé le parapheur numérique effiSign, qui permet de signer des documents depuis un smartphone ou une tablette.

Témoignage de Fidag SA : « effiSign s'est avéré être la solution optimale pour moderniser nos procédures de signature : signer et valider nos documents de manière dématérialisée depuis n'importe où, à n'importe quel moment et sur tout type de support ».

Neopost, spécialiste de la communication et de l'expédition, propose des solutions innovantes et personnalisées pour répondre aux besoins de vos entreprises. Neopost est un acteur clé de la transformation digitale de vos entreprises.

Send . Receive . Connect.

Envoyer . Recevoir . Connecter.

NEOPOST

5, boulevard des Bouvets
92747 Nanterre Cedex
Tél. : 0 825 040 040
www.neopost.fr

Personne à contacter

Séverine BOUKDIER
Mail : s.boukdier@neopost.fr

Neopost, facilitateur

de communication et d'expédition

Neopost est un acteur clé de la transformation digitale de vos entreprises. Neopost est un spécialiste de la communication et de l'expédition, proposant des solutions innovantes et personnalisées pour répondre aux besoins de vos entreprises. Neopost est un acteur clé de la transformation digitale de vos entreprises.

Nous envoyons chaque mois environ 4 000 factures clients ce qui représente 27 000 pages. Auparavant, nous devions imprimer, mettre sous pli et expédier toutes ces factures. Nous avons donc recherché une solution pour automatiser nos envois. Après avoir interrogé plusieurs acteurs, nous avons choisi la solution Neotouch de Neopost car elle nous semblait la plus simple, pratique et ergonomique. Nos collaborateurs ont bénéficié depuis d'un gain de temps considérable ; ils ont gagné en confort et ont pu se concentrer sur leur cœur de métier. Enfin, nous pouvons récupérer n'importe quel document quand nous le souhaitons avec l'archivage des factures sur la plateforme Neotouch.

Antoine DETHOOR

Directeur administratif et financier de D Medica, entreprise qui prend en charge la médicalisation et le confort du patient à domicile et en établissement.

Quels sont les principaux enjeux pour les entreprises qui se lancent dans un projet de transformation digitale ?

Dans le contexte économique actuel qui demande aux entreprises d'optimiser leur efficacité et leur productivité tout en réduisant leurs coûts de fonctionnement, la dématérialisation et la digitalisation des échanges interentreprises s'imposent.

Un projet de dématérialisation ne se met pas en place en appréhendant uniquement le choix de la solution logicielle.

Les questions à se poser sont multiples :

- Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
- Quelle orientation stratégique prend l'entreprise ?
- Quel impact sur l'organisation du travail et les collaborateurs ?
- Quel accompagnement dans cette conduite du changement ?

Par ailleurs, la réglementation pousse aussi les entreprises en ce sens, que ce soit par exemple sur l'envoi de factures électroniques ou encore sur la lettre recommandée 100 % électronique.

Comment accompagnez-vous les entreprises dans leurs projets de dématérialisation ?

Les besoins des entreprises évoluent et nous avons développé des services pour leur permettre de gérer l'envoi de leurs courriers et communications clients, physiques ou électroniques.

Il en découle des offres telles que NeoTouch, GMC Inspire ou bien encore OMS-500.

Neotouch, par exemple, permet aux entreprises d'externaliser leurs envois, en

papier ou numérique. Disponible 24h/24 et 7j/7, nos clients préparent leurs courriers depuis leurs PC et notre service se charge de les envoyer par courrier, e-mail, SMS ou fax.

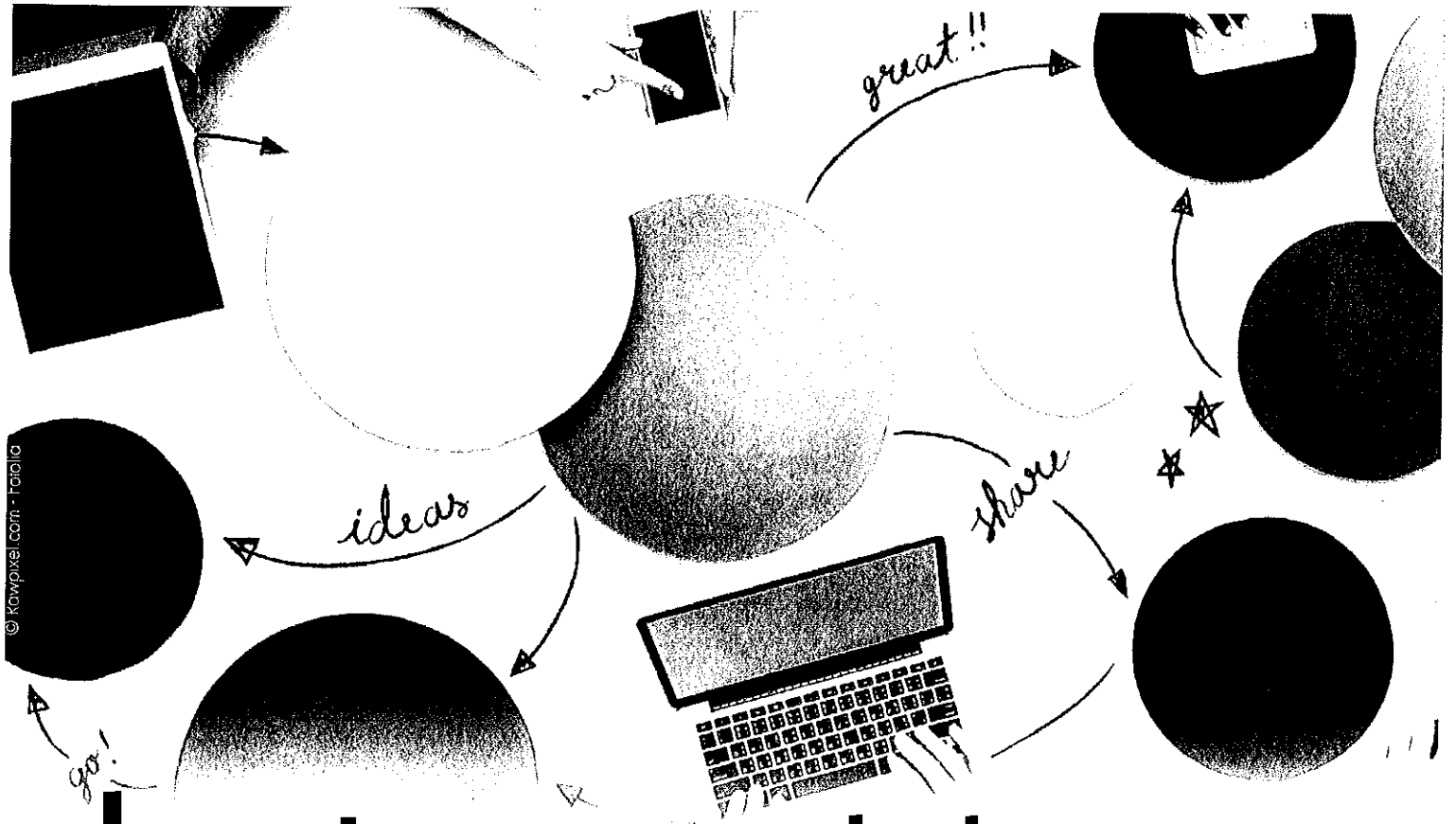
Neotouch propose également des solutions avancées de dématérialisation des processus de l'entreprise comme, par exemple, l'envoi de factures clients électroniques conformément à la législation, la dématérialisation des factures fournisseurs, ou encore l'envoi de lettres recommandées 100 % électroniques.

Par ailleurs, avec les solutions de personnalisation des envois et de gestion de la Communication Clients de Neopost, les entreprises sont certaines de diffuser leurs messages au bon moment via le bon canal et de répondre aux besoins de leurs clients avec des communications personnalisées.

Quels sont selon vous les principaux bénéfices d'un projet de transformation pour l'entreprise ?

Mettre en place un projet de dématérialisation permet de fluidifier la circulation de l'information dans l'entreprise et engendre directement des gains de productivité. Les processus de gestion sont optimisés et tracés, permettant un meilleur suivi et un meilleur pilotage de l'activité.

Enfin, dans le cas de la facture électronique, les entreprises vont pouvoir bénéficier d'une amélioration de leur relation client-fournisseur, et pour les recommandés électroniques, elles vont faire d'importantes économies sur l'affranchissement.



Les impacts de la transformation digitale sur

Si la transformation digitale a un impact technologique sur les organisations, elle touche également les équipes RH ainsi que les modes de travail et de fonctionnement dans l'entreprise ou encore la mobilisation des salariés. Aujourd'hui, un certain nombre d'outils accompagnent les RH dans la transformation digitale de leur métier et l'organisation humaine de leur entreprise.

La fonction RH n'échappe pas au phénomène « d'ubérisation » que connaît actuellement notre économie. Les ressources humaines sont aujourd'hui contraintes de se réinventer, non seulement dans les usages de la technologie, mais

aussi et surtout dans leur façon d'aborder leur métier. Initialement très administrative, cette fonction tend à devenir, depuis deux décennies maintenant, de plus en plus stratégique. Les RH sont un accompagnateur du changement,

poster nos annonces. Grâce à cette approche, nos processus de recrutement sont passés de trois mois à trois semaines et ont gagné en fiabilité : avec Internet, nous pouvons vérifier très vite et plus facilement la véracité d'un CV ». L'essor actuel des réseaux sociaux spécialisés dans la recherche d'emploi commence d'ailleurs à déboucher sur la création de communautés de compétences ultra-catégorisées, propres à séduire les entreprises à la recherche des meilleurs talents. L'expérience du candidat va évoluer d'un dialogue cohérent vers une conversation en continu sur ces médias sociaux. Les entreprises qui proposeront cette conversation aux candidats et la possibilité d'une expérience personnalisée, récolteront à terme les fruits de leurs efforts. Les enseignements acquis au travers de ce processus optimisé par des systèmes et technologies sophistiqués vont se traduire en connaissances en temps réel quant à l'adéquation du candidat au profil recherché et aux aspects de mentorat, d'engagement et de marketing. Ces différentes technologies génèrent un double bénéfice pour la fonction RH : un recrutement plus efficace et des gains de temps qui leur permettent de se réinventer et de gagner en expertise notamment en matière d'économie d'entreprise, d'aller chercher ces compétences rares et de pourvoir les postes clés qui vont positionner l'entreprise en amont de sa concurrence. « Les RH ont besoin d'outils, mais aussi de mieux communiquer sur leurs réalisations, notamment en termes de succession, de rétention et d'analyse de la performance, déclare Vincent Belliveau, Executive vice-président et directeur général EMEA de Cornerstone. D'autant que la question des plans de succession occupera beaucoup les entreprises cette année en prévision du départ à la retraite de nombreux baby-boomers alors même qu'il devient de plus en plus difficile de recruter des talents externes. D'autre part, en s'engageant dans la dématérialisation de leur métier, les RH donnent aux salariés mais aussi aux candidats une image innovante de leur organisation. « Même si la transformation digitale des RH implique des investissements, elle contribue à moderniser l'image de l'entreprise et ainsi, à attirer de jeunes talents », souligne Chrystelle Verlaguet, directrice des solutions de dématérialisation et éditique de Neopost.

Cette nouvelle posture n'est pas le seul paradigme que vit actuellement la fonction RH. « L'uberisation » de cette fonction provoque en effet d'importants changements dans l'organisation du travail de leurs équipes mais aussi des autres métiers qui

cohabitent dans l'entreprise. Favoriser la collaboration devient crucial pour les entreprises et des changements seront à ce titre nécessaires en termes de culture d'entreprise, d'outils collaboratifs, de management et de gouvernance. « La numérisation de l'expérience collaborateur c'est avant tout un changement d'état d'esprit... une transformation tout court ! Les RH y sont généralement sensibles, puisque de cette transformation profonde de l'organisation émergent de nouvelles méthodes de travail : travail à distance (entre équipes situées sur des sites éclatés géographiquement et pour des salariés en télétravail) et travail en mobilité » explique Mathieu Bigeard,

consultant en transformation numérique et Customer Success Manager chez Jalios, éditeur spécialisé dans les Intranets collaboratifs et Réseaux Sociaux d'Entreprise.

Plates-formes collaboratives : vers des usages diversifiés

Ainsi, alors que l'économie devient collaborative, les structures hiérarchiques des entreprises vacillent au profit d'organisations plus transverses et collaboratives. « Les outils de partage de documents ouvrent des possibilités énormes en termes de travail collaboratif, ajoute Mathieu Bigeard. L'usage d'une plate-forme collaborative et sociale sert la capitalisation des connaissances : discussions, forums d'entraide, commentaires associés à des documents partagés au sein de communautés... Les réseaux sociaux d'entreprises offrent également une vraie opportunité de

cohabitent dans l'entreprise. Favoriser la collaboration devient crucial pour les entreprises et des changements seront à ce titre nécessaires en termes de culture d'entreprise, d'outils collaboratifs, de management et de gouvernance. « La numérisation de l'expérience collaborateur c'est avant tout un changement d'état d'esprit... une transformation tout court ! Les RH y sont généralement sensibles, puisque de cette transformation profonde de l'organisation émergent de nouvelles méthodes de travail : travail à distance (entre équipes situées sur des sites éclatés géographiquement et pour des salariés en télétravail) et travail en mobilité » explique Mathieu Bigeard,

consultant en transformation numérique et Customer Success Manager chez Jalios, éditeur spécialisé dans les Intranets collaboratifs et Réseaux Sociaux d'Entreprise.

Plates-formes collaboratives : vers des usages diversifiés

Ainsi, alors que l'économie devient collaborative, les structures hiérarchiques des entreprises vacillent au profit d'organisations plus transverses et collaboratives. « Les outils de partage de documents ouvrent des possibilités énormes en termes de travail collaboratif, ajoute Mathieu Bigeard. L'usage d'une plate-forme collaborative et sociale sert la capitalisation des connaissances : discussions, forums d'entraide, commentaires associés à des documents partagés au sein de communautés... Les réseaux sociaux d'entreprises offrent également une vraie opportunité de



Chrystelle VERLAGUET

Directrice des solutions de dématérialisation et éditique de Neopost



Mathieu BIGEARD

Consultant en transformation numérique et Customer Success Manager chez Jalios

Les nouveaux environnements de travail à l'heure du digital

- 7 employés sur 10 sont autorisés à travailler à domicile.
- 78 % des entreprises françaises proposent un choix d'horaires flexibles pour leurs collaborateurs.
- 82 % des collaborateurs français ont accès aux dernières technologies pour travailler et se former à l'ère du digital.
- 80 % des managers français encouragent leurs employés à travailler de manière collaborative et constatent qu'ils collaborent efficacement (73 %). Dans 45 % des cas, les managers disposent d'un système d'apprentissage collaboratif.
- 58 % des DRH ne disposent par d'outils pour suivre et gérer les promotions internes.

Source : DC/Comestone, mai 2016



Philippe GIBERT

European Delivery
Director chez Aviva

réduire l'usage du mail, développent la transversalité et le partage par tous des connaissances, améliorent la traçabilité et l'indexation des documents réduisant ainsi les temps d'accès à l'information. Ils ont pour principal usage de favoriser les interactions : il y a donc un enjeu d'intelligence collective au sein de l'organisation directement lié à la gestion des RH ». Par exemple, au sein de l'assureur la Macif, le Réseau Social d'Entreprise mis en place donne accès à des espaces collaboratifs, à un annuaire ou encore aux actualités en temps réel. Aujourd'hui étendu à l'ensemble des collaborateurs du groupe alors qu'initialement il n'était réservé qu'aux managers, il renforce le sentiment d'appartenance des salariés à une entité groupe collaboratif. « Il est véritablement devenu pour la Macif l'un des leviers de sa transformation numérique, en contribuant notamment à faire évoluer la maturité « digitale » et en faisant émerger de nouveaux modes de travail, plus transverses et collaboratifs », rapporte Mathieu Bigeard. La Redoute a pour sa part choisi de réaliser sa mutation et sa croissance digitale en s'équipant de la solution collaborative Jalios Digital Platform. « Grâce à cet outil positionné comme un intranet, les usages collaboratifs se développent notamment au niveau de certaines communautés métier comme la relation client qui bénéficie du partage de bonnes pratiques », poursuit Mathieu Bigeard.

Un accès démultiplié à toutes les ressources de l'entreprise

Dans le cadre du développement du travail collaboratif, les systèmes de vidéo conférence sont également de plus en plus utilisés pour résoudre des problèmes locaux grâce à des

ressources internationales. L'impact de ces outils augmente d'autant plus avec le Cloud, qui garantit un accès illimité, sécurisé et sans restrictions géographiques aux savoirs et aux ressources. Les spécialistes de l'innovation, mais également les entreprises qui ont mis en place une telle approche collaborative sont d'ailleurs pleinement conscients que cette approche et cette diversité des regards sont source de créativité. Un constat notamment relevé par la société d'assurance Aviva qui, en 2010, a décidé dans le cadre de sa nouvelle organisation par région, de centraliser son infrastructure informatique ainsi que les process qui l'accompagnent. Désormais, chez Aviva, l'organisation de l'équipe informatique de gestion des datacenters s'articule autour d'unités spécialisées par plates-formes informatiques et processus. Chacun de ces groupes est piloté par un responsable et un adjoint, toujours localisés dans deux pays différents. « *Piloter des équipes de pays, de langues et de cultures différentes implique une gouvernance appropriée*, explique Philippe Gibert, European Delivery Director chez Aviva. *La qualité et la multiplicité des échanges avec les collaborateurs sont donc la clé de voûte d'un management à distance efficace. Il est impérieux, dans le cadre de cette démarche, de mettre en œuvre des processus de management rigoureux et des outils de communication adaptés, pour, par exemple, réaliser des réunions virtuelles, partager des documents en temps réels ou encore faire appel à des spécialistes* ». Le management à distance permet ainsi aux équipes informatiques d'Aviva de prendre du recul par rapport aux sujets traités, de disposer d'une visibilité en temps réel sur ses ressources et de mobiliser les bonnes compétences au bon moment. « *Manager à distance c'est aussi la garantie de défendre avant tout les intérêts du business, tant du point de vue technique que financier*, ajoute Philippe Gibert. *Avec cette approche, nous nous inscrivons pleinement dans une logique de services partagés. Les collaborateurs s'intéressent et s'investissent systématiquement dans les missions qui leurs sont confiées car ils savent qu'ils le font aussi bien pour leur propre business unit que pour les autres entités du groupe. À la clé, nous obtenons des gains en termes de performance et de coûts. Chez Aviva, depuis la mise en place de cette organisation et du management à distance, nous avons, en cinq ans, réduit le budget des datacenters européens de 70 % !* ».

Grâce aux nouvelles technologies, la différence hiérarchique et l'éloignement géographique comptent de moins en moins. L'avènement récent des théories sur l'entreprise libérée et les modèles d'organisation du travail matriciels illustrent ce changement de paradigme. Grâce aux nouvelles technologies, le pouvoir se décentralise.

Archivage physique, externalisation des processus métiers et dématérialisation, logiciels de GED et travail collaboratif

EVERIAL

27, rue de la Villette
69003 LYON
Tél. : 0 811 23 12 12
Mail : contact@everial.com
www.everial.com

Personne à contacter
Géraldine PORLAN-VALES,
Responsable Service
Relation Client et
Administration des ventes
Mail : contact@everial.com

Autres domaines de compétences

Everial propose trois pôles d'expertise autour de la gestion documentaire et des processus métiers : Archivage, Digital, Logiciels.

Everial : l'expertise documentaire au service de votre transition numérique

Everial couvre l'ensemble des besoins en gestion documentaire et valorisation de l'information. À ses services d'archivage physique externalisé, de BPO documentaire et de dématérialisation, s'ajoute celui d'éditeur de logiciels de GED et de travail collaboratif (intranet et extranet collaboratifs, réseaux sociaux d'entreprise, etc...).

Comment vous positionnez-vous sur ce marché ?

Everial dispose d'une forte expertise documentaire, acquise depuis plus de 25 ans auprès de 5 500 clients de toutes tailles et tous secteurs (privé et public), nous assurant une connaissance fine des problématiques et enjeux liés à la transition numérique. Notre triple expertise en archivage physique, solutions digitales et logiciels est inédite sur le marché et couvre l'ensemble des besoins en gestion des fonds documentaires et traitement des flux d'information.

Comment accompagnez-vous les entreprises dans leur transformation ?

Pour bien agir, il faut bien connaître. C'est pourquoi nous valorisons la phase d'audit en amont de chaque projet. Si remplacer un flux papier par un flux numérique apporte réactivité et traçabilité, ce dernier doit être construit et supporté par du matériel et des solutions logicielles adaptées à la taille et aux besoins de l'entreprise. L'audit permet donc de définir les opportunités de dématérialisation et les typologies documentaires concernées. Nous produisons une étude d'impact et estimons le ROI en dressant des préconisations et des scénarii de mise en œuvre et en permettant au client de faire le bon choix d'organisation et de moyens (numérisation, logiciel de GED, capture par LAD/RAD, workflow documentaire, etc.). Enfin, pour que le projet soit une réussite totale pour nos clients, des directeurs de projet métiers sont en charge de la mise en œuvre et de l'accompagnement au changement. Des séances de formation sont également prévues pour les utilisateurs.

Quelle est votre proposition de valeur en matière d'externalisation ?

Les avantages de l'externalisation sont multiples : l'entreprise donneuse d'ordre pilote étroitement les prestations déployées. L'externalisation offre un recentrage sur son cœur de métier et permet d'accéder à une expertise technique de qualité, tout en ayant une prise de risque faible grâce à la signature d'engagement de résultats et de SLA. En externalisant chez Everial, l'entreprise maîtrise son information client, gagne en flexibilité, réduit ses coûts et s'affranchit des variations d'activité. Enfin, notre expertise sur des secteurs d'activité comme la Banque, l'Assurance ou l'Industrie, nous confère aisance et autonomie dans la mise en place des projets.

Quels exemples de réalisations pouvez-vous donner à nos lecteurs ?

- Mise en place d'une chaîne de traitement du courrier entrant pour le compte du courtier en assurance Alptis : La dématérialisation et l'automatisation de la gestion des contrats collectifs d'entreprise d'assurance complémentaire santé a offert à Alptis des gains de productivité importants ainsi qu'une gestion des pics d'activité en parfaite confiance et agilité.
- Mise en place d'une GED RH pour le Crédit Agricole Atlantique-Vendée : Everial a dématérialisé plus de 120 000 pages de dossiers salariés, et a mis en place son « Pack GED RH », pour gérer cette masse de documents numérisés. Un niveau de traitement plus fluide et plus rapide est constaté par les collaborateurs : le temps moyen d'accès à un document a été divisé par 50, passant de quelques minutes à quelques secondes. □

Témoignages clients



Nous avons retenu Everial notamment car l'unicité du prestataire sur la partie numérisation et archivage physique facilite le pilotage de l'activité et sécurise la circulation des documents.

Vincent SOULIAC
Directeur du
Département de
La Transformation
Numérique du
Crédit Agricole
d'Ile-de-France



L'offre globale d'Everial permet de s'affranchir de tout traitement en interne. La mise à disposition des documents dématérialisés sur la GED Everial en mode SaaS permet un accès simple et rapide aux informations.

Nicole LIOT

Consultant métier à la Direction des systèmes d'information de Filinet-Aillard, courtier en assurances.

Intranets collaboratifs et Réseaux Sociaux d'Entreprise

JALIOS

58, rue Pottier
78150 Le Chesnay
Tél. : 01 39 23 92 80
Mail : info@jalios.com
www.jalios.com

Personne à contacter

Jasmine DERONS
Mail : jasmine.deron@jalios.com
Tél. : 01 39 23 31 16

Références

Plus de 800.000 intranutes et des millions d'internautes utilisent notre solution, parmi lesquels : BNP Real Estate, des CCI, des Conseils Départementaux et Régionaux, la Croix-Rouge française, D'aucy, EDF, le Groupe Even, Factocic, Handicap International, l'Institut Pasteur, l'INA, Kering, Keolis, La Redoute, MAAF, Maisons du Monde, le Ministère de l'Emploi, Macif, Mr Bricolage, Natixis, Panzani, RATP, SNCF Réseau, Sodebo, Sodiala, Terrena, Thales, l'Université de Liège...

Jalios, catalyseur d'intelligence collective

Premier éditeur français sur le marché des Intranets collaboratifs et des Réseaux Sociaux d'Entreprise, Jalios commercialise des solutions innovantes, complètes et modulaires, véritable Digital Workplaces, pour catalyser l'intelligence collective des organisations.

Comment accompagnez-vous les entreprises dans leur transformation ?

Editeur logiciel depuis 2001, notre rôle consiste à motoriser la transformation numérique de nos clients. Notre accompagnement va évidemment au-delà de la dimension purement technologique. L'outil est certes important de par sa richesse fonctionnelle, sa flexibilité et son expérience utilisateur mais il doit aussi s'accompagner d'une démarche collaborative et d'un dispositif de conduite du changement porté par une équipe projet côté client. Et généralement en collaboration avec des acteurs du conseil. La prise de conscience semble s'accélérer grâce notamment à des phénomènes largement médiatisés comme la « digitalisation » de l'Expérience Client et l'uberisation. Ces termes reflètent, d'une certaine manière, la transformation générale de l'économie et popularise une capacité d'empouvoirement économique des individus. Néanmoins, à l'intérieur des entreprises, emmener les collaborateurs sur la voie de la transformation numérique est une autre histoire et notre devoir est de les sensibiliser aux enjeux de la transformation en insistant très tôt sur la dimension humaine. La numérisation de l'expérience collaborateur c'est avant tout un changement d'état d'esprit... une transformation tout court ! Le succès d'un tel projet implique d'analyser les usages concrets de la plate-forme ainsi que les bénéfices pour l'utilisateur et pour l'entreprise. C'est l'une des missions de notre nouveau Customer Success Manager qui va s'assurer des résultats auprès des entreprises clientes.

unique pour tous les usages. Pourquoi avoir une GED séparée de son Intranet, lui-même déconnecté de son réseau social d'entreprise ? N'est-il pas plus utile et plus simple pour l'utilisateur de capitaliser tout au même endroit et de pouvoir accéder à l'ensemble des contenus depuis un même moteur de recherche ? La singularité de Jalios est d'outiller les organisations dans leur passage vers la Digital Workplace dans son ensemble. Nous avons en effet pour ambition que la plate-forme Jalios devienne un catalyseur d'intelligence collective et réponde ainsi à l'objectif d'offrir un point d'entrée unique pour toutes les familles d'usages : communication interne/externe, productivité individuelle et collective, collaboration, gestion des connaissances (KM), réseau social d'entreprise.

Quels exemples de réalisations pouvez-vous donner à nos lecteurs ?

Nous motorisons par exemple la transformation numérique de La Redoute. L'entreprise réalise sa mutation et sa croissance digitale en s'équipant de la solution collaborative Jalios Digital Platform implémentée par notre partenaire ASI. Positionnée comme un Intranet, les usages collaboratifs se développent notamment au niveau de certaines communautés métier comme la relation client qui bénéficie du partage de bonnes pratiques.

Chez Keolis, la plate-forme d'échanges et d'entraide (« KeoShare ») a été mise en place dans le cadre d'un programme de Knowledge Management. Après 18 mois, elle outille et facilite l'animation de la gestion des connaissances de 4.000 personnes au travers de 100 communautés. Le réflexe d'entraide se cultive, simplifie la montée en compétence, accélère la résolution de questions transverses et augmente le sentiment d'appartenance. □

Quelle est votre proposition de valeur avec une présentation de vos solutions ?

Notre vision pour adresser les besoins de la Digital Workplace : offrir une solution complète, modulaire, un point d'entrée

Témoignage client

La mise en œuvre d'une plate-forme collaborative est un des leviers de notre transformation numérique, en contribuant à faire évoluer la maturité « digitale » et en faisant émerger de nouveaux modes de travail, plus transverses et collaboratifs. Initialement lancé en février 2013, le Réseau Social d'Entreprise avait pour objectif de créer une communauté managériale d'échanges autour de leurs pratiques (1400 managers). En juin 2014, un audit est réalisé auprès de ces premiers utilisateurs faisant ressortir les points forts du RSE tels les espaces collaboratifs, l'annuaire, les actualités en temps réel partagées. La Macif décide alors d'élargir le périmètre du RSE à l'ensemble des collaborateurs du Groupe soit 10 000 utilisateurs depuis octobre 2015. □



Sonia ADNANI
Responsable
Communication
RH et Sociale
(DRH Groupe),
Macif

LOCARCHIVES

5, rue Jean Martin
93582 Saint-Ouen Cedex
Tél. : 01 49 33 78 81
Mail : contact@locarchives.fr
www.locarchives.fr

Personne à contacter
Valérie DESJARDINS
Mail : contact@locarchives.fr
Tél. : 01 49 33 78 81

Locarchives, partenaire de la transition numérique des entreprises en toute confiance

Locarchives est un acteur majeur de la transition numérique des entreprises. Nous accompagnons nos clients dans la mise en place de solutions innovantes et sécurisées pour gérer leurs documents et processus. Notre expertise couvre l'archivage électronique, la dématérialisation des processus et la gestion des données. Nous sommes convaincus que la transition numérique est une opportunité pour les entreprises de gagner en efficacité et en sécurité.

Quels sont les principaux enjeux des entreprises qui se lancent dans un projet de transformation digitale ?

La gestion de documents a connu de nombreux changements ces vingt dernières années. L'information s'est largement dématérialisée, les flux numériques augmentent chaque année de 20% tandis que la production des documents papier baisse régulièrement. Pour autant, penser que le papier disparaîtra est une hérésie. Cela implique pour les entreprises de gérer des fonds hybrides, c'est-à-dire numériques et physiques, et de penser à intégrer le papier dans la mise en œuvre d'une solution.

La prise en compte des problématiques propres à chaque entreprise en fonction de son secteur d'activité et de son organisation est une clé essentielle pour mettre en place des solutions taillées sur mesure. Les projets sont donc pluridimensionnels, impliquant des expertises informatiques ou logistiques, mais aussi documentaires, juridiques et métier.

La gestion collaborative s'impose désormais dans les organisations pour optimiser les échanges et rendre ces derniers plus rapides et efficaces. Cela implique l'implémentation de systèmes de GED et de gestion des processus pour mettre en place une solution efficace et connectée aux SI, évitant ainsi la superposition de plusieurs solutions qui ne parlent pas entre elles.

Enfin le numérique fait naître de nouvelles menaces en termes de sécurité et de confidentialité des documents et de l'information. Les établissements de santé, par exemple, qui gèrent des données personnelles, sont au cœur de l'actualité avec la digitalisation des dossiers patients.

Comment accompagner les entreprises dans leur transition numérique ?

- Archivage électronique : hébergement de documents et archivage électronique à vocation probatoire
- Dématérialisation des process : factures, RH, contrats...
- GED
- Numérisation de documents, à vocation probatoire ou sur site client
- Archivage physique
- Conseil, accompagnement et formation

Comment accompagnez-vous les entreprises dans leur transition numérique ?

Pour accompagner ce mouvement massif vers la dématérialisation et la gestion électronique, nous devons faire preuve de pédagogie afin d'expliquer les différentes notions qui bouleversent la plupart des métiers de l'entreprise. Par exemple, les contours de l'archivage électronique, la sauvegarde informatique, le *cloud*... restent flous pour beaucoup de nos contacts.

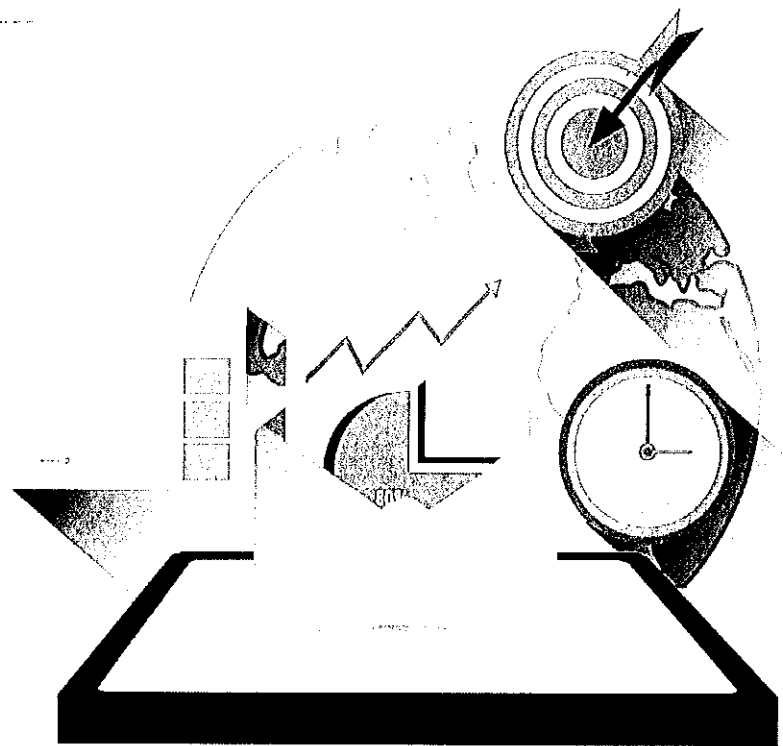
Nous accompagnons également les entreprises dans la mise en place de solutions globales et personnalisées afin de répondre à l'ensemble de leurs besoins, mais aussi pérennes et évolutives afin d'accompagner leur propre évolution dans le temps et de leur assurer une maîtrise optimale de leurs risques. Présents dès le lancement du projet, nous intervenons à tous les stades, de l'analyse au cadrage en amont afin de cerner les modes de fonctionnement et attentes de notre client, jusqu'à la conception de la solution, sa mise en œuvre et la conduite du changement auprès des utilisateurs.



Emmanuel FAURE
Directeur Stratégie
et Marketing de Locarchives

Lorsqu'il s'agit de transition numérique, peu de prestataires et d'éditeurs proposent une réflexion globale intégrant la prise en charge du papier. Nous nous impliquons auprès des entreprises afin de déployer une stratégie d'efficacité documentaire intégrant les documents numériques issus de la dématérialisation ou papier.

Dans un contexte d'hyper-connectivité des clients et d'évolution des modes de consommation, les professionnels du marketing connaissent un véritable bouleversement



© Out in Group - Paris

DIGITAL : la voie royale pour une expérience client accomplie

Commerciaux, marketeurs, communicants sont autant de fonctions qui, dans l'entreprise, sont en contact avec le client ou du moins, au service de sa satisfaction. Or, le numérique a élargi le champ des possibles pour ces différents métiers. Leur transformation digitale, rendue indispensable au regard de l'évolution des comportements d'achat, contribue aussi bien au renforcement de la satisfaction client qu'au développement des ventes de l'entreprise.

Le marketing surfe sur le digital

Dans un contexte d'hyper-connectivité des clients et d'évolution des modes de consommation, les professionnels du marketing connaissent un véritable bouleversement dans leur façon d'exercer

leur métier et d'approcher les clients. Selon une étude LinkedIn de 2015, près d'un marketeur sur deux (44 %) considère que son métier va (encore) se transformer de manière importante, voire radicale, ces prochaines années. Ils doivent à cet effet

en saisir les opportunités, en particulier celles liées aux réseaux sociaux, au CRM et à la Data.

Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont ainsi très largement considérés par les marketeurs comme un moyen de communication efficace (91 %). D'ailleurs, ils sont 78 % à les utiliser aussi bien à titre personnel que professionnel. Parallèlement, le CRM constitue pour eux le principal challenge que leur entreprise doit relever et en particulier le CRM et « le social CRM » (37 %), suivi de très près la « créativité et l'innovation » (35 %) et « la personnalisation et le ciblage » (33 %) qui renvoie aussi au *management* de la relation des prospects. Une expérience à satisfaire qui passe en premier lieu par une connaissance plus approfondie du client, rendue très pointue grâce au digital (*tracking*, géolocalisation,...) et par la capacité pour l'entreprise, à recueillir et à analyser des données clients. Les outils du « *webanalytics* » et du « *big data* » comme le traitement de ces données, souvent « non-structurées » deviennent donc ici les clés du marketing digital. D'ailleurs, les marketeurs sont convaincus que l'utilisation des Datas relatives à leurs clients et/ou prospects constitue une opportunité (69 %). Elle est pour eux avant tout synonyme de « gestion de la relation client » (36 %) mais aussi de « ciblage et profilage » (22 %). Ils sont également particulièrement nombreux à considérer qu'elle joue un rôle important en matière de « connaissance client » (89 %), de « mesure de la performance de la marque » (77 %). « C'est d'ailleurs pour atteindre ce type d'objectif que nous avons mis en place sur notre site Internet un « *baroweb* », explique Florence Duriez, directrice digitale de Top Office. Notre démarche consiste avec cet outil à évaluer la satisfaction de nos clients suite à leur visite en magasin et surtout, à mieux les connaître de manière ensuite à améliorer leur expérience vis-à-vis de notre marque ».

Vers un marketing cross-canal

Enfin, la connaissance client doit aussi tenir compte des différents « points de contact » du consommateur avec la marque, le produit ou le service, du mobile au magasin de rue, en passant par les médias sociaux. « Tout le challenge du marketing digital passe donc aussi par la mise en place d'un dispositif cross-canal pour ce client numérique et nomade, s'appuyant sur une image de marque homogène, précise Chrystelle Verlaguet, directrice des solutions dématérialisées et éditiques chez Neopost. Par exemple, dans le secteur des mutuelles, nous pouvons imaginer que le client reçoive un relevé de remboursement papier ou numérique et, en parallèle, un SMS

pour l'informer d'un avis de virement. Dans le secteur bancaire, le client peut recevoir son relevé par la poste avec un code data matrix qui, grâce à son téléphone, le renverra à des informations analytiques sur ses dépenses, telles que le type de magasin dans lequel il dépense le plus ».

Les services communication opèrent leur IT-mutation

À l'ère du digital, le directeur de la communication est pour sa part passé d'un rôle d'émetteur, garant des messages, à un facilitateur connecteur, qui permet aux parties prenantes de s'approprier des contenus. La révolution numérique, portée par celle des usages et des comportements des consommateurs, a d'abord modifié les façons de communiquer pour aujourd'hui impacter jusqu'à la mission et l'organisation de la fonction communication. L'impact du digital sur les métiers de la communication s'est fait en trois étapes :

- Les années d'expérimentation au début des années 2000 durant lesquelles Internet est alors considéré, par les communicants, comme un média supplémentaire mais sans réelle audience ni efficacité.
- Les années d'intégration stratégique qui ont vu le web, puis les médias sociaux s'intégrer de plus en plus aux stratégies de marketing / communication.
- Les années de la transformation digitale, depuis 2-3 ans où les médias sociaux ne sont plus une particularité mais une fenêtre ouverte en permanence sur la réputation d'une entreprise. La *data*, le mobile et la disruption digitale de marchés établis contribuent à ce que les entreprises se digitalisent de fond en comble. Il s'agit donc aujourd'hui pour la direction de la communication de piloter un nouvel écosystème à l'ère digitale, porteur de sens et de cohérences, contributif pour l'entreprise et sa stratégie et ce, en coordination avec toutes les principales fonctions de l'entreprise.

Digitalisation du service commercial : une arme redoutable pour démultiplier les ventes

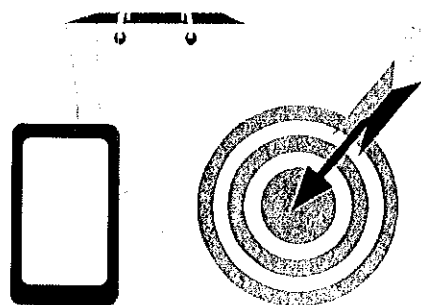
Le digital s'impose également comme une réalité quotidienne pour les directions commerciales, avec le double enjeu de proposer à leurs clients une expérience multi/cross-canal attractive et d'optimiser l'efficacité du dispositif commercial opérationnel. Dans ce contexte, ces directions déploient ces dernières années des programmes de transformation au sein desquels les *managers* de proximité jouent un rôle clé en portant la stratégie et en démultipliant le changement auprès des équipes.



Florence DURIEZ :
Directrice digitale
de Top Office :



Chrystelle VERLAGUET
Directrice des solutions
de dématérialisation et
éditiques de Neopost



Le site de vente en ligne, premier pas vers la digitalisation commerciale

Selon une enquête récente menée par Keyrus et l'association des Dirigeants Commerciaux de France, le site Internet constitue la « brique digitale initiale » du dispositif commercial. Aujourd'hui, présent dans toutes les structures, il joue pleinement son rôle premier d'information sur l'entreprise et ses produits. « Nous savons que 9 achats sur 10 sont préparés sur Internet, explique Florence Duriez de Top Office. Notre site présente d'autant plus d'intérêt qu'il nous rend visible et accessible partout en France, venant ainsi en complément de nos 37 magasins physiques. Compte tenu des opportunités commerciales que nous offre notre site Internet, nous entendons donc en développer la puissance. Une stratégie qui passe notamment par le développement du e-commerce mais aussi par de nouveaux services clients. Par exemple, nous y proposons un programme de fidélisation client dans le cadre duquel le client y cumule les achats en magasins et sur le net. Nous avons également remplacé notre système de drive par un programme de « Click and Collect[®] », ou encore par la mise en place d'un système de « Whish List » pour faciliter et accélérer les processus d'achats les plus récurrents. Enfin, Internet nous offre la possibilité de découpler nos références de produits disponibles à la vente ». Par ailleurs, il est de plus en plus utilisé dans la stratégie multicanale pour rediriger les demandes clients vers les autres canaux de vente (dans 60 % des cas), et près d'une entreprise sur deux l'utilise désormais comme canal de vente directe, à minima comme outil de prise de commande en direct par les clients.



Patrick MICHELS

Directeur marketing et communication d'Everal

* Click & Collect[®] : marque initialement déposée par Darty qui signifie en français « cliquez et venez chercher »

Le terminal mobile en soutien des forces de ventes

Parallèlement, les managers et leurs équipes sont de plus en plus équipés de tablettes et autres outils mobiles (un quart des entreprises en ont équipé leurs équipes et les projets se multiplient au cours des derniers mois). Si l'octroi d'une tablette était, il y a quelques années, d'abord synonyme de valorisation individuelle des équipes, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le déploiement de ces outils s'inscrit désormais dans le cadre d'une stratégie réfléchie d'amélioration de l'efficacité commerciale. « Nous avons actuellement en test des vendeurs connectés avec l'iPod, poursuit Florence Duriez. Un équipement qui leur permet d'avoir accès à des informations produits et clients rapidement et simplement et ainsi, facilite notre relation clients ». Les bienfaits de la tablette ne sont en effet visibles que si elle est adossée à un outil CRM et à un référentiel produit performant. Elle offre alors un effet positif sur les compétences des équipes et la fluidité des processus commerciaux. Toutefois, seulement 40 % des entreprises qui en ont équipé leurs commerciaux estiment que l'usage de la tablette a un impact direct sur le niveau des ventes.

Ainsi, l'octroi d'un terminal mobile qui était, il y a quelques années, synonyme de valorisation individuelle, est aujourd'hui devenu un outil indispensable dans la panoplie du commercial terrain. Les jeunes actifs de la génération Y ne comprendraient d'ailleurs pas qu'on leur en prive. Néanmoins, il ne suffit pas de distribuer des tablettes pour insuffler une culture digitale à la force de vente. À travers l'e-learning, les serious game, les MOOCs (formations en ligne), il est aujourd'hui possible de se former aux rudiments du numérique à moindre coût.

Les outils collaboratifs boostent les ventes

Le recours à des solutions collaboratives, qui permettent aux entreprises d'interagir en interne ou avec leurs clients favorisent également le développement commercial. « Grâce à ces plateformes, les échanges entre les différentes parties prenantes de la chaîne commerciale (avant-vente, commerciaux, services techniques, services administratifs), voire avec les clients sont fluidifiés, indique Patrick Michels, directeur marketing et communication d'Everal. À partir de documents partagés sur un espace collaboratif, chacun peut apporter sa pierre à l'édifice, de manière synchrone et/ou asynchrone pour la construction d'un projet ou d'une offre complète. Une approche qui peut booster les ventes des entreprises ». Un constat relevé par exemple par la banque Nationwide qui, en 2013, a décidé

d'équiper ses 700 agences de salles vidéo dans lesquelles le personnel d'accueil oriente désormais systématiquement ses clients qui souhaitent communiquer directement avec l'un de ses 400 agents experts. Ces salles sont équipées de solutions de communications unifiées Cisco permettant une connexion web avec les agents de la banque. Elles disposent également de tous les périphériques nécessaires tels qu'un scanner ou une imprimante pour émettre ou recevoir des documents. « Une nouvelle relation s'est ainsi instaurée entre le personnel en back office de Nationwide et les clients », précise le Senior Manager de chez Nationwide. Quelques mois seulement après la mise en place de ces solutions, nous avons constaté une nette amélioration de la satisfaction de nos clients, passée de 70 à 90 %. Par ailleurs 98 % de ceux qui ont utilisé ce service déclarent avoir vécu une expérience client positive. Enfin, nous avons amélioré nos ventes de prêts immobiliers de 66 % par rapport à 2013, tandis que le coût des transactions a été diminué de deux tiers ». Au-delà de son impact sur les ventes, ces plates-formes contribuent également à fluidifier les échanges entre les entreprises et leur clients, ce qui est notamment le cas dans les sociétés de travail temporaire, qui tendent à mettre en place des processus de digitalisation des actes de souscription avec leurs clients et des contrats de travail avec les intérimaires. « Un

processus que nous mettons actuellement en place avec l'un de nos grands clients de l'intérim, explique Éric Jamet, directeur marketing et innovation de Tessi Document Services. Nous y avons couplé le processus de facturation et de règlement électronique. Depuis le portail du prestataire, l'intérimaire comme l'entreprise signent ainsi leurs actes d'engagement à distance, via un device mobile ou un PC connecté à Internet. Les entreprises gagnent ainsi un temps précieux par la digitalisation du parcours, dans la gestion des contrats, de la facturation et des règlements, tandis que l'intérimaire dispose d'un espace RH personnel où il peut notamment retrouver son bulletin de paie électronique. L'ensemble des processus est ainsi fluidifié ».

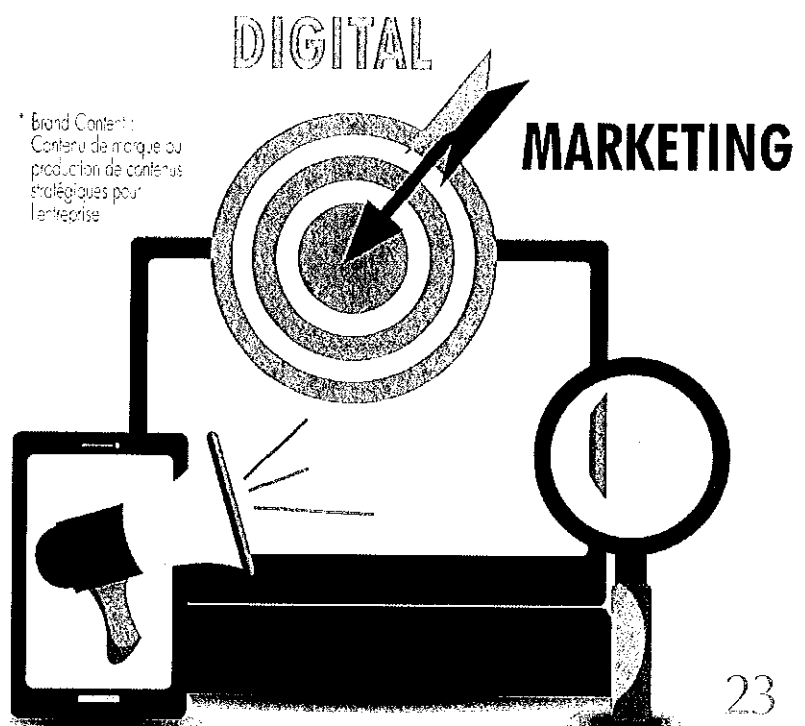
Ces différents outils trouvent leur sens lorsqu'ils s'ancrent dans les processus de fonctionnement de l'entreprise et si leur déploiement s'accompagne d'une refonte des processus existants, comme le recrutement et la formation pour les collaborateurs commerciaux.

Dans le cadre de leur transformation digitale, les entreprises ne pourront pas non plus faire les frais d'une nouvelle réorganisation en interne. Fini le temps où le commercial et le marketing se tiraient dans les pattes. Face à l'enjeu de la transformation digitale, ils doivent apprendre à travailler main dans la main. !!



ÉRIC JAMET
 Directeur marketing
 et innovation de Tessi
 Documents Services

Alors qu'il dispose désormais d'outils pour s'informer, donner son avis, mobiliser son réseau, le regard du client sur les entreprises a pris un nouveau virage. Combattre ou encenser une marque lui est devenu très simple. Piloter l'e-reputation de l'entreprise est donc ainsi devenu un enjeu de taille. Cela pose de facto la question du *brand content** : le message véhiculé par l'entreprise doit être pertinent et capable d'entretenir des conversations entre l'entreprise et ses clients. En passant de plus en plus par les réseaux sociaux pour interagir avec l'entreprise, le client est ainsi devenu central dans la pratique du métier de communication. Ce qui, d'ailleurs, rapproche les directions de la communication des directions marketing ou commerciale. Aujourd'hui, la direction de la communication ne communique plus « pour » la direction marketing, les RH, le SI, etc. mais « avec » elles. !!





tessi
documents
services

TESSI DOCUMENTS SERVICES

116, rue de Silly
92100 Boulogne Billancourt
Tél. : 01 41 31 53 83
Mail : contact.commercial@tessi.fr
www.tessidocumentservices.fr

Personne à contacter

Éric JAMET
Mail : eric.jamet@tessi.fr
Tél. : 01 41 31 53 83

Autres domaines de compétences

Avec un chiffre d'affaires en 2015 de 290 millions d'euros, en croissance de 17 %, Tessi est un acteur majeur de la gestion multicanale des flux d'informations et de paiement, de la relation client et des processus de *back-office* métiers. À l'heure de la transformation digitale, Tessi assemble solutions technologiques, conseil orienté métiers et services BPO, pour créer des réponses globales *front to back* innovantes et créatrices de valeur.

Opérateur de services pour la gestion des flux d'informations et processus d'entreprise

Solutions digitales & Services BPO : deux accélérateurs de performance des parcours clients

Parcours client omni-canal, souscription digitale, factures et paiements électroniques, archivage électronique orienté *big datas...*, Tessi documents services intègre de nouveaux services numériques tout au long du parcours client, pour accompagner les entreprises dans la performance de leurs processus métiers.

➤ Comment vous positionnez-vous sur ce marché ?

Là où nos clients nous demandaient d'être un « facilitateur » pour optimiser la dématérialisation et le traitement de leurs flux de documents, nous contribuons aujourd'hui à renforcer la performance de leurs processus métiers. Ainsi, au-delà des enjeux de baisse des coûts, les objectifs des projets de transformation digitale sont orientés productivité, développement commercial ou encore nouvelle expérience client. Nous y répondons au travers de solutions sur mesure, composées de briques technologiques et de services externalisés proches des métiers. Pour cela, nous avons renforcé nos axes d'innovation autour de la mobilité, des applications digitales, du *big data* et des services de relation client.

➤ Quelle est votre proposition de valeur avec une présentation de vos solutions ?

L'enjeu majeur poursuivi par les entreprises est la performance des parcours

clients grâce au digital. Pour y parvenir, nous avons repensé une offre globale « front to back », afin de rendre fluide et de servir de façon agile la transformation des 3 domaines clés touchant au processus client :

- Customer Experience, ou comment accélérer l'engagement client omnicanal : Centres de relation client multicanal, souscription digitale, lettre recommandée électronique, campagnes marketing digitales...
- Business Process, ou comment délivrer efficacement le service souscrit : Gestion documentaire, contrôle anti-fraude et sécurité de *back-office*, facture électronique, archivage à valeur probatoire orienté *big datas*, ...
- Payment & Legal, ou comment moderniser et sécuriser l'acte de paiement : Portail omni-paiement, mandat SEPA électronique, paiement mobile, remise de chèques digitale, ...

➤ Quels exemples de réalisations pouvez-vous donner à nos lecteurs ?

Nous sommes par exemple intervenus auprès d'un leader du travail temporaire, afin de digitaliser 100 % des échanges et des processus de relation Entreprises et Intérimaires *via* la mise en place des solutions suivantes :

- Signature électronique des contrats entreprises et intérimaires,
- Génération et mise à disposition de factures électroniques et bulletins de salaire électroniques,
- Paiement en ligne des factures clients émises. ■

Parole d'expert



Éric JAMET

Directeur Marketing et Innovation de Tessi Documents Services

Les projets de transformation digitale impliquent de nouveaux enjeux sur la sécurité des systèmes d'information. Au-delà des réponses fonctionnelles, nous délivrons une approche de la gouvernance de l'information, centrée sur des solutions d'archivage électronique labellisés NF461, garanties d'une conservation sécurisée et à valeur probatoire des contenus. ”

En conclusion...

Avec le digital, nous sommes passés de l'ère industrielle, où la qualité des produits et les changements de l'outil de production faisaient la performance, à l'ère de l'information et du capital intellectuel de l'entreprise comme facteur de transformation.

Il ne s'agit donc plus pour l'entreprise, de « greffer » des composantes digitales (comme un site Internet) à son organisation pour en assurer la pérennité et le développement. Aujourd'hui plus que jamais, il devient impérieux que le digital fasse intrinsèquement partie de sa stratégie.

Une approche qui passe par la mise en place d'une stratégie digitale à la fois interne et externe, intégrant l'intelligence collective de l'entreprise et de son écosystème, par le renforcement d'une expérience client « positive », par le développement de services digitaux et, bien entendu, par la diffusion d'une véritable culture digitale auprès de ses collaborateurs.

Alors certes, cette stratégie nécessite d'investir dans les nouvelles technologies sans lesquelles un projet de transformation digitale ne pourrait être mené. Ce sont en effet ces technologies qui permettent à l'entreprise de marier infrastructure informatique et communautés d'affaires pour apporter des compétences digitales. Ce sont également elles qui permettront la transformation des plates-formes existantes pour conduire à l'alignement des modèles économiques, des plates-formes IT et des compétences digitales sur un socle pérenne de transformation.

Mais au regard du coût de ces investissements, dont le retour sur investissement se traduira davantage en termes de performance et de création de valeur que de monnaies sonnantes et rébuchantes, il est indispensable de savoir quelles activités doivent être repensées digitales. Une réflexion qui doit s'inscrire dans un projet global, dont le principal mentor reste le directeur général.

La Rédaction

Merci à nos partenaires pour leur collaboration à l'élaboration des contenus :

e

T2i

JALIOS

LOCARCHIVES

Send Receive Connect

tessi
documents
services

Terminal

Technologie de l'information, culture & société

122 | 2018

Panorama des innovations sociales numériques

Repères

Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique des entreprises

UTE MEYENBERG

Entrées d'index

Mots-clés : futur, entreprise, transformation numérique

Texte intégral

- 1 Le débat sur la numérisation ne cesse de s'amplifier ces dernières années. Une multiplicité d'acteurs économiques et sociaux s'en emparent : pour n'en citer que quelques-uns, les grands cabinets consultants comme McKinsey¹, les États (rapport de France Stratégie pour l'Hexagone², concept d'Industrie 4.0 en Allemagne³), les organisations internationales comme la Commission européenne instaurant dès 2012 une Direction générale⁴ dédiée au numérique incitant l'Europe à rattraper son retard par rapport aux États-Unis, ou l'OCDE avec le projet « Industrie du Futur »⁵. Au niveau des syndicats, la Confédération européenne des syndicats (CES) a organisé un grand débat en juin 2016 sur le nouveau monde du travail avec des intervenants comme Jeremy Rifkin, la Commissaire européenne Marianne Thyssen, des experts du FMI, et bien sûr, des représentants d'organisations syndicats⁶. En octobre 2016, Eurocadres, partenaire social européen représentant 6 millions de cadres à travers leurs fédérations nationales et européennes, a également organisé une journée d'études à Paris au siège de la CFDT sur la digitalisation et son impact sur les

cadres, axée sur la formation et les conditions de travail⁷. L'ambition était de mesurer les conséquences sur les emplois réservés aux cadres, expert ou encadrant/manager. Les thématiques abordaient l'évolution des compétences et des métiers, l'enjeu de la formation, l'impact sur les conditions de travail et la vie sociale⁸.

2 Initialement, le débat dans les syndicats a plutôt été anxiogène car essentiellement centré sur les pertes d'emploi. Cependant, on réalise rapidement que les décomptes de pertes ou gains d'emploi peuvent varier largement d'une analyse à l'autre. Une constante apparaît cependant : ce sont surtout les tâches qui seront automatisées avant les métiers. Certes, certaines s'y prêtent mieux en se situant aux deux extrémités de l'échelle des qualifications. Il s'agirait donc plus d'une transformation des métiers que d'une destruction d'emplois⁹. Au demeurant, « l'estimation de la part des emplois automatisables est un exercice incertain », affirme France Stratégie dans une note d'analyse sur l'effet de l'automatisation¹⁰.

3 Fondée sur des exemples tirés de lectures et de recherches mais aussi d'expériences syndicales, cette réflexion sera structurée, d'une part, autour de l'impact sur l'organisation du travail et, d'autre part, autour des enjeux déontologiques et éthiques portés par ces nouvelles formes de travail.

L'impact sur l'organisation du travail

4 Le rapport Mettling de septembre 2015¹¹ présente une analyse très pertinente de l'impact digital sur l'organisation du travail. Près du réel, il met l'accent à la fois sur la rapidité des changements et la nécessité d'adaptation, notamment par la formation. Le rapport mentionne particulièrement le changement du travail des cadres.

5 Pour les cadres, l'introduction de nouvelles technologies peut être générateur de charges supplémentaires de travail – le fait de pouvoir travailler partout et à toute heure modifie les rythmes, efface la différenciation entre vie au travail et vie privée, posant ainsi la question délicate de la mesure de la charge de travail (cf. à ce sujet, le rapport conjoint « Working anytime, anywhere »¹² de l'Organisation internationale du Travail et d'Eurofound). Le rapport Mettling mentionne notamment les changements que la digitalisation induit pour le management. Plus spécifiquement avec l'introduction du télétravail ou du travail sur différents sites, le management peut, voire, doit se faire à distance. Alors, se posent à nouveau les questions d'autonomie, de contrôle, du degré de confiance accordé à ses subordonnés, etc.

6 Le rapport aborde également la question des nouvelles formes de l'emploi. Cette question est actuellement un des sujets de préoccupation majeure des syndicats. La CES, par exemple, élabore un projet sur ces nouvelles formes de travail de plus en plus fréquentes, appelées « atypiques », car elles se situent souvent en dehors du salariat et, en tout cas, en dehors du cadre du contrat à durée indéterminée (CDI). Ainsi, le travail temporaire, à temps partiel, ou en tant qu'auto-entrepreneur, sur des lieux nouveaux (espaces collaboratifs, de co-working, ...) apparaît de plus en plus commun¹³. Les formes de travail en dehors du CDI posent la question de l'accès à la protection sociale, mais aussi à d'autres commodités : accès au logement, aux prêts bancaires – posant incidemment la question de la socialisation.

7 La formation joue un rôle important dans cette transformation. L'article « Méta-usages du numérique chez le manager : nouveaux enjeux pour la formation » reprend cette thématique essentielle. L'approche est intéressante car

il adresse des problématiques de méta-usages (c'est-à-dire d'usage des usages), un niveau d'analyse qui permet une réflexivité sur les changements et une théorisation des usages. Il s'agit d'analyser l'appropriation de compétences digitales en mettant en perspective les formes d'usage du numérique. C'est une approche très concrète, qui change de l'approche plus statistique qu'on a l'habitude de lire. Se pose ici la question de l'autonomie envers l'ordinateur (le service de support existe-t-il ?), des questions de gouvernance, notamment au regard de fonctions de contrôle, de l'utilisation des réseaux sociaux, de la protection des données dont l'entreprise dispose, et du management. Concernant les usages par rapport à la déontologie, il eut été intéressant d'avoir des renseignements plus concrets sur le contenu de ces usages : s'agit-il de chartes d'usage, de cybersécurité, de lignes directrices internes (par exemple, certaines entreprises régulent par des directives internes l'utilisation d'Internet), etc.. Par rapport aux aspects juridiques, les entreprises réagissent de manière diversifiée : diffusion de l'e-learning à des fins réglementaires très souvent, mais aussi d'informations présentées de façon ludique, qui permettent de tester les connaissances sur l'environnement digital.

⁸ Ainsi, la formation devient-elle un enjeu stratégique : l'utilisation des possibilités qu'offre le digital, par exemple Internet, nécessite également des compétences nouvelles par rapport aux connaissances. Certes, l'Internet délivre une profusion de données. Encore faut-il être capable de filtrer et/ou de disposer de connaissances connexes afin de pouvoir juger du contenu offert par Google. Il s'agit tout simplement d'une nouvelle approche du savoir¹⁴, associant des capacités de communication, de déchiffrement de données et des compétences numériques.

⁹ Concernant l'article sur l'entreprise augmentée¹⁵, l'enjeu est encore différent au niveau de l'organisation du travail et de la relation à la connaissance. L'individu augmenté, est-il seulement augmenté ou remplacé (l'article fait la distinction avec l'intelligence artificielle, qui remplace l'homme) ? L'introduction dans les banques du robo-advisor, ce conseiller automatisé, est-ce une avancée qui permet aux employés d'accomplir des tâches plus intéressantes ? Qu'en est-il de l'intensification du travail, quand on commence à remplacer l'homme par la machine ? L'augmentation des facultés cognitives avec des logiciels a aussi un impact : on a le droit de s'interroger sur le développement de nos capacités propres, de notre autonomie. Par exemple, on ne sait plus calculer car le logiciel le fait pour nous : l'Internet remplace alors la connaissance. Les tâches basiques, lorsqu'elles sont exécutées par des machines, ne sont plus la base du travail (cf. le projet Crédit Agricole CIB de back-office) : donc, le travail change et, avec lui, son organisation. Ce qu'il faut développer, en revanche, ce sont des méta-connaissances comme les connaissances en informatique (savoir comment fonctionne la machine qui agit sur la cognition, par exemple).

Les enjeux déontologiques (de la protection de la vie privée, d'accès aux connaissances, de réputation privée/publique, de chartes Internet/mail, des responsabilités partagés, etc.)

¹⁰ L'augmentation des facultés, voire le remplacement de l'homme par la machine fait apparaître de nouveaux risques juridiques et a des retombées dans le domaine législatif. La question de la responsabilité civile a soulevé nombre de débats. Qui porte la responsabilité en cas de conseil inapproprié, si les algorithmes ne fonctionnent pas (le cas du robo-advisor), en cas d'accident d'une

voiture autoconduite ?

- 11 L'entreprise augmentée, voire l'homme augmenté, pose également des questions au niveau déontologique. L'article le précise bien en affirmant « si l'individu est connecté en permanence, comment protéger le flux de données qu'il génère ? » Comment protéger la vie privée de quelqu'un qui est connecté en permanence ? Le problème est similaire pour les objets connectés qui collectent des données de plus en plus précises sur nous, nos vies, notre état de santé, habitus, etc.
- 12 Pour la société, la disponibilité de ces données et leur utilisation par des entreprises ou gouvernements, etc., peuvent poser des problèmes déontologiques conséquents. Par exemple en Chine, une société de crédit fonde des décisions d'octroi de crédit sur des historiques de consultation d'Internet : elle considère que se connecter entre minuit et midi, croisé avec d'autres données, permet d'en déduire un risque de défaillance plus élevé dans les remboursements. Une société américaine s'appuie sur le nombre de Likes sur Facebook ! Pour les assurances, des systèmes de « pay how you drive » existent déjà grâce à une boîte noire incorporée au véhicule automobile. On peut imaginer qu'un tel système puisse s'étendre aux complémentaires de santé : au moyen de capteurs connectés, on pourrait déterminer si une personne boit de l'alcool, exerce une activité sportive, etc¹⁶.
- 13 Les enjeux sociétaux des objets connectés sont considérables. Au regard de ces nouveaux risques, le législateur européen vient de renforcer la protection des données personnelles et d'imposer de nouvelles obligations aux entreprises. Le RGPD – Règlement général sur la protection des données - entre en vigueur en mai 2018. Il régule le traitement des données ainsi que les droits accordés aux personnes. Par exemple le profilage, c'est-à-dire « toute forme de traitement automatisé de données à caractère personnel », qui permettrait de prédire le comportement d'une personne et une segmentation, ne devrait pas être utilisé comme seul motif d'une décision. La directive stipule également que « le rejet automatique d'une demande de crédit en ligne ou des pratiques de recrutement en ligne sans aucune intervention humaine¹⁷ » sont à proscrire. En effet, l'utilisation de données à des fins de profilage peut finir par exclure notamment des personnes fragiles, issues de l'immigration, etc.
- 14 Face à ces enjeux, les acteurs réfléchissent à des solutions diverses :
- Le Parlement européen propose de doter les robots d'une personnalité électronique, à partir de l'argument suivant : « De la créature de Frankenstein imaginée par Mary Shelley au mythe antique de Pygmalion, en passant par le golem de Prague et le robot de Karel Čapek (inventeur du terme), les humains ont, de tous temps, rêvé de construire des machines intelligentes, le plus souvent des androïdes à figure humaine ; »¹⁸. La solution de doter les robots d'une personnalité juridique (« personnalité électronique » s'apparentant à la personne morale) en serait une conséquence logique ! Avec laquelle on peut ne pas être d'accord : ainsi, le Comité économique et social européen (CESE) considère qu'il y a un « risque moral inacceptable inhérent à une telle démarche » car les effets d'une telle personnalité annihileraient le droit de la responsabilité civile. Le CESE préconise en revanche une régulation mondiale, sans toutefois se prononcer sur sa gestion et sa supervision ...
 - L'omniprésence des réseaux sociaux, qu'ils soient privés ou professionnels, devient également un sujet de préoccupation pour les entreprises. L'article sur les usages des outils de réseau social par les salariés¹⁹ donne un bon aperçu de l'importance des enjeux afférents. Pour

les entreprises, ceux-ci se situent au niveau de leur réputation véhiculée par ces réseaux sociaux – ou « é-réputation » . Pour un salarié, afficher une bonne image, y compris à l'intérieur de l'entreprise, constitue un atout important pour obtenir un poste. Pour l'entreprise, s'assurer qu'elle est bien représentée sur ces réseaux sociaux devient un facteur d'attractivité afin d'intéresser les meilleurs profils. C'est pourquoi certaines d'entre elles offrent des formations (gratuites, facultatives) sur l'utilisation des réseaux sociaux, ou bien mettent en place une organisation interne afin de diffuser ce genre de formations dans les locaux de l'entreprise. Par exemple, une banque propose dans ses locaux une conférence intitulée Comment gérer sa é-réputation professionnelle, qui est ouverte à tous les salariés et autorise un réseau interne, féminin, à faire des formations à l'utilisation de LinkedIn.

- Le droit s'est emparé depuis longtemps de ces phénomènes digitaux, à commencer par la protection des données personnelles avec la loi Informatique et libertés et la création de la Commission nationale de l'Informatique et des Libertés. Ainsi, la législation s'est prononcée sur le droit d'utiliser les courriels (« e-mail ») professionnels à des fins privées et leur recevabilité dans le cadre de procédures judiciaires. Depuis la crise financière, nombreuses sont les banques à avoir promulgué dans leurs directives internes des règles d'utilisation des courriels. Seuls des messages marqués « personnels » ne sont pas consultables par l'employeur qui peut surveiller tous les autres émis par les salariés pendant leur temps de travail (à condition que cette surveillance reste limitée au contrôle de la réalisation des missions et au respect des règles de l'entreprise, après consultation du Comité d'entreprise). Cette surveillance accrue de leurs propres employés est souvent mise en œuvre en raison de l'augmentation des sanctions subies par les banques : des poursuites pour fraude (vente frauduleuse de produits financiers, manipulations de cours...) ont été instruites grâce aux courriels d'employés qui s'en félicitaient en interne. Dans ce cas, il ne s'agit pas de surveillance de l'assiduité au travail, mais de détection ou de prévention fondées sur les capacités d'audit interne.
- À l'intérieur des entreprises, des codes de conduite, directives internes, règlements sur l'usage d'Internet et du courrier électronique prolifèrent. La loi Travail²⁰ introduit un certain nombre de dispositifs afin d'adapter le droit à l'ère du numérique : ainsi²¹, elle comporte un chapitre entier sur ce sujet modifiant cinq articles du Code du travail. Tout d'abord, elle introduit l'évaluation de la charge de travail (voir aussi à ce sujet l'accord Orange du 21 juin 2016, préfigurant cette législation) ; cette modification a une influence directe sur le « forfait-jours » : si l'employeur ne met pas en place des mesures prévues dans les dispositions supplétives (art. L.3121-65 C. trav) qui, premièrement, prévoient un document retraçant les jours travaillés, deuxièmement, s'assurent que la charge de travail soit compatible avec l'articulation entre vie professionnelle et personnelle et, troisièmement, instaurent la tenue d'un entretien annuel, alors le « forfait-jours » peut être annulé. La loi « Travail » prévoit l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés (logiciels adaptés, accessibilité des postes de travail, accessibilité du télétravail...), définit une responsabilité sociale des plateformes type Uber et finalement, instaure un droit à la déconnexion.
- Le télétravail et le droit à la déconnexion, sujets éminemment liés, sont d'actualité pour la négociation en entreprise. Depuis septembre 2017, les

salariés disposent d'un nouveau droit opposable, celui de travailler à distance de leur entreprise. Désormais, ce ne sera plus à l'employé d'obtenir l'autorisation de sa hiérarchie, mais à celle-ci de motiver son refus. Les ordonnances ont aussi instauré une présomption d'accident du travail en cas d'accident pendant les plages horaires concernées par le télétravail. Mais elles ont supprimé l'obligation pour l'employeur de prendre en charge la totalité des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail.

Pour conclure :

- 15 Disons que ces évolutions sont certes plus rapides que les transformations industrielles d'autrefois. Cependant, elles ne sont pas inédites : une partie de l'humanité, très technophile, développe ou accompagne la technologie, une autre l'appréhende.
- 16 Témoignage de ces appréhensions, la problématique d'un éventuel remplacement de l'homme par la machine fait l'objet de nombreux ouvrages de fiction. Le terme robot a été forgé par l'écrivain Karel Capek en 1920, nous contant dans sa pièce de théâtre R.U.R. la prise de pouvoir sur l'homme par les machines. De nombreux écrivains de science-fiction ont traité le sujet sous divers aspects. Dernièrement « Le cercle », adaptation cinématographique du roman de Dave Eggers publié en 2012, nous projette dans un univers dantesque envahi par les réseaux sociaux.
- 17 Pour ne pas y sombrer, ces évolutions de l'ère numérique nécessitent des ajustements de nos habitus, que ce soit au travail ou dans la vie privée, où la concertation et la négociation syndicale peuvent prendre toute la place qui leur revient.

Note de fin

1 *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*. McKinsey France, septembre 2014, 142 p., <http://www.mckinsey.com/>

2 *Vision prospective partagée des emplois et des compétences – la filière numérique*. France Stratégie et Céreq, juin 2017, 86p. <http://www.strategie.gouv.fr/publications/vision-prospective-partagee-emplois-competences-filiere-numerique>

3 https://fr.wikipedia.org/wiki/Industrie_4.0

4 https://ec.europa.eu/info/departments/communications-networks-content-and-technology_en

5 <http://www.oecd.org/fr/sti/economie-numerique-futur-meilleur.htm>

6 <https://www.etui.org/fr/Evenements/Faconner-le-nouveau-monde-du-travail.-Les-impacts-de-la-digitalisation-et-de-la-robotisation>

7 <https://www.cadrescdfd.fr/actualites/la-numerisation-quel-impact-pour-les-cadres-00641493>

8 <https://www.eurocadres.eu/news/la-numerisation-quel-impact-pour-les-cadres/>

- 9 *L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore*, Note d'analyse n° 49, France Stratégie, juillet 2016.
- 10 Institut Mines Télécom, 2017, *Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique*.
- 11 *Transformation numérique et vie au travail*, Bruno Mettling, septembre 2015.
- 12 *Working anytime, anywhere : The effects on the world of work*. Eurofound & International Labour Office, 2017.
- 13 *Aspects of non-standard employment in Europe*, Donald Storrie, Eurofound, Dublin, 2017.
- 14 *Quelles compétences pour demain ?* Sandra Enlar et Olivier Charbonnier, Dunod 2014.
- 15 Vers une « entreprise augmentée » : de nouveaux challenges pour la recherche en management et systèmes d'information, S. Gauttier, *Terminal* n° 120, 2017.
- 16 Les nouveaux usages des données à caractère personnel, J. Lesaffre, *Banque et Stratégie* n° 360, juillet-août 2017.
- 17 Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement de données à caractère personnel et à la libre circulation des données (RGPD), Considérant 71.
- 18 Rapport du parlement européen contenant des recommandations à la Commission européenne concernant des règles de droit civil sur la robotique [2015/2103(INL)], janvier 2017.
- 19 Les usages des outils de réseau social par les salariés : Des registres privés et professionnels individualisés, K. Roudaut et N. Jullien, *Terminal* n° 120, 2017.
- 20 <https://irt.univ-amu.fr/journee2017-IRT-SECAFI-IRES>
- 21 <https://irt.univ-amu.fr/journee2017-IRT-SECAFI-IRES>

Pour citer cet article

Référence électronique

Ute Meyenberg, « Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique des entreprises », *Terminal* [En ligne], 122 | 2018, mis en ligne le 20 juin 2018, consulté le 04 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/terminal/2215> ; DOI : 10.4000/terminal.2215

Auteur

Ute Meyenberg

Secrétaire nationale à la CFDT Cadres et Vice-Présidente d'Eurocadres,
ute.meyenberg@cadres.cfdt.fr

Droits d'auteur



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

RÉFLEXIONS SUR L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Aurélie Marchal

I.M.C.F | « Question(s) de management »

2014/3 n° 7 | pages 131 à 141

ISSN 2262-7030

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-3-page-131.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour I.M.C.F.

© I.M.C.F. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique

Analysis of organizational innovation in our digital era

Aurélié MARCHAL

Résumé ■

L'impact de la révolution digitale est magistral. D'après Michel Serres, il ne s'agit pas moins de la troisième révolution de l'Humanité après celle du passage du stade oral au stade écrit, puis celle du stade écrit au stade imprimé. Les outils numériques modifient radicalement notre relation à l'espace, au temps et aux autres. Il y aurait par ailleurs énormément à dire sur les transformations relationnelles provoquées par la révolution numérique. Le développement de l'accès à l'information et des réseaux sociaux renforce l'affaiblissement déjà amorcé de tout système hiérarchique.

Dans ce contexte on ne peut plus déstabilisant, comment les acteurs de la conduite du changement doivent-ils se positionner, pris en étau entre la direction stratégique qui, par nature, décide, et les acteurs du terrain qui revendiquent d'être davantage impliqués dans la conduite du changement ?

L'article propose la description et l'analyse d'une nouvelle approche de conduite du changement : le design thinking, processus utilisé par les designers pour innover de manière extrêmement pertinente à partir des usages, qu'ils soient déjà existants ou encore à inventer.

■ **Mots-clefs** : *conduite du changement, innovation organisationnelle, révolution numérique, design thinking, usages, intelligence collective, approche bottom up, créativité, appropriation du changement.*

■ Summary

The digital revolution has a tremendous impact on humanity. According to Michel Serres, it is the third revolution after having shifted from oral to written communication and then from written to printing. The digital tools radically modify our relation to space, time and people. There would be a lot to say on relational transformations raised by the digital revolution. Broad access to information and social networks reinforce the already ongoing diminishing of any hierarchical system.

In this destabilizing context, how should actors responsible for conducting change position themselves between the stranglehold of the Board, which by nature makes the decision, and the actors of the field, who would like to be associated to the conduct of change.

This paper proposes to describe and analyze an innovative approach applied to change management: Design Thinking, which is the process used by designers to find new solutions based on a user centric approach, considering existing and also future ways of working.

■ **Keywords**: change management, organizational innovation, digital era, design thinking, user centric, collective intelligence, bottom up approach, creativity, change adoption

Introduction

L'impact de la révolution digitale est magistral. D'après Michel Serres, il ne s'agit pas moins de la troisième révolution de l'Humanité après celle du passage du stade oral au stade écrit, puis celle du stade écrit au stade imprimé. Les outils numériques modifient radicalement notre relation à l'espace, au temps et aux autres. Chacun le vit au quotidien dans sa vie privée mais ces changements relationnels bouleversent pareillement le monde de l'entreprise. Un nombre conséquent de nouveaux usages, souvent extrêmement disruptifs, émergent.

On peut aujourd'hui travailler en tous lieux ou presque : chez soi, dans le taxi et même dans la rue. Ces nouvelles opportunités engendrent forcément de nouvelles attentes de la part des collaborateurs.

Le numérique a créé un nouveau rapport au temps : « le temps réel ». Il s'agit d'une diffusion douce de l'instantanéité qui renforce cette idée, fondamentalement fautive, que tout est urgent. Il devient très difficile de gérer les priorités et de préserver le temps, pourtant indispensable, laissé à la réflexion.

Il y aurait par ailleurs énormément à dire sur les transformations relationnelles provoquées par la révolution numérique. Le développement de l'accès à l'information et des réseaux sociaux renforce l'affaiblissement déjà amorcé de tout système hiérarchique. Les employés gagnent en sens critique et en autonomie dans leur vie privée et deviennent de plus en plus exigeants au travail. Ils attendent de leur employeur non seulement des conditions de travail plus épanouissantes mais aussi davantage d'implication dans les décisions qui les concernent. L'approche traditionnelle *top down* est de plus en plus mise à mal.

Les entreprises doivent donc faire face à un niveau d'exigence accrue, à une prise de pouvoir par la base, et à des innovations d'usages incessantes.

Dans ce contexte on ne peut plus déstabilisant, comment les entreprises doivent-elles appréhender le changement ? Comment les acteurs de la conduite du changement doivent-ils se positionner, pris en étau entre la direction stratégique qui, par nature, décide, et les acteurs du terrain qui revendiquent d'être davantage impliqués dans la conduite du changement ? Les sociologues du travail tels que François Pichault ou Norbert Alter s'accordent à dire qu'il ne peut

pas avoir de changement réussi s'il ne part pas de la base.

L'article propose la description et l'analyse d'une nouvelle approche de conduite du changement : le *design thinking*, processus utilisé par les designers pour innover de manière extrêmement pertinente à partir des usages, qu'ils soient déjà existants ou encore à inventer.

La force du *design thinking* réside dans la combinaison de 5 étapes fondamentales qui garantissent non seulement la pertinence du changement apporté mais aussi l'appropriation par les acteurs concernés. Ces étapes sont : la connaissance empathique des acteurs concernés par le changement, le questionnement et la reformulation de la problématique, la recherche créative de pistes de solutions, le test des pistes retenues (échouer vite pour réussir encore plus vite), ainsi que la mise en scène des solutions finales afin de les rendre désirables.

1. De la révolution de l'imprimerie à la révolution numérique

Il est extrêmement éclairant de revenir aux bouleversements générés par la révolution de l'imprimerie, puis par la révolution industrielle, afin de mieux appréhender les enjeux et les impacts de la révolution numérique.

1.1. L'invention de l'imprimerie

Chacun sait que l'invention de l'imprimerie a profondément modifié la vie quotidienne de l'Homme au XV^e siècle. Lentement mais sûrement, le lettrisme s'est développé et les citoyens ont enfin pu espérer accéder à un minimum de savoir. Les idées nouvelles ont atteint un public beaucoup plus vaste. L'imprimerie a ainsi posé les fondations de l'accès à la connaissance et du développement de l'esprit critique.

1.2. La révolution industrielle

Beaucoup plus proche de nous, la révolution industrielle, basée sur l'intensification de la production, a engendré un nouveau rapport aux objets, instaurant ainsi les fondements de notre société de consommation. Les entreprises se sont appuyées sur la performance de nouveaux outils et sur de massives transformations organisationnelles et managériales pour développer, de manière exponentielle et à moindre coût, leur offre de biens de

consommation. Elles se donnaient ainsi les moyens de répondre à une très forte demande sociétale. L'idéologie dominante était liée à la notion de progrès. La révolution industrielle permettait de mettre la technique au service de l'Homme et offrait ainsi l'occasion inespérée d'améliorer les conditions de vie.

La révolution industrielle a ainsi bouleversé la vie quotidienne de l'époque en termes de rapport au travail, de rapport au temps, et de rapport à l'espace. Et cette nouvelle organisation entre vie privée et vie professionnelle a établi les fondements de notre société contemporaine. Les hommes se sont regroupés autour des outils de production. Le problème majeur pour les entrepreneurs a été de trouver un moyen de faire travailler ces hommes, souvent illettrés. Apparaît donc dès l'origine de l'époque industrielle la nécessité de motiver les salariés. Le seul système d'organisation connu à l'époque pour gérer des masses d'individus vers un objectif commun est le modèle militaire. Il va donc naturellement s'imposer avec tous ses codes en termes de stratégie, de hiérarchie, de contrôles, de réprimandes, etc.

En parallèle à cette organisation militaire et afin d'augmenter la productivité, les techniques de production vont être rationalisées à l'extrême, d'abord par Taylor puis par Ford : c'est la naissance du travail à la chaîne parodié par Charlie Chaplin dans « Les temps modernes ». Ces méthodes vont durablement imprégner le monde du travail. Ce type de management imposé a pourtant suscité dès le début du XIXe siècle des remises en question. À partir de 1930, certains chercheurs, dont Elton Mayo, psychologue considéré comme l'un des initiateurs des recherches sur les relations humaines dans l'industrie, vont montrer les limites de ce système en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales sur la productivité et le rendement.

Ces évolutions favorables des conditions de travail vont être fortement freinées en Europe par les deux guerres mondiales. Puis la période de reconstruction caractérisée par la prospérité économique et le plein-emploi (les Trente Glorieuses) va embarquer les Français dans la société de consommation. Cette époque sera sous-tendue par une logique de qualité de vie et les personnes chercheront à acquérir de nombreux biens et se consacrer à leurs loisirs. Le taylorisme ne sera pas remis en cause durant

cette période de frénésie économique, d'autant moins que les Français se souviennent encore des privations et des traumatismes liés aux deux guerres.

Dans les années 1980, les crises pétrolières et la concurrence mondiale de plus en plus forte impactent fortement la croissance. L'économie devient mondiale et l'obligation d'être compétitif a des conséquences majeures sur le fonctionnement de l'entreprise, sur le management et donc sur les salariés. Le système de production tayloriste est donc renforcé.

Si ce système a pu perdurer jusqu'à aujourd'hui, c'est parce que les objectifs des entreprises (production de masse), des consommateurs (forte demande) et de la société (amélioration des conditions par le progrès technique et la possession de biens matériels) se répondaient parfaitement, d'autant plus en période de reconstruction. Ce système repose par ailleurs sur la loi pernicieuse du désir : le désir est illimité et se reporte sans cesse sur de nouveaux objets. Le renouvellement incessant souhaité par les consommateurs est donc une aubaine pour les entreprises.

Hamel, a défendu la thèse, dans « La fin du Management, inventer les règles de demain » (HAMEL, 2008) que l'organisation de l'entreprise et ses règles de management sont totalement dépassées et plus du tout adaptées à la société actuelle, et qu'il faut entièrement réinventer. « Comparée aux changements considérables que nous avons observés au cours du demi-siècle dernier en matière de technologie, de style de vie et de géopolitique, la pratique du management semble évoluer à la vitesse d'un escargot (HAMEL, page 3). Si un dirigeant disparu dans les années 60 ressuscitait tout à coup, il serait certainement étonné de l'accélération du changement, de la performance des nouvelles technologies et de leur impact sur le fonctionnement de l'entreprise. »

1.3. La révolution numérique

Nombreuses sont aujourd'hui les entreprises qui se retrouvent déstabilisées, voire démunies par la révolution numérique. Elles n'ont pas pris suffisamment conscience de l'ampleur des bouleversements et, pour les plus éclairées, elles sont davantage dans une posture de défiance que de recherche d'opportunités. Par ailleurs, elles ne savent pas comment s'y prendre pour intégrer les nouveaux usages numériques,

ou issus du numérique, dans leur entreprise. Le rôle des professionnels de la conduite du changement est donc primordial.

2. Les bouleversements engendrés par la révolution numérique

Nul n'ignore que les outils numériques modifient radicalement notre relation à l'espace, au temps et aux autres. Chacun le vit au quotidien dans sa vie privée mais ces changements relationnels impactent aussi fortement le monde de l'entreprise.

2.1. Le changement de rapport à l'espace

C'est le plus évident à appréhender, notamment parce qu'il est le plus visible. On peut aujourd'hui travailler en tous lieux ou presque : à la maison, dans l'avion, le train, le taxi... Cette possibilité est particulièrement intéressante à une époque où les salariés sont nombreux à vouloir mieux articuler leur temps de travail et leur temps de vie personnelle. Si les freins au télétravail sont encore nombreux, le pli est pris et le mouvement ne pourra que s'amplifier. De nouveaux modes de collaboration vont nécessairement devoir être inventés pour s'adapter à ces nouvelles attentes, mais aussi à de nouvelles opportunités de performance, issues des nouvelles possibilités techniques.

2.2. L'environnement de travail

La révolution numérique a également un impact évident sur l'environnement physique de travail qui doit être réinventé.

- Le lieu de travail devient de plus en plus connecté.
- L'environnement de travail tend à être *activity based* : les espaces de travail vont devenir très qualitatifs. L'agencement des bureaux ne pourra plus être pensé en seuls termes de *space planning* et de coût au m².
- L'environnement de travail sera « expérientiel ». Le salarié, comme le client, va revendiquer de pouvoir vivre une expérience. Comme le dit Michel Maffesoli, « Le lieu fait le lien ». Des espaces de services vont se développer. Le Lieu devra générer des émotions, porter l'identité et les valeurs de la marque. Quand les relations se dématérialisent, les éléments matériels gagnent en signifiant.
- De manière générale, plus le travail se dématérialise, plus il faut prêter attention à ce

qui est matériel, qui deviendra d'autant plus signifiant.

- Pour conclure, l'environnement de travail devra redonner sa place à l'individu et être vecteur de sens.

2.3. Le rapport au temps

Il est radicalement modifié par la révolution numérique. La révolution industrielle avait inventé le « temps travail » qui est le temps productif rémunérateur, la plage temporelle consacrée au travail durant laquelle l'individu est gelé, intégralement consacré à sa tâche.

Un nouveau rapport au temps est né avec le numérique. Aujourd'hui, l'information nous arrive en temps réel. On s'attend par exemple souvent à ce qu'un mail parti soit lu dans les minutes qui suivent. Il s'agit d'une diffusion douce de l'instantanéité qui renforce cette idée, fondamentalement fautive, que tout est urgent. On traite les e-mails au fur et à mesure sans aucune logique. Il devient très difficile de gérer les priorités.

Les salariés se trouvent de surcroît confrontés à ce que Rosa, appelle « la contrainte d'adaptation » car « Dans une société dynamique, la quasi-totalité des savoirs est constamment menacée d'obsolescence » (ROSA, 2010, page 167). Il explique que, quoi que l'on fasse, notre environnement continue à se transformer extrêmement rapidement. À titre d'exemple, lorsqu'un salarié prend une période de congés, il se retrouve à son retour face à une messagerie numérique surchargée d'e-mails et à un retard dans sa charge de travail. Naît alors le sentiment oppressant, et ceci malgré les congés payés et les 35 heures, que le temps fuit à toute allure. Rosa parle alors de « contrainte d'accélération structurelle de la modernité qui oblige les sujets à vivre plus vite » (id, page 169) . Ce nouveau rapport au temps, mal géré, est source de malaise pour de nombreux collaborateurs.

Pris dans ce flux d'information qui ne s'arrête jamais, il n'y a plus aucune place pour la réflexion, alors que celle-ci est le cœur des activités heuristiques qui sont devenues majoritaires dans les pays développés. Il devient donc urgent de remettre en place un modèle propice à la réflexion.

Avec ce temps « oppressant » apparaît un autre phénomène néfaste pour les salariés, et au-delà pour les entreprises. Dans un monde caractérisé par le changement permanent et la vitesse,

le long terme est sacrifié au bénéfice des nombreuses tâches de court terme, par nature toujours plus urgentes. « C'est désormais la puissance de l'échéance qui détermine l'ordre de succession des activités, d'où le fait que, dans une situation où les ressources temporelles sont maigres, les objectifs non liés à des délais ou à des *deadlines* sont peu à peu perdus de vue, pour ainsi dire écrasés sous le poids de ce qu'il faut (d'abord) « régler » - et finissent par ne laisser que le vague sentiment que l'on n'arrive plus à rien faire. » (ibid. page 173). De surcroît, la financiarisation de l'économie, l'accélération du changement et l'incertitude de plus en plus prégnante pour le long terme conduisent les entreprises à s'inscrire dans une logique de court terme.

Les salariés ne se retrouvent-ils pas coincés dans du court terme, souvent insignifiant, voire incohérent ? Ne sont-ils pas dépossédés de vision à long terme et donc de sens ? Comment peuvent-ils garder le temps nécessaire au recul, à la réflexion et à la créativité qui, par essence, demande du temps ? Ne convient-il pas, dans ce cas, de re-questionner non seulement l'organisation mais aussi le management ?

Le risque est que l'insatisfaction s'installe de manière plus pérenne. Selon Marx, le produit du travail produit une sorte d'extériorisation matérielle de soi-même : on est ce qu'on fabrique. « Par conséquent, si le fruit du labeur n'est pas perçu comme achevé à cause d'un travail bâclé, on se sent non seulement paresseux, négligent ou peu doué, mais on risque également de se percevoir comme imparfait, voire raté. Il devient clair que le sentiment de n'avoir pas le temps de bien faire son travail nuit gravement à l'estime de soi et peut mener à la dépression. »¹

2.4. Les transformations relationnelles et le développement des individus.

La révolution numérique, dans la lignée de la révolution de l'imprimerie, développe l'esprit critique, l'autonomie, la responsabilisation, des citoyens et donc des collaborateurs. La volonté d'épanouissement individuel est aujourd'hui devenue dominante, et cette aspiration au travail en tant qu'une des sources d'épanouissement ne fera que se développer. Elle ne se délègue plus et chacun se considère responsable pour lui-même. L'individu prime aujourd'hui sur le

collectif, et en devenant maître de son destin, il tend à se détacher des formes d'autorité, qu'elles soient religieuses ou autres. L'individu cherche dorénavant à davantage maîtriser ce qui lui arrive, y compris dans sa vie professionnelle. Malheureusement, les entreprises sont souvent parmi les dernières institutions à intégrer les changements sociétaux. On peut émettre l'hypothèse que s'il existe un désengagement des salariés, c'est parce que l'entreprise déçoit, précisément par rapport à cette attente d'autonomie, de conditions de travail respectueuses et épanouissantes.

Apparaissent par ailleurs des besoins contradictoires nécessitant d'être conciliés. Par exemple :

- Mobilité, nomadisme, relâchement du lien avec l'entreprise, autonomie versus besoin d'appartenance au collectif, de repères.
- Travail collaboratif intensif et informel versus besoin de concentration individuelle et revendication du télétravail.
- Connectivité permanente versus besoin d'intimité.

2.5. Les tendances pour demain

Mais nous ne sommes très vraisemblablement qu'à l'aube des transformations numériques. Le Commissariat général à la stratégie et à la prospective dresse les grandes tendances anticipées pour 2030 dans une note d'analyse de juin 2013. Aujourd'hui plus de 2,5 milliards d'êtres humains sont connectés à Internet et 9 milliards d'objets et de capteurs seraient déjà reliés à Internet. Demain, il nous reliera à centaines de milliards d'objets, de capteurs, de robots, qui dialogueront entre eux et prendront progressivement en charge des pans entiers de la gestion de notre vie quotidienne. Les trafics engendrés par l'Internet des objets vont générer des volumes gigantesques d'information d'une très grande diversité de formats.

Cette transformation majeure entraîne deux évolutions caractérisées par le *cloud* (stockage de données dans des mémoires situées sur le réseau et non plus sur le terminal) et le *big data* (ensemble des technologies, infrastructures et services permettant la transformation des données en information et de l'information en connaissance. Au cœur de ce domaine se trouvent l'analyse et le traitement automatisé des données et donc l'intelligence artificielle. Les usagers contribuent de plus en plus au trafic

¹ Alexandre Lacroix, article « Le travail nuit-il à la santé ? », Philosophie magazine, Mai 2010, n° 39, p.51.

et au contenu, et les usages sont en incessantes modifications.

Le web 3.0 sera un web sémantique, capable d'analyser le comportement des usagers, la suite de leurs actions et d'en déduire leurs besoins. Il rentrera lui aussi, petit à petit, dans le monde de l'entreprise.

3. Comment conduire les inéluctables changements ?

La conduite du changement a donné lieu à de nombreuses études que l'on peut classer en 3 catégories selon le prisme d'analyse : l'organisation (développement organisationnel, management des transitions, le groupe (qu'on peut rapprocher aujourd'hui de l'intelligence collective), les individus (modèles béhavioriste, cognitif, émotionnel, des besoins, constructiviste ou auto-motivation). Parce que la révolution numérique bouscule le monde au niveau des usages, notre réflexion se rattachera principalement au dernier prisme d'analyse basé sur les individus, leurs usages et leurs besoins.

Si l'on considère par ailleurs que la conduite du changement est la discipline regroupant les innovations organisationnelles, il convient de s'intéresser aux processus d'innovation afin d'en identifier les atouts méthodologiques transférables à la conduite du changement.

La définition de l'innovation de Norbert Alter est extrêmement éclairante. Selon lui, l'innovation est l'invention qui a été approprié, dans les usages, par un groupe d'acteur donné (ALTER, 2000). Le premier facteur clé de succès de toute innovation, et également de toute conduite du changement, est donc l'appropriation de la nouveauté.

Toute innovation organisationnelle devrait donc passer par un diagnostic, à partir des besoins, conscients et même inconscients, en termes d'usages, non seulement de la direction des entreprises, mais aussi de celles des collaborateurs. L'analyse approfondie des usages actuels et à venir, de ceux qui se situent sur le terrain, sera à considérer. Les solutions apportées devront nécessairement être pertinentes, opérationnelles et à forte valeur ajoutée économique, humaine et sociétale. Le défi est ambitieux...Le *design thinking*, méthodologie participative de conception, d'innovation et plus globalement de recherche de solutions des designers, est porteur d'espoir.

3.1. Le *design thinking*

Le *design thinking* est une méthodologie d'intelligence collective qui a pour spécificité de placer l'humain, ses usages et ses besoins, au centre de la réflexion. La démarche consiste à mettre en place une équipe pluridisciplinaire de personnes volontaires (comportant nécessairement un designer) chargée de solutionner une problématique donnée. Le soutien de la direction est indispensable, tout comme l'attribution d'un lieu dédié où des documents pourront être affichés.

La valeur ajoutée de cette approche réside dans les spécificités des phases de diagnostic :

- l'analyse approfondie des expériences (observation des usages & besoins) et de leur contexte global,
 - la (re)formulation consensuelle de la problématique,
 - la mise en forme du diagnostic (fort pouvoir fédérateur),
- et de recherche de solutions :
- la conception participative, les tests et l'incarnation des idées et des solutions,
 - la mise en scène fortement mobilisable,
 - et enfin le déploiement de solutions opérationnelles et appropriées.

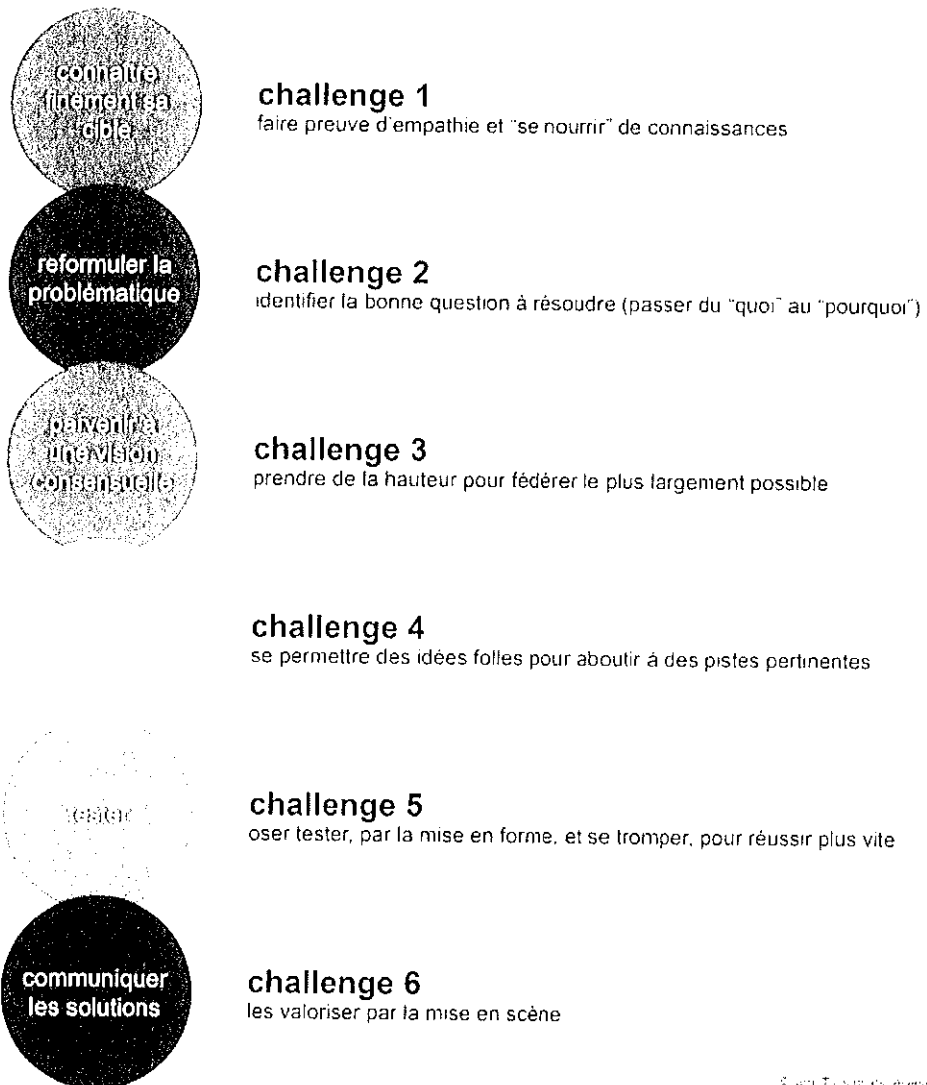
Alors que cette démarche est très prisée dans le monde anglo-saxon (au sein d'entreprises emblématiques telles que IDEO, Continuum, etc.), la France souffre du fait que le design est historiquement associé aux arts décoratifs, et donc trop exclusivement aux objets et au style. Les pays anglo-saxons en ont une compréhension beaucoup plus large et valorisent son processus de conception particulièrement intéressant.

Cette démarche est donc enseignée dans les prestigieuses universités anglo-saxonnes (Stanford, MIT, Harvard, Alto, etc.). Si certaines grandes écoles de commerce et d'ingénieur françaises ont développé des formations au *design thinking* (le programme CPI de l'ESSEC, la d-school de Polytechnique, Audencia de Nantes, la Sustainable Design School de Nice créée en janvier 2013), l'approche reste focalisée sur le développement de produits ou services et ne s'ouvre encore qu'avec parcimonie au fonctionnement de l'entreprise. Quelques trop rares organisations ont cependant compris la valeur ajoutée de son application à leur fonctionnement (les conseils régionaux avec la 27^e région) et, depuis peu, une grande banque française ainsi qu'une grande entreprise des télécom.

3.2. Les étapes du design thinking



La démarche de recherche de solutions des designers



3.2.1. Connaissance très fine de sa cible

Norbert Alter affirme de manière assez provocatrice que les décisions en matière d'innovation organisationnelles des entreprises sont généralement des inventions et non pas des innovations. Elles proviennent de la direction, elle-même généralement considérée comme le cœur de la rationalité entrepreneuriale qui est censée définir et contrôler les moyens et les objectifs définis dans le cadre de contraintes d'efficacité (atteindre les objectifs fixés au moindre coût).

Les décisions se veulent donc adaptées aux contraintes économiques de l'entreprise et, par logique de causes à effets, elles produisent de nouvelles règles qui s'imposent aux salariés, lesquels s'adaptent plus ou moins bien à ces changements parce que ceux-ci ne sont souvent pas adaptés à leurs usages et à leurs besoins.

La première étape du *design thinking* pose la première pierre indispensable à l'appropriation d'une invention.

Un aspect très caractéristique et fondamental du designer est qu'il est centré sur l'humain. Il s'appuie sur la compréhension de l'humain dans ses pratiques et dans ses usages pour être force de proposition innovante. Il a pour mission d'organiser ses solutions autour des gens et non autour des systèmes, avec une portée idéologique de recherche de sens, de pertinence, de lutte contre l'innovation « gratuite » qui ne serait ni utile ni responsable. Le postulat de départ est qu'il ne suffit pas de questionner les personnes afin de comprendre leurs comportements, leurs besoins conscients et inconscients. Il est indispensable de faire preuve d'empathie et de les observer afin de se mettre à leur place, de voir les choses de leur point de vue, de penser à la manière dont les solutions proposées s'intègrent concrètement, ou pas, dans leur vie.

Il est permis de se demander pourquoi les véritables innovations sont si rares, et donc pourquoi il est si difficile de détecter un besoin et d'y répondre. Une explication est que l'Homme s'adapte toujours avec beaucoup d'ingéniosité à des situations inconfortables et qu'il n'en est même pas forcément conscient. On écrit un code sur sa main, on suspend une veste à une poignée de porte ou on attache notre vélo à un banc sans même y penser.

Le fabricant de voitures Henri Ford l'avait parfaitement compris lorsqu'il dit : « si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu un cheval plus rapide ». Steve Jobs disait quant à lui « ce n'est pas le travail des consommateurs de savoir de quoi ils ont envie » ou encore « le client est incapable de savoir qu'il veut quelque chose qui n'existe pas encore ». Il est donc nécessaire de passer par trois phases complémentaires :

- une phase d'observation empathique des individus (étape inspirée de la sociologie et de l'ethnographie) ;
- une phase participative, entre les individus, d'introspection de leurs propres besoins ;
- une phase d'analyse de l'état de l'art du sujet considéré.

3.2.2. Re-questionnement de la problématique donnée

La seconde étape permet de garantir la pertinence de la problématique à résoudre, en prenant appui sur la citation d'Einstein « un problème bien posé est à demi-résolu ».

Il s'agit de quitter le questionnement traditionnel du « comment faire ? » pour se demander « pourquoi faire ? », en essayant de remonter au plus haut niveau possible. C'est à cette condition que les solutions apportées pourront être pertinentes.

Le designer se doit donc de requestionner la question de départ et de la reformuler de manière pertinente par rapport aux besoins parfois inconscients de la population cible afin de soumettre cet axe de réflexion au client. Par exemple des designers ont aidé une bibliothèque à améliorer son offre. La problématique initiale était « comment améliorer la mise à disposition des livres et des ouvrages ainsi que le prêt ? ». En requestionnant cette problématique, il s'est vite avéré qu'il s'agissait d'une manière plus globale, de partager des connaissances, du savoir. Les designers se sont rendus comptes que les personnes ne pouvaient pas transférer cette connaissance à leur domicile parce qu'ils rencontraient des difficultés informatiques de transfert des données. Ils ont donc mis en place un service d'aide à la résolution de tout type de problème informatique, tel que l'installation et à la mise à jour de logiciels, pour les aider à exploiter au mieux cette connaissance que la bibliothèque leur offrait.

3.2.3. Vision consensuelle au sein de l'équipe projet

Les meilleures idées sont souvent le produit de nombreuses personnes. Il est donc primordial de travailler en équipe, si possible pluridisciplinaire, et de partager ses idées dans un climat de totale bienveillance.

La collaboration de l'ensemble des parties prenantes est alors indispensable. Elles doivent pouvoir exprimer en toute confiance leurs enjeux et leurs objectifs, surtout s'ils sont contradictoires ou conflictuels, afin de s'appuyer sur leurs objectifs communs pour concevoir une solution qui intègre leurs principaux enjeux. La problématique doit cependant faire sens de manière consensuelle pour que le projet puisse aboutir à des solutions pertinentes, portées par l'ensemble de l'équipe. Dans le cas contraire, il s'agira de requestionner la problématique en utilisant le « pourquoi ? » jusqu'à l'obtention d'une finalité consensuelle, appropriée par tous.

3.2.4. Créativité

Il s'agit d'imaginer de nouvelles solutions. Une bonne dose d'autonomie, de liberté de penser, d'imagination est indispensable. Les designers développent durant leur formation et leur pratique professionnelle cette liberté de pensée et la posture consistant à remettre en cause ce qui est donné, à se méfier des présupposés, à toujours essayer de sortir du cadre, à faire un pas de côté, à ne rien prendre pour acquis de manière définitive, et à imaginer des solutions nouvelles.

Les idées ne sont pas juste bonnes ou mauvaises. Au lieu de choisir une idée plutôt qu'une autre, il est souvent plus judicieux de créer un nouveau modèle permettant d'intégrer les deux.

3.2.5. Prototypage afin de matérialiser et de tester une idée

Cette étape teste et renforce l'appropriation de l'idée imaginée lors de la phase précédente.

Les idées doivent être testées avec des prototypes. Dans un projet de conduite du changement par le *design thinking*, le droit à l'erreur doit être non seulement accepté mais aussi revendiqué et encouragé. L'erreur est souvent à l'origine d'une meilleure idée. Le principe est d'échouer vite pour réussir

encore plus vite, afin d'éviter de partir dans une mauvaise direction et de ne plus pouvoir faire marche arrière, faute d'y avoir investi trop de temps et d'argent.

Si le prototypage permet de tester rapidement une idée, il permet également de visualiser un concept afin de mieux le communiquer, de provoquer le débat et/ou d'y faire adhérer les différents acteurs concernés. Il possède un pouvoir fédérateur très puissant. C'est la démonstration par la preuve.

Comme le souligne Patrick Jouin, designer, « rendre compréhensible des choses complexes n'est pas quelque chose que l'on apprend dans nos organisations. Montrer la part d'invisible, utiliser illustrations, schémas et dessins pour rendre préhensible un processus administratif ou un ensemble de données, c'est s'assurer d'une meilleure compréhension collective ». Le rapport d'audit n'est pas toujours le meilleur moyen de faire passer une idée et de créer le consensus dans un groupe...

Par ailleurs, la « tangibilisation » d'un concept (le fait de rendre un concept tangible) facilite la compréhension des différents acteurs. En effet, les mots ne suffisent pas toujours. On parle souvent par métaphore pour mieux se faire comprendre, prenant même le risque que notre interlocuteur n'ait pas la même représentation que nous. Le prototype devient cette représentation partagée.

Cette démarche de visualisation des données est très riche dès la phase amont de diagnostic du contexte, de l'écosystème d'acteurs, de la problématique. Il s'agit d'un premier livrable qui permet de rendre lisible la complexité et de mettre à jour de manière synthétique les différents nœuds à résoudre.

3.2.6. Communication « désirables » des solutions

L'objectif final est de scénariser, sous forme de *story board* ou de vidéo, les solutions conçues afin de les rendre désirables auprès du plus grand nombre mais aussi pour mieux susciter le débat. Le designer a la faculté d'incarner de manière efficace une intention de projet. Il s'agit là d'un véritable atout à une époque où sont valorisées les choses tangibles et esthétiques, comme l'atteste le succès d'Apple. Cette étape permet également de faciliter le déploiement à grande échelle d'un projet imaginé et testé à échelle réduite.

La démarche de *design thinking* fait écho à la vision de l'innovation organisationnelle de Norbert Alter pour qui toute innovation organisationnelle est une activité collective qui doit partir de la base et faire l'objet d'une appropriation. Par ailleurs, la démarche du *design thinking* reprend les cinq dimensions principales de l'innovation organisationnelle définies par Norbert Alter.

L'innovation organisationnelle :

1. se construit initialement sur l'ambiguïté, le vide ou le caractère paradoxal des décisions prises par la direction de l'entreprise pour transformer une situation.
2. n'est pas portée par des « spécialistes du changement » mais par les acteurs de cette nouvelle donne.
3. s'appuie sur un réseau d'alliés qui partagent, au moins momentanément, la logique défendue par les acteurs de l'innovation.
4. dispose de règles de fonctionnement internes au groupe lui permettant de jouer successivement le registre de la publicité ou de la clandestinité.
5. ne négocie donc pas. Elle accomplit ce qui lui semble devoir être fait et tente de légitimer cette action après coup.

L'innovation organisationnelle telle que nous la proposons ne se déroule cependant pas selon un processus indépendant de l'ordre établi de l'organisation. Norbert Alter explique comment l'innovation et l'organisation sont complémentaires mais antagonistes. L'innovation tire parti des incertitudes : elle se loge dans les espaces mal définis, méconnus ou tumultueux des entreprises. Elle ne se programme et ne se décrète pas. L'organisation a au contraire pour but de réduire l'incertitude du fonctionnement des entreprises, de programmer, de planifier et de standardiser. Et c'est bien la rencontre entre ces deux logiques qui donne sens à l'invention initiale. Elle la rend intelligible et l'inscrit dans une perspective cohérente du point de vue de l'expérience et des contraintes des acteurs. Le sens n'est ainsi pas donné, décidé, mais il représente une action collective.

L'intervention effective des directions consiste à institutionnaliser la rencontre entre organisation et innovation qui vient d'être décrite. Les directions ne décrètent pas l'innovation mais elles intègrent, par arbitrage, les pratiques innovatrices dans des règles d'organisation.

Ce processus d'innovation se fait donc en trois temps :

1. la mise en place d'un projet d'innovation organisationnelle participatif, focalisé sur les nouveaux usages, par le *design thinking*,
2. l'appropriation par un petit groupe,
3. l'institutionnalisation qui se fait par arbitrage.

Les directions transforment donc certaines pratiques innovatrices en normes, qui deviennent obligatoires. Cette alliance efficiente entre la base et la direction de l'entreprise est la clé du succès de la conduite du changement à l'ère du numérique.

3.3. Exemple de transformation organisationnelle par le *design thinking*

Un designer, en poste de Directeur Conseil au sein d'une agence de publicité, s'est retrouvé confronté à la problématique suivante : comment redresser une équipe projet en totale déroute depuis deux ans ?

L'équipe était chargée d'animer, pour une grande marque, un programme de fidélité sur un site Internet. Le niveau de complexité était important, tant au niveau des interlocuteurs, des circuits de validation que de la technologie numérique. Le projet n'était pas rentable et la qualité du travail produit était très décevante. L'équipe était démotivée, pas fiable, et le client forcément mécontent. La situation était inextricable car le budget négocié était insuffisant et l'équipe en sous-effectif.

De manière assez fortuite, il a été demandé au designer de prendre en charge le projet afin d'en augmenter la qualité et, bien évidemment, de le rendre rentable. C'est tout naturellement que le créatif s'est appuyé sur sa posture de designer et sur la méthodologie du *design thinking* en vue d'apporter des solutions innovantes.

3.3.1. De l'analyse du contexte à la recherche de sens, en passant par l'analyse des besoins et la reformulation de la problématique

Après analyse du contexte et afin de mieux appréhender la problématique, la première question posée a été celle du sens du projet pour les personnes de l'équipe : « Il s'agissait là d'un travail qui, socialement, ne servait à rien, et il était donc d'autant plus stupide de l'exécuter

dans une telle souffrance ». Le designer se donna alors pour mission de « donner aux membres de l'équipe une raison d'avoir envie de se lever le matin ». Il choisit pour cela un objectif certes ambitieux mais qui faisait sens et qui ne pouvait qu'être partagé: le plaisir au travail.

3.3.2. Le processus itératif de recherche de solutions

Il informa son équipe que l'objectif initialement perçu comme irréaliste se ferait par étapes, de manière expérimentale. Une certaine marge de manœuvre lui était donnée par l'organisation matricielle et les objectifs globaux (et non pas individuels). Il a alors fortement affirmé, à un niveau managérial, le droit à l'erreur. Son leitmotiv était : « Je ne vous reprocherai jamais de vous être trompés mais toujours de ne pas avoir essayé. »

L'organisation a ensuite été repensée : deux chefs de groupes et des chefs mobiles, et ils ont convaincu le client de se réorganiser de la même manière afin de pouvoir fonctionner en miroir. L'ensemble du *process* était décidé, puis testé ensemble, la responsabilité en devenait ainsi partagée.

3.3.3. La mise en forme de l'équipe

Enfin, le designer a créé des rituels afin de donner forme à une façon d'être et de renforcer l'esprit d'équipe. Dans un environnement en crise, le rite est une manière efficace d'alléger des contraintes et de construire une nouvelle manière de vivre ensemble. La ritualité est pour lui une vraie matérialité. Il cite en exemple le scoutisme, au sein duquel les rites reconstruisent très vite les murs d'une maison.

Il a par exemple institué le *standing meeting* tous les lundis matins et le goûter de 16 heures. Ce fut très efficace. Le *standing meeting* rompt de manière subtile avec la contrainte de la posture assise et permet de démarrer la semaine sur une note moins contraignante. Il donne également l'opportunité informelle à chaque employé de faire une annonce et d'échanger plus spontanément avec ses collègues. Le goûter de 16 heures introduit quant à lui une notion d'enfance, de régressif, d'innocence, de *care*, avec un côté paternaliste. C'est une formalisation, donc, une institutionnalisation, de la pause collective dédiée au lâcher-prise.

Les résultats furent rapidement très probants. La situation s'est vite détendue. Du temps a été libéré car les processus ont très vite été optimisés. Le niveau d'innovation a augmenté, tout comme la qualité du travail et les propositions proactives, donc hors contrat et sur-facturées. Au bout d'un an et demi, le chiffre d'affaires a augmenté de 30 %.

Le cercle vicieux a donc été désamorcé et transformé en cercle vertueux. Les deux points de départ déterminants ont été le partage d'un objectif commun (le plaisir au travail) et la valorisation de l'erreur.

Pour la direction de l'entreprise, les résultats ont largement dépassés les espérances.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

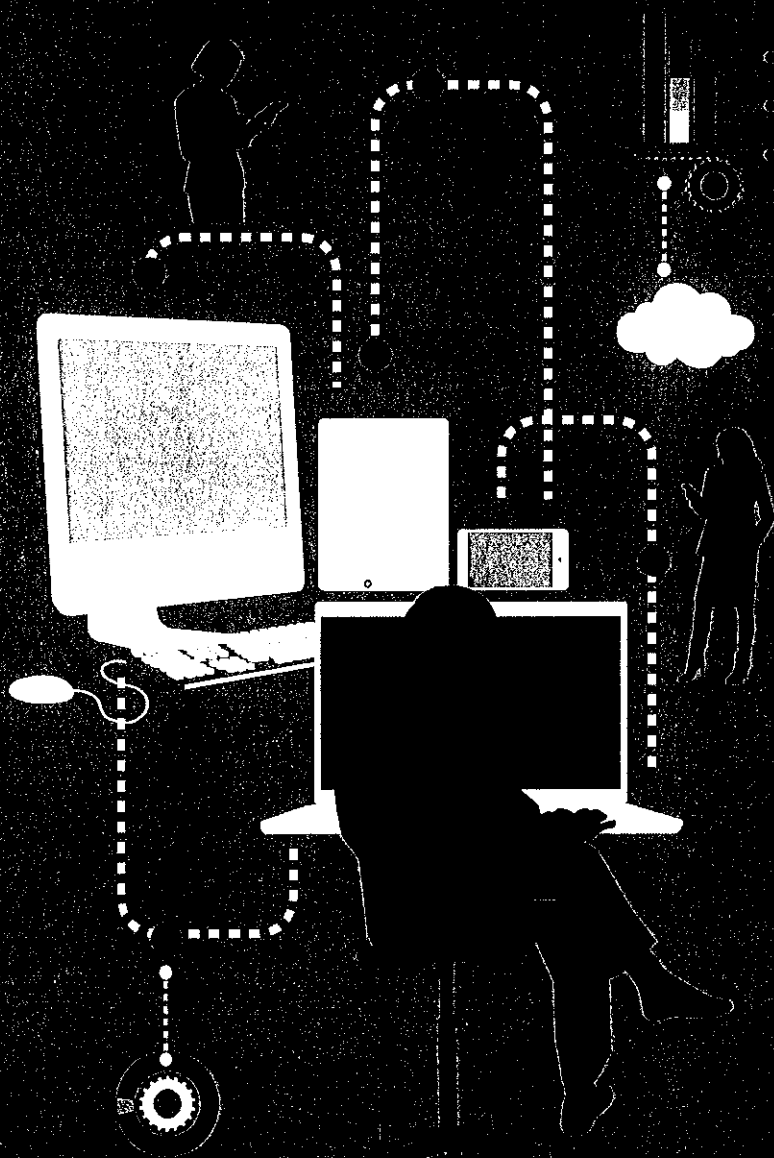
Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, sociologie.

Hamel G. (2008), *La fin du management*, Paris, Vuibert.

Rosa H. (2010), *Accélération, une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.

Travail & CHANGEMENT

Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche



- o Réguler les usages
- o Stimuler l'innovation
- o Qualifier les acteurs

ARGUMENTS (p. 4 à 8)

- Jean-Luc Molins (UGICT-CGT)
- Jean-Luc Reïnero (CINOV Ergonomie)
- Alain Giffard (CFE-CGC)
- Amandine Brugière (FING)
- Daniel Ratier (Etalab)
- Bruno Mettling (Orange)
- Flora Fischer (CIGREF)
- Anca Boboc (SENSE d'Orange Labs)
- Nathalie Greenan (CEE)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

- Agriculture**
- Débroussailler le télétravail pour mieux le formaliser**
- Menuiserie**
- Un outil de simulation 3D venant en aide aux entreprises**
- Ferroviaire**
- Travail de fond sur la question du numérique**
- Service public**
- Le numérique, facteur n° 1 à La Poste**
- Ressources humaines**
- Accompagner les évolutions du système d'information**
- Service public**
- Naissance d'une biblio-tech'**



Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche

• Réguler les usages • Stimuler l'innovation • Équiper les acteurs

La transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique. Elle bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Elle ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective.

Chacun peut l'éprouver tous les jours, l'usage des technologies numériques a des effets sur l'organisation, le management, la culture, le rapport au travail, les échanges, les compétences de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi chez ses fournisseurs et clients.

La nature des effets des outils numériques et de leur usage sur les conditions de travail est ambivalente. Si leur pratique peut offrir aux salariés plus de flexibilité, d'autonomie et de coopération, elle peut aussi générer son lot de problèmes, d'autant plus réels qu'ils sont difficiles à identifier et donc à résoudre : surcharge informative, intensification et individualisation du travail, renforcement du contrôle de l'activité, contraintes excessives de réactivité, brouillage des frontières entre vie familiale et vie professionnelle, désintégration des collectifs et désincarnation du management.

→ Impacts individuels

En l'absence de régulation, l'usage d'outils numériques peut contribuer à la détérioration des conditions de travail, d'autant que la rapidité et la facilité des échanges via le numérique ont favorisé l'émergence d'une culture de l'urgence et de l'immédiateté. Lorsqu'elle se traduit par une réduction des marges de manœuvre et des capacités d'apprentissage, d'initiative et de reconnaissance pour l'individu, la transition numérique démultiplie les atteintes à la santé des travailleurs (usure professionnelle, risques psychosociaux).

Ces impacts individuels se doublent d'effets plus structurels, moins immédiatement perçus : en permettant de réorganiser les processus de production au-delà des frontières matérielles de l'entreprise, la transition numérique fait

leur domicile, le numérique permet d'envisager des modes d'organisation plus souples, propices à une meilleure qualité de vie des salariés. « À condition de privilégier une approche organisationnelle du numérique, et non fonc-



« La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail tendent à se brouiller. »

Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact

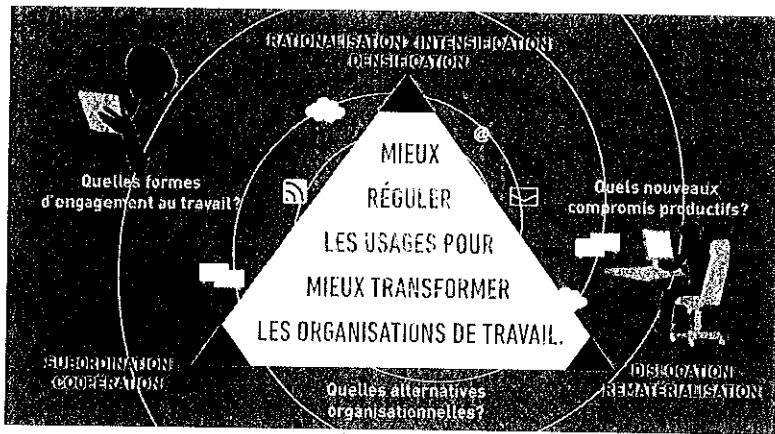
voler en éclats le principe d'unité de temps et de lieux sur lequel se sont construits les cadres de régulation de la relation de travail.

Comme le relève Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact : « La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail lui-même tendent à se brouiller. » De nouvelles relations entre les espaces et les temps sociaux se construisent autour de ces technologies, sans que ces modes de travail soient toujours bien compris, régulés et négociés : télétravail, pratiques nomades, travail en réseau dans des collectifs étendus, coactivité plus ou moins encouragée ou tolérée par l'employeur ou le management.

→ « Approche organisationnelle »

L'on peut également poser l'hypothèse qu'en « abolissant » les distances géographiques ou en facilitant les passages entre entreprises, équipes, salariés et

tionnelle », souligne Florence Loisl coordonnant à l'Anact le projet TOTEM (Télétravail, Organisation des Temps, Égalité, Méthodologie), cofinancé avec le Fonds social européen (FSE) : « Les projets "télétravail" des entreprises gagnent à intégrer en amont une prise en compte précise des contenus et conditions de réalisation du travail, pour mieux anticiper sur les conséquences en matière de management de l'activité quotidienne. » Car ceci est un autre aspect bien connu, les pratiques de travail qui se développent autour des outils numériques mettent sous tension la structure pyramidale de l'entreprise. En favorisant une communication transversale entre les salariés (messageries, réseaux sociaux et communautés de pratiques), cela ouvre des horizons possibles pour le travail collaboratif et l'intelligence collective. Mais ces modes de travail bousculent les groupes professionnels, déstructurent les cadres organisationnels et la qualité des relations de travail qui s'y déploient, générant des tensions autour des enjeux d'autonomie et de contrôle, d'engagement



et de reconnaissance de la contribution des travailleurs. Le management est alors contraint de reconsidérer sa posture et ses pratiques.

Parallèlement, les systèmes d'information démultiplient les dispositifs de reporting, augmentant ainsi la charge gestionnaire des salariés et managers et renforçant le poids du contrôle. Ici encore, la stratégie managériale tient une place décisive. Le management de proximité pourrait être l'un des éléments charnières de la réussite ou de l'échec de la transformation numérique du travail.

Comment permettre aux collaborateurs de redonner à leur travail une perspective globale ? Comment autoriser les managers de proximité à y contribuer en ménageant des temps de dialogue et en saisissant des opportunités de réappropriation collective des savoirs ?

Pour un nombre limité d'entreprises novatrices sachant prendre appui sur les potentialités du numérique dans une logique de régulation sociale, combien d'autres peinent à reconsidérer leur manière d'organiser le travail ?

→ Concevoir des MOOC

Remis à la ministre du Travail en septembre 2015, le rapport du groupe de travail coordonné par Bruno Mettling, DRH du groupe Orange, dresse un état des lieux précis des impacts de la transformation numérique sur le travail et propose de nombreuses pistes d'action et d'expérimentation. Pour Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique de l'Anact : « Mettre la transformation numérique au service de la qualité de vie au travail, comme y invite à juste titre le rapport Mettling, suppose une révision profonde des modes d'action collective sur les enjeux de santé/sécurité, du dialogue social et de la culture

managériale. C'est précisément sur ces trois axes que le réseau Anact-Aract va faire porter l'effort, au travers d'expérimentations que nous entreprenons avec nos partenaires, tout en essayant de tirer profit des possibilités du numérique. » Il s'agit par exemple de concevoir des MOOC (Massive open online courses ou « cours en ligne » en français) pour intégrer dans la formation des ingénieurs et managers des connaissances et outils utiles afin d'explicitier les liens entre conditions du travail et performance. Il est également possible de développer une plate-forme numérique professionnelle pour animer et professionnaliser les communautés d'intervenants sur l'amélioration des conditions de travail.

Le développement de l'usage des données dans l'action publique de la prévention/promotion de la santé au travail à l'échelle des entreprises et des territoires constitue une autre piste d'expérimentation et de capitalisation.

« La technologie 3D peut aussi faciliter la construction d'environnements capacitants pour la réalisation des activités de travail en permettant d'intégrer dès la conception, les enjeux de conditions de travail et de performance durable de leurs organisations », ajoute Joël Maline, directeur régional Aract Basse-Normandie. Ces exemples montrent que les technologies numériques, si elles sont porteuses de risques réels, constituent néanmoins des ressources pour aider à construire un nouveau compromis productif entre performance et conditions de travail.

C'est en tout cas dans cette perspective que le réseau Anact-Aract se mobilise pour accompagner les projets de transformation numérique des organisations de travail.

Muriel Jaouën (journaliste)



EDITORIAL

Hervé Lantier, directeur général de l'Anact

La transformation numérique a déjà son lot de défis communs. Mais elle a aussi ses défis, avec le développement des applications possibles, la multiplicité d'implémentation et la variété des interactions humaines qui en résultent. C'est « l'adéquation », le numérique est par conséquent plus qu'un outil à utiliser. Il amplifie et transforme les organisations productives, des relations sociales, donc du travail, tant comme processus que résultat. Au lieu de provoquer une efficacité exorbitante sans sensibilité...

« L'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation. »

C'est « l'opportunité », le numérique peut au contraire être un formidable outil pour penser, voire réinventer nos organisations, au service de la qualité de vie au travail. Et c'est la promesse d'un monde forcément meilleur et plus durable que celui que nous vivons actuellement. L'Anact entend investir ce champ majeur en s'intéressant aux conditions de son installation, sans angélisme ni idéalisme. Implémenter l'an, en questionnant l'efficacité et en attendant l'usage des outils avant de mettre à l'échelle l'implémentation transformée. En second lieu, en privilégiant des domaines qui ont le bon sens de tous, notamment les concepteurs et managers, pour faire du numérique un véritable soutien à l'activité de travail et non un exotisme.

Le chemin de la transformation num

Face à une révolution digitale accélérée impactant tout le corps social, les partenaires sociaux listent ses dangers tout en y opposant les moyens d'y remédier, avec l'importance de relancer des négociations sur la qualité de vie au travail.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

Comment l'UGICT-CGT aborde-t-elle la question de la transformation numérique ?

C'est pour nous une priorité de prise de parole à la mesure des enjeux soulevés. La transformation numérique est à double tranchant. Elle peut se traduire par la suppression de millions d'emplois et l'abandon des garanties collectives obtenues à la faveur des luttes syndicales — un rapport de Roland Berger évalue à trois millions le nombre d'emplois qui pourraient être détruits d'ici 2025. Mais elle peut à l'inverse donner lieu à l'émergence d'une économie de partage, adossée à des organisations du travail collaboratives. Ce qui fera pencher la balance d'un côté ou de l'autre, c'est la capacité des acteurs politiques et sociaux à prendre en compte les attentes et besoins des salariés et à décider au nom de l'intérêt général.

Vous avez plutôt bien accueilli le rapport Mettling...

Alors que cette révolution digitale est plus rapide que les précédentes, ses ressorts sociaux ne sont pas débattus avec les salariés. Le rapport Mettling a le mérite de poser clairement les enjeux et d'ouvrir le débat : il souligne la nécessité de prévenir et d'anticiper les risques associés à la mutation numérique, tout en rappelant qu'elle ne doit pas être le prétexte à une remise en cause de notre modèle social. Je reprendrais les mots du spécialiste du droit social Pascal Lokiec : « La bonne nouvelle de ce rapport, c'est que le salariat a un avenir. » Pour autant, nous considérons que le rapport ne va pas encore assez loin dans ses recommandations.

Quelles sont les revendications de l'UGICT-CGT ?

Sur l'aspect emploi, nous considérons que seule une réduction massive du temps de travail, hebdomadaire et sur la vie entière, permettra de renouer avec les créations d'emplois. Par ailleurs, il est indispensable de déployer d'importants efforts en matière de formation, initiale comme continue, et d'engager de réelles politiques de GPEC

JEAN-LUC MOLINS,
secrétaire national de l'Union
générale des ingénieurs, cadres et
techniciens UGICT-CGT



(Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Les études montrent en effet que le numérique va accélérer la polarisation de l'emploi entre des fonctions d'exécution non automatisables et des métiers très qualifiés. Si l'on veut éviter que l'ubérisation ne gagne tout le modèle économique et social, il faut en passer par le droit et créer un nouveau statut du travail salarié, ainsi qu'une définition étendue de l'entreprise, impliquant des solidarités avec l'ensemble de ses prestataires et sous-traitants.

Et sur ce qui relève plus spécifiquement de la santé et de la qualité de vie au travail ?

En ouvrant une nouvelle ère, la révolution numérique nous donne l'opportunité de réinterroger nos modèles de production et de management, nos organisations et notre

rapport au travail. Le numérique a fait exploser les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Il est impératif d'instaurer une négociation sur l'utilisation des outils numériques dans les entreprises. L'UGICT-CGT revendique entre autres un droit à la déconnexion, ainsi qu'un encadrement strict des forfaits jours.

Le rôle des cadres et des managers n'est-il pas déterminant dans la réussite de la transformation numérique ?

Le management de proximité est la cheville ouvrière de cette mutation. Il faut le protéger et lui donner le temps et les moyens de remplir ce rôle. Le numérique peut renforcer la dimension collaborative des organisations de travail et des pratiques managériales. Dès lors, il convient de laisser aux salariés le temps et l'autonomie suffisants pour échanger, transmettre les savoirs. Nous militons pour la reconnaissance du rôle contributif des cadres, au titre de leur expertise professionnelle. Cette reconnaissance de qualification doit se traduire par une valorisation salariale et par des possibilités d'évolution ascendante de carrière.

JEAN-LUC REINERO,
président de la Fédération des
syndicats des métiers de la prestation
intellectuelle du conseil, de l'ingénierie
et du numérique CINO Ergonomie



Quelle est la question majeure que pose le numérique aux organisations du travail ?

Un des grands enjeux est la gestion de la qualification d'opérateurs très inégaux dans la maîtrise des codes inhérents au numérique. Du côté des éditeurs et des fournisseurs d'outils, comme celui des entreprises qui les déploient dans leurs organisations, on a un peu trop vite oublié

l'exigence d'apprentissage que ces systèmes requièrent. La pyramide des âges, notamment, crée des oppositions de culture et des distorsions dans la capacité d'appropriation par les individus de l'ordonnement numérique. Nommer les fichiers, comprendre les arborescences, coder les contenus... Ce qui peut paraître tout bête pour certains peut devenir une montagne pour d'autres. Ces écarts cognitifs ont deux types d'effet : ils exposent ceux qui sont moins spontanément à l'aise avec ces codes à un risque de stigmatisation ; ils empêchent une exploitation optimale des outils et freinent donc la performance des organisations.

Mais le numérique est aussi un levier de facilitation...

Numérique passe par le dialogue social



ALAIN GIFFARD,
secrétaire national de la Confédération
française de l'encadrement CFE-CGC

La révolution numérique est-elle un sujet prioritaire pour la CFE-CGC ?

La transformation digitale concerne tous les métiers et fonctions de l'entreprise, pas seulement les savoir-faire numériques. C'est tout l'écosystème économique qui va se trouver fortement bousculé par cette mutation. La prise en compte des enjeux induits, tant en matière de diagnostic que de dispositions nécessaires à la régulation de cette révolution, est donc une priorité pour la CFE-CGC.

Dans l'équation numérique/travail, on pointe souvent les effets négatifs de l'explosion digitale. Quid de ses opportunités ?

Le numérique est sans nul doute porteur de pertinence pour le fonctionnement, les organisations et donc les conditions de travail : accès ouvert aux données, rapidité d'information, facilitation des échanges et du travail collaboratif, souplesse dans la gestion du temps... Mais si ces opportunités restent pour l'essentiel

des hypothèses, les effets délétères de la numérisation sur les conditions de travail ne font, eux, aucun doute. Il s'agit donc de faire preuve d'une extrême vigilance quant aux conséquences de cette mutation sans précédent, aussi rapide que peu maîtrisée. Cela vaut notamment pour les cadres, qui vont se retrouver — et se retrouvent déjà — en première ligne.

Comment la CFE-CGC réagit-elle au rapport Mettling ?

Ce dernier formule des propositions intéressantes et a le mérite de poser clairement les enjeux pour l'emploi, pour la qualité des emplois, et plus globalement pour l'organisation de notre modèle social et de son financement. Nous nous en sommes emparés pour négocier un véritable droit à la déconnexion dans les entreprises, et l'interprétons comme une occasion intéressante de relancer des négociations sur la qualité de vie au travail. Tout en rappelant que nous sommes opposés à l'extension du forfait jour.

Quelles sont vos revendications en ce qui concerne les cadres ?

Pour accompagner la transformation numérique, les entreprises vont devoir s'appuyer sur l'encadrement. Le management sera au cœur de la réussite de ce chantier colossal. Il nous paraît donc

impérieux de porter les efforts vers la formation des managers, notamment de proximité. Le numérique entraîne de nouveaux modes de fonctionnement (télétravail, partage de l'information) qui appellent également de nouveaux modes de management, ainsi que des expertises renforcées. L'un des enjeux prioritaires dans cette réflexion sur les enjeux de la numérisation porte donc sur l'évolution, la reconnaissance et la consolidation du statut de l'encadrement.

Au-delà des managers, l'effort de formation ne doit-il pas viser la société tout entière ?

Il est indispensable d'intégrer le numérique parmi les savoirs fondamentaux et non se contenter, comme c'est le cas aujourd'hui, de valider une initiation simpliste à l'informatique. La formation continue doit aussi permettre le développement des compétences des salariés, et de tous sans exception. Il faut également relancer la GPEC, non pas pour la dévoyer en en faisant un outil de reclassement, mais pour l'inscrire dans une véritable dynamique d'anticipation. À cet égard, la CFE-CGC souhaite que les problématiques liées aux transformations numériques et à leur impact sur le corps social soient discutées dans le cadre de la GPEC.

Il accélère certains processus, ouvre des espaces de collaboration, offre de la souplesse aux organisations du travail... c'est vrai. L'illustration la plus souvent citée est le télétravail. Mais s'il est intéressant à plus d'un titre, il pose de nombreuses questions. Ainsi, toutes les enquêtes médicosociales pointent les effets négatifs d'un excès de travail déporté : altération de la santé des individus, isolement et individualisation, délitement des collectifs de travail...

Quelles recommandations faites-vous aux entreprises en matière de développements numériques ?

Face à tout choix, elles doivent évaluer la prise de risque dans la définition de leur engagement numérique : qu'est-ce que

cela apporte à la performance de l'entreprise, en quoi cela améliore-t-il la santé des collaborateurs ? Il faut donc prendre le temps de faire les bons diagnostics et évaluer les besoins, ressources et objectifs de résultats. Or, les entreprises sont le plus souvent embarquées dans une course aux équipements.

L'ergonomie peut-elle intervenir dès la conception des outils ?

Les fabricants d'outils numériques et même de logiciels commencent à nous missionner sur les dimensions d'usage, d'interface, de confort, de transportabilité et de sécurité de leurs développements. Pour autant, nous ne sommes pas toujours vus comme les professionnels les plus indispensables quand il s'agit de travailler sur les arbores-

cences, qui restent le domaine de compétence des informaticiens et des développeurs. C'est pourquoi il est essentiel de promouvoir les approches transversales ; ce que nous faisons au sein de CINOV.

De quelle manière ?

CINOV réunit 14 syndicats, dont celui des cabinets-conseils en ergonomie que je préside. Pour nous, ergonomes qui travaillons entre autres sur l'homme au travail, il est intéressant d'échanger et de coconstruire avec des architectes, des informaticiens ou des juristes. L'approche pluridisciplinaire est un gage de meilleure réponse aux besoins de l'entreprise en matière de performance et de garantie de prévention de bonnes conditions d'exécution pour les salariés.

Virage numérique : quelles conditions de travail pour demain ?

La numérisation ouvre une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux sociaux. Mais en l'absence de règles claires s'agissant des modes de régulation et d'éducation au numérique, celle-ci peut avoir des effets délétères.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

Y a-t-il un lien direct entre numérique et conditions de travail ?

La FING aborde le numérique comme un ensemble d'outils « sociotechniques », c'est-à-dire comprenant d'immenses possibilités techniques, mais également riches de forts potentiels en matière d'interactions sociales. Si l'on a du mal à en anticiper les usages, ces outils ont des effets aujourd'hui connus sur les organisations, que l'on peut décrire en trois catégories : rationalisation des processus visant à accroître l'efficacité, l'« intelligence » et la productivité des systèmes en place ; distribution de la production de valeur, rendue possible par l'agilité des combinaisons logicielles ; collaboration étendue à la faveur des réseaux déconcentrés, des systèmes ouverts et d'une information plus transparente. Parce qu'ils orientent l'organisation du travail, tous ces effets impactent nécessairement les conditions de travail.

Comment la numérisation s'articule-t-elle avec la question des conditions de travail ?

Le sujet du virage numérique est intimement lié à celui des organisations du travail. Le numérique a la particularité de produire très rapidement et en grand nombre de nouveaux outils. Cette inflation n'est pas facile à maîtriser, même pour les meilleurs techniciens. Si nous voulons qu'elle s'articule au mieux avec de bonnes conditions de travail, il faut décider de ce que nous voulons en faire. Autrement dit : ce ne sont pas tant les outils numériques qui font et feront les conditions de travail que les organisations et les systèmes managériaux dans lesquels ils seront déployés. Il ne s'agit donc pas seulement de choisir les outils, mais bien davantage

Le numérique porte-t-il la promesse d'une plus grande autonomie des individus dans leur travail ?

Oui, car ils disposent de nouveaux moyens d'actions, de production et d'expression. On peut y voir un chemin vers davantage d'épanouissement au travail et vers des trajectoires individuelles construites sur une meilleure concordance entre aptitudes, aspirations et travail, et une autre gestion des temps. Mais cette promesse ne se réalisera que si l'organisation est partie prenante de la construction et la gestion de cette indépendance. Car le numérique peut aussi être à la source d'un renforcement du contrôle au travail par la traçabilité. D'autre part, par la connectivité permanente, l'attente de réactivité, l'intensité des modes relationnels et la personnalisation qu'il génère, il peut aller dans le sens d'une augmentation de l'investissement des individus au travail : un surengagement, une hyperresponsabilisation.

de décider la manière dont on veut les utiliser. Mais pour cela, il faut connaître et comprendre. Ce qui, face à la profusion numérique, n'est pas aisé.

Entre effets délétères et leviers d'amélioration, comment caractériser l'impact du numérique sur les conditions de travail ?

Ce que j'ai pu constater depuis que je m'intéresse à l'impact des nouvelles technologies dans les environnements professionnels, c'est que le travail s'est très fortement intensifié, notamment pour les cadres, et qu'il convient de réguler les choses de manière urgente. Faute de quoi, nous serons confrontés à des situations vraiment difficiles. Je refuse l'angélisme de certains discours qui font du numérique

AMANDINE BRUGIÈRE,
responsable des projets Digiwork
et Infolab à la Fondation internet
nouvelle génération (FING)



Un exemple ?

Les processus collaboratifs à l'œuvre dans l'entreprise étendue requièrent de la part des individus une agilité relationnelle d'autant plus forte que ces nouvelles collaborations en mode projet bousculent le cadre des organigrammes et les frontières mêmes de l'entreprise. En l'absence de règles claires en matière de relations sociales, les modes de régulation reposent essentiellement sur les épaules des individus. Si elle n'est pas encadrée, accompagnée, une telle autonomie peut avoir des effets extrêmement négatifs : augmentation des risques psychosociaux, épuisement, burn-out, etc.

la clé d'un monde du travail où tous les gens seraient libres et heureux. Je suis à cet égard très critique quant aux propositions du rapport Mettling sur le forfait jour et les dérogations à la durée légale de travail.

Le numérique n'est-il pas aussi vecteur d'opportunités ?

Paradoxalement, il peut être l'outil de sa propre compréhension, voire le remède à ses propres dérives. Avec la numérisation, nous sommes aux premiers stades d'une ère de collaboration entre individus, collectifs et réseaux. Par bien des aspects, les outils numériques peuvent libérer les salariés d'un corpus de processus très formels pour leur permettre d'entrer dans des logiques plus souples



BRUNO METTLING, directeur général adjoint d'Orange, en charge des ressources humaines, auteur du rapport « Transformation numérique et vie au travail » remis le 15 septembre 2015 à la ministre du Travail

Quel est selon vous l'enjeu majeur de la transformation numérique ?

De mener un véritable projet d'éducation au numérique dans la formation initiale, comme au sein des entreprises. La transformation numérique est marquée par une exceptionnelle vitesse de diffusion. La rapidité de mise en œuvre est donc un enjeu clé. Il faut pour cela parvenir à mutualiser les outils de formation entre acteurs publics et privés, grandes et petites entreprises. Aujourd'hui, seuls 23 % des actifs estiment avoir été « très bien préparés » à l'utilisation des outils numériques. Ce manque de formation est plus prégnant chez les managers de proximité, sur lesquels repose concrètement une grande part de la réussite ou de l'échec de la transformation digitale.

Qu'en est-il justement de l'éducation au numérique chez Orange ?

Son programme « Digital Leadership Inside » traduit cette ambition ; les 86 000 « passeports » passés par les salariés témoignent de leur intérêt pour la démarche. Orange a aussi de fortes aspi-

rationnements en matière d'apprentissage, notamment pour ses managers. Plus d'un million d'heures de formations ont été dispensées par Orange Campus depuis sa création en quatre ans.

L'éducation au numérique peut-elle servir l'amélioration des conditions de travail ?

Il est en effet essentiel de mettre l'accent sur la protection des salariés face à un certain nombre de risques induits par la transformation numérique. À cet égard, le rapport formule des préconisations comme celles portant sur le devoir de déconnexion, l'intégration de la mesure de la charge de travail ou encore la diffusion des bonnes pratiques d'organisation du travail à distance.

Quid du dialogue social ?

Certes il faut agir sans tarder pour que la transformation numérique ne soit pas dramatique pour les business models ou les salariés. Pour autant, il faut prendre le temps nécessaire aux mutations, passant par du dialogue et de l'écoute afin de mieux anticiper et parer les risques. Pour bâtir le volet RH de notre plan stratégique « Essentiels 2020 », nous effectuons des focus groups qui nous permettent d'identifier les besoins essentiels des salariés. Nous avons enfin lancé au début de l'été des négociations avec les organisations syndicales sur la digitalisation et la mesure de la charge de travail. Je suis convaincu que le chemin de la transformation passe par le dialogue social.

La question du numérique sous-tend-elle la réflexion des grandes entreprises dans leurs choix d'organisation ?

Ces questions sont d'autant plus lourdes d'enjeux pour les entreprises qu'elles sont pour l'essentiel portées par une nouvelle génération beaucoup plus encline que celle de ses aînés à accepter l'immixtion d'outils privés dans la sphère professionnelle et inversement. Nombre de managers ont pu constater que les jeunes sur leur lieu de travail préfèrent utiliser des plates-formes d'échange ouvertes comme Dropbox plutôt que les réseaux sociaux internes, moins intuitifs et plus contraignants. Pour les grandes entreprises, la question de la sécurité des données est centrale. Face à la montée en puissance du BOYD (Bring your own device ou « apportez vos appareils personnels » en français), elles sont de plus en plus nombreuses à opter pour le COPE (Corporate owned, personally enabled ou prêt de matériel avec accès privé).

FLORA FISCHER, chargée de programme de recherche au Réseau de grandes entreprises CIGREF



voix. L'analyse de ces données anonymisées peut être intéressante en matière de management des espaces et des organisations. On apprend ainsi que les personnes déjeunant à une table de douze sont plus productives que celles à une table de quatre, qu'une machine à café installée tous les trois étages favorise davantage les échanges qu'à chaque palier, que la répartition des spécialités métiers dans l'entreprise est plus propice à l'intelligence collective que sa polarisation en un même endroit...

On peut supposer que l'utilisation de badges connectés, même à des fins de recherche, rencontrerait en France pas mal de réticences...

Sans doute. Mais en France, d'autres types d'observation ont été faits. Ainsi, certains réseaux sociaux d'entreprise, quand ils étaient bien conçus et bien animés, ont permis de repérer des compétences, voire de révéler des états d'esprit collectifs. Pour autant, le recours à ces outils numériques ne va pas sans risques. À trop vouloir tout mesurer par les algorithmes, on pourrait exclure de la réflexion ce qui n'est pas mesurable : les échanges informels, l'écoute relationnelle...

Les outils digitaux peuvent-ils être envisagés comme des outils de diagnostic ?

Des expérimentations initiées dans d'autres pays peuvent nous aider à réfléchir dans ce sens. Aux États-Unis, la société Sociometric Solutions, créée par un chercheur du MIT, a développé des badges connectés qui enregistrent tous les mouvements et interactions individuels, jusqu'à la tonalité de la

d'échanges, de confrontation, d'apprentissage, d'intelligence collective. Cela va aussi dans le sens d'une optimisation des conditions de travail et peut permettre d'identifier, de rectifier et de prévenir les effets négatifs de leur mauvaise utilisation. Car tout ce qui peut faciliter la mise en débat du travail va dans le sens d'une amélioration des conditions de travail.



DANIEL RATIER, conseiller auprès du directeur du laboratoire de l'État rattaché au Premier ministre en charge de l'ouverture des données publiques Etalab

Le point de vue des invités du réseau Anact-Aract

Peut-on parler d'une « révolution numérique » pour les conditions de travail ?

Je crois qu'il est important de rappeler que les effets du numérique sont à comprendre sur une trame des transformations plus profondes du monde du travail, et que l'on peut imputer à plusieurs facteurs : développement des activités servicielles et de la relation client, évolution de la structure de l'emploi vers des métiers cadres et professions intermédiaires, individualisation du travail, multiplication des liens faibles, injonction à communiquer, intensification des rythmes de travail, sentiment d'accélération du temps et d'instabilité...

Ensuite, la question numérique est indissociable d'une réflexion et d'une action au niveau des organisations : solutions numériques et solutions organisationnelles vont toujours de pair.

Le numérique n'a-t-il pas accentué les effets des mutations que vous évoquez ?

Sans doute. En accroissant, par exemple,

ANCA BOBOC,
sociologue au département
des sciences sociales (SENSE)
d'Orange Labs



le caractère abstrait du travail, le numérique a augmenté l'injonction de traçabilité et de contrôle et décentré le management de son ancrage dans le travail réel. Mais le renforcement du contrôle et du reporting date des années 1990.

Les outils numériques ont intensifié la fragmentation des temps et des lieux de travail...

Là encore, le travail à distance existait avant l'explosion numérique. Bien sûr, celle-ci a contribué à un développement plus marqué du télétravail avec de réels bénéfices pour les salariés (confort, efficacité, gestion plus harmonieuse des temps de vie...), mais aussi un risque accru

d'isolement, en prévention duquel il convient d'adapter les pratiques managériales : renforcement des efforts pour maintenir la cohésion d'une équipe de télétravailleurs, instauration de rites d'entrée en contact, reconnaissance accrue pour les travailleurs à distance...

En quoi le travail sur les organisations est-il essentiel dans la régulation des effets du numérique ?

Il est nécessaire de replacer le travail au centre. Et pour ce faire, il est important de revenir à des régulations plus collectives. Mais il faut également prendre en compte la dimension très personnelle de l'utilisation et l'acceptation des outils numériques. Les solutions numériques doivent composer avec des contextes individuels, collectifs et organisationnels. Tous les salariés n'ont pas, par exemple, le même pouvoir de négocier la frontière entre vie professionnelle et privée. Elle dépend de nombreux facteurs : CSP, âge, sexe, horaires de travail, composition du foyer, niveau d'équipement...

NATHALIE GREENAN,
directrice de l'unité de
recherche Dynamique des
organisations et du travail du Centre
d'études de l'emploi (CEE)



Il y a eu un développement de la technologie numérique et des conditions de travail.

Avec la révolution numérique en cours, nous sommes dans une période de transition qui marque le renouveau des secteurs de l'économie, où les métiers et les usages sont encore insuffisants. Une maturité organisationnelle et managériale est nécessaire pour pouvoir penser en profondeur les usages, d'autant que le numérique est une technologie de l'immédiat. La numérisation donne des flux d'information, interagissant avec la production de services, générant de nouveaux défis... autant d'éléments invisibles dont

on a du mal à prendre conscience. Ce que la recherche parvient à pointer aujourd'hui, ce sont plutôt les effets créés par le numérique : l'intensification du travail, le désajustement des compétences, le mal-être du quotidien et de la surveillance en temps réel...

De quoi transformer ce qui est en crise pour certains de nos secteurs professionnels et du travail ?

On pose également cette hypothèse : il est également souvent avancé que le numérique se substitue aux tâches simples et répétitives en favorisant le développement de travail complexe, en permettant les métiers les plus créatifs, ceux qui demandent de l'intelligence sociale et ceux qui nécessitent une perception et des manipulations de données. On s'interroge également sur les conditions de travail montrées à l'inverse que la complexité du travail a plutôt tendance à stagner, voire à diminuer. Selon l'enquête PAVAC (Programme pour l'évaluation

internationale des compétences des adultes) de l'OECD, un salarié sur sept considère que ses compétences sont adaptées à ses compétences.

Le numérique est-il un levier pour une meilleure condition de travail ?

Il liste des conditions nécessaires à une régulation des usages, il pointe effectivement les limites des organisations du travail dans le mariage d'usages vertueux. Mais il ne conduit pas à une dynamique *prima* positive du numérique, le contexte d'aujourd'hui invite à être très vigilant, le grand enjeu est celui de l'apprentissage et de la démocratisation des usages à l'échelle de la société tout entière. La clé est sans doute dans la recherche d'un meilleur équilibre entre la puissance de facilitation du numérique et son caractère coercitif. En son absence, on dégrade à la fois la qualité de vie au travail et la performance des organisations.

En expérimentant cette nouvelle organisation du travail, une association a aussi mis à jour ses points forts et ses fragilités, pour mieux s'y attaquer.

Débroussailler le télétravail pour mieux le formaliser

Le télétravail, Florine Leven (26 ans) chargée de mission développement commercial pour le Groupement régional des agriculteurs bio de Haute-Normandie (GRAB HN), le pratique occasionnellement depuis son entrée dans la structure voici un an et demi, « parce que c'est très commode. J'ai des déplacements, mon rôle consistant à aller chercher de nouveaux débouchés pour deux associations de producteurs. Cela me permet de travailler de chez moi entre deux rendez-vous pour limiter les kilomètres. » Ceci étant, elle a participé au groupe de travail mis en place dans le cadre d'un accompagnement avec l'Aract Haute-Normandie : « J'avais envie d'apprendre à mieux gérer mon temps, savoir aussi ce que l'on a le droit de faire ou non. »

Partir des pratiques existantes

« Le télétravail est une pratique courante qui existe chez nous depuis 2011, mais c'était ce qu'on appelle une zone grise », dit en écho Tatiana Valderrama, responsable administratif et financier de cette association créée en 1992 et comptant 140 adhérents. Les premiers à avoir souligné cette ambiguïté sont les représentants du personnel. Aussi, lorsque le poste de Tatiana Valderrama a été créé en 2013 avec une délégation RH, charge lui est revenue de « formaliser la pratique ». L'accompagnement de l'Aract a d'abord consisté en un diagnostic des pratiques existantes, puis des journées de travail en groupe. Un Copil (comité de pilotage) formé de la direction, des administrateurs, du référent social et de la chargée de projet a validé les pistes élaborées avec les salariés.

« Nous avons abouti à un projet de charte d'expérimentation, indique-t-elle. Nous n'avons pas souhaité tout de suite formaliser des règles de fonctionnement. Notre culture associative donne beaucoup d'autonomie à ses salariés, le passage risquait d'être mal compris. Et nous avons voulu nous laisser une marge d'adaptation, d'autant que nous fusionnons en 2017 avec notre homologue de Basse-Normandie, ce qui signifie un doublement d'effectifs et des cultures en gestion RH à harmoniser. »

Un jour collectif par semaine

L'expérimentation sur le télétravail doit ainsi faire l'objet d'un bilan fin juin, après un premier inventaire à mi-étape. Elle pose des principes généraux et des modalités de fonctionnement : ne sont pas éligibles au télétravail (ne pouvant excéder par ailleurs deux jours par semaine) les temps partiels, les stagiaires et les anciennetés de moins de 6 mois. « Nous avons aussi imposé le jeudi collectif par semaine, précise Tatiana Valderrama. Il ne faut pas oublier l'importance de l'équipe, l'autonomie ne veut pas dire individualisme. »

« Le groupe a aussi réfléchi à des

→ GRAB

Secteur : agriculture

Activité : développement de la filière biologique

Effectif : 14 salariés

Région : Haute-Normandie

problématiques qui ne sont pas en lien direct avec le télétravail, les occasions ne sont pas si courantes de se retrouver autour d'une table », ajoute Florine Leven. « Les échanges ont porté sur le projet associatif, la sécurisation des parcours, les emplois, enchaîne Tatiana Valderrama. Le télétravail est

@CONTACT
Assia Milan
a.milan@anact.fr

« J'avais envie d'apprendre à mieux gérer mon temps, savoir aussi ce que l'on a le droit de faire ou non. »

Florine Leven, chargée de mission développement commercial pour le GRAB HN

pour nous une amorce dans la gestion RH, qui nous a montré autant les fragilités que les points forts de l'association. Et qui fait que nous avons, aujourd'hui, une réflexion sur un projet plus global de qualité de vie au travail. »

Caroline Delabroy (journaliste)

ASSIA MILAN, chargée de mission à l'Aract Haute-Normandie

Un groupe de réflexion régional sur le télétravail

Cette expérience montre qu'en dépassant une approche individuelle du télétravail et en l'abordant comme un outil d'organisation, il est possible de repenser le fonctionnement d'une structure afin d'en améliorer la performance et la qualité de vie au travail. Elle a permis d'alimenter en région une réflexion plus générale sur le télétravail : un groupe de différents acteurs institutionnels et relais

intervenant auprès des entreprises, a été mis en place début 2015. Nous y questionnons les besoins des entreprises et des salariés concernant le télétravail, et ses impacts positifs sur le territoire en élargissant la réflexion aux notions de coworking et au développement des tiers-lieux. Un bilan sera mené en décembre, avec l'objectif de définir des pistes d'action pour 2016.

Un outil de simulation 3D venant en aide aux entreprises

«SIMUL&CEPTION», un dispositif régional, aide les entreprises à conduire des projets de conception et d'aménagements d'espaces en s'appuyant sur des outils de simulation 3D numérique.

Depuis 5 ans, nous n'avons touché à rien, car cela fonctionne», déclare le fondateur et dirigeant de la société MAE Agencement, Didier Goudal. En 2010, cette entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de mobilier d'agencements intérieurs et de cuisines devait remettre aux normes son atelier de 2 000 m² et renouveler l'équipement d'aspiration des copeaux et poussières de bois. «Cela est très important dans nos métiers, aussi bien pour le bien-être, l'hygiène et la sécurité des salariés que pour la gestion et la qualité de la production», explique Didier Goudal. Un investis-

@CONTACT
Éric Peltier
e.peltier@anact.fr

« Nous sommes revenus à la source en nous demandant quelle activité générerait les poussières et où cela se passait dans l'atelier. »

Éric Peltier, chargé de mission à l'Aract Basse-Normandie

sement important à faire, de l'ordre de 250 000 euros, face auquel l'entreprise se sentait «un peu perdue». Elle s'est alors tournée vers l'Aract Basse-Normandie, qui lui a proposé d'intégrer un dispositif mis au point en partenariat avec la région et l'État. Baptisé «SIMUL&CEPTION», il vise

→ MAE AGENCEMENT

Secteur : menuiserie

Activité : conception et fabrication de mobilier d'agencements intérieurs et de cuisines

Effectif : 24 salariés

Région : Basse-Normandie

à aider les TPE/PME à intégrer les conditions de travail dans leurs projets de conception, en s'appuyant sur des outils de simulation 3D numérique.

Revenir à la source

Avant de mobiliser ces outils, la démarche a commencé par une simple évaluation. «Nous sommes revenus à la source en nous demandant quelle activité générerait les poussières et où cela se passait dans l'atelier», indique Éric Peltier, chargé de mission à l'Aract Basse-Normandie. L'observation des situations de travail a montré que les flux de personnes et les flux de produits n'étaient parfois pas très cohérents, avec de lourdes charges à transporter pour passer d'un poste à l'autre. À ce moment de la démarche, les solutions présentées sur plan et maquettes n'étaient pas convaincantes pour Didier Goudal, qui avait comme urgence le choix entre deux systèmes d'aspiration des poussières.

«Je trouvais cela très empirique, je trépegnaï un peu», reconnaît-il avec le recul. L'étape de simulation numérique a bouleversé sa vision des choses et emporté son adhésion.

La 3D donne des idées

L'atelier a été recréé en 3D puis, en groupe de travail, toutes les situations ont été étudiées. «J'avais pour consigne de rester observateur et d'écouter, témoigne Didier Goudal. Nous avons vraiment travaillé sur différents scénarios avec l'équipe. En deux mois, nous avons terminé l'implantation des postes d'aspiration dans l'atelier et réorganisé la façon de travailler». Un système de bras articulés permet dorénavant de déposer à pied d'œuvre le matériel nécessaire au montage, avec à la clé moins de flux de personnes et l'élimination des rails au sol. La journée du balayage du vendredi, qui mobilisait tout le personnel, a été réduite à 4 heures hebdomadaires prises en charge par une seule personne. Un gain de productivité qui, à entendre Didier Goudal, a permis à l'entreprise de se développer sur un nouveau marché, celui du mobilier pour les personnes à mobilité réduite. L'expérience de la simulation numérique dans l'atelier lui a aussi donné des idées : «Nous commençons à travailler avec ces technologies pour les particuliers. Avec ces outils 3D, nous pouvons par exemple mieux illustrer l'adaptation du mobilier à l'évolution d'un handicap.»

ÉRIC PELTIER, chargé de mission à l'Aract Basse-Normandie

Des outils qui facilitent la participation des salariés

Le premier intérêt de ces technologies, accessibles aux petites entreprises, est le temps que l'on peut gagner ; la vue 3D permettant à chacun de se projeter plus facilement dans un environnement futur. Nous sommes aussi sur des outils qui facilitent la participation des salariés, en leur donnant facilement la parole. Mais l'outil en lui-même ne fait pas tout ; il est au service d'une

démarche participative et centrée sur les conditions de travail. En l'occurrence, la simulation 3D a permis de travailler sur la conception de l'espace, mais également sur la gestion de production en permettant une meilleure prise de conscience des relations entre le bureau d'études et l'atelier quant à certaines problématiques de délai, de stockage et de conditions de travail.

Caroline Delabroy

Un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire s'est penché sur la question du numérique dans le cadre de l'Observatoire de la qualité de vie au travail.

Travail de fond sur la question du numérique

Depuis sa création en 2009 au sein de la SNCF, l'Observatoire de la qualité de vie au travail s'empare de sujets d'actualité pour les approfondir en groupe de travail. « C'est un lieu d'échanges et de dialogue, avec une réelle liberté d'expression qui permet d'engager une dynamique de réflexion », estime Bruno Nixi, représentant de l'UNSA Ferroviaire au sein de l'Observatoire, seul syndicat avec la CFDT à participer à la démarche depuis le départ de la CGT et de Sud. « L'Observatoire a été un peu chahuté, mais il continue à vivre et investiguer des sujets, affirme Florence Marache, responsable du programme "Mieux vivre au travail" et animatrice de l'Observatoire. Mon rôle consiste à le positionner comme le véritable aiguillon de l'entreprise, dans un contexte de transformation. »

« Le numérique sera ce que nous en ferons »

En avril dernier, s'est ainsi mis en place un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire sur la qualité de vie au travail et le digital. Avec l'objectif d'arriver à un consensus et de rédiger une recommandation à l'attention des managers des trois EPIC — Établissement public industriel et commercial — (SNCF, Mobilités et Réseau) « afin qu'ils s'en servent pour favoriser au sein de leurs équipes le travail collaboratif, la transversalité et la cohésion », indique Florence Marache. « Nous avons voulu définir des principes généraux, en essayant d'être le plus opérationnel et pratique », précise-t-elle. Au préalable, « chaque participant a apporté des matériaux pour élargir le champ de réflexion, poursuit Bruno Nixi. Cette façon de

travailler a favorisé l'engagement de chacun. Le numérique, ce sera ce que nous en ferons. Il faut trouver la bonne articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, au plus près des aspirations des salariés et des besoins de l'entreprise ». « Très rapidement, les échanges ont porté sur des questions de conditions de travail, d'organisation, sur la place du manager, la confidentialité, et en particulier les gestes métiers », énumère Florence Marache.

Managers : le maillon essentiel

Après six mois d'échanges, le groupe est parvenu à une première recommandation. Sur le fond, elle pose différents principes généraux en utilisant les termes « efficacité », « collectif », « réactivité », « souplesse », « adaptabilité ». « Nous précisons d'emblée les enjeux : à eux seuls, les outils ne peuvent rien », explique l'animatrice de l'Observatoire, avant d'insister sur « la prise de conscience d'une nécessaire évolution du management, qui est la clé de réussite de l'ambition numérique ». « Il faut un certain nombre de régulations pour que le digital ne devienne pas quelque chose de complètement froid cou-

➔ SNCF

Secteur : ferroviaire

Activité : transport de personnes et de marchandises

Effectif : 240 000 personnes

pant les relations de travail ; les managers sont appelés à se positionner davantage comme le maillon



« Les échanges ont porté sur des questions de conditions de travail, d'organisation, sur la place du manager, la confidentialité et les gestes métiers. »

Florence Marache, animatrice de l'Observatoire

essentiel de la cohésion d'équipe, affirme-t-elle, l'amélioration du bien-être au travail est un levier puissant de performance. » Sur la forme, l'Observatoire a d'abord voulu adopter le ton d'un guide pratique, qui a pu surprendre. « Il est important que les managers le lisent, s'identifient et se l'approprient », relève toutefois Florence Marache. Une version définitive, adoptée fin novembre, sera transmise à la direction du digital, dont le contenu sera validé par le groupe de travail de l'Observatoire.

Caroline Delabroy

ALEXANDRE LARGIER, sociologue et responsable du pôle Études à la Direction cohésion et ressources humaines Ferroviaire de la SNCF, a participé au groupe sur le digital

Imposer un même usage pour tous est irréaliste

Ce qui va vers l'acceptation de l'hétérogénéité me semble primordial. Si l'ordinateur portable a d'abord permis aux salariés de ramener du travail à la maison, les smartphones et tablettes ont permis d'importer le privé dans le professionnel. Les frontières de l'organisation s'estompent. Cet entrelacs des sphères et des usages pose la question des équilibres. Pour chacun, ce qui relève du temps, de l'espace et

de l'activité de travail va être différent et évoluer dans le temps. Tout l'intérêt de ces dispositifs techniques est leur plasticité permettant de se les approprier. Imposer un même usage à tout le monde peut induire une déviance par rapport à une norme jugée intenable, voire le rejet de l'outil. La difficulté vient de la rencontre de choix d'équilibre différents : comment tenir compte de cette différence ?



Le numérique, facteur n° 1 à La Poste

Pour opérer sa transformation digitale, La Poste a équipé et formé 85 000 postiers à l'usage d'un smartphone professionnel et de ses applications.

Le numérique, La Poste y travaille de façon accélérée depuis 2014 et l'adoption du plan stratégique baptisé « La Poste 2020: conquérir l'avenir ». « Le développement des échanges numériques modifie profondément notre modèle historique, ayant longtemps été un grand opérateur d'échanges physiques ; la nature de la relation avec nos clients est désormais multicanal », déclare Sylvie François, directrice des ressources humaines du groupe, avant de préciser : « Nous considérons également cette transformation comme une opportunité pour réinventer nos métiers et travailler différemment au sein de l'entreprise. » Pour ce faire, le plan stratégique s'accompagne d'un pacte social baptisé « Un avenir pour chaque postier ».

Parcours qualifiants

Signé par la CFDT, FO et CFTC-CGC-UNSA, cet accord porte sur la GPEC, l'évolution professionnelle, la qualité de vie au travail et inclut un important volet formation de l'ordre de 450 millions d'euros supplémentaires d'ici à 2020.

« Cela correspond à 100 heures de formation pour tous les postiers, indique Sylvie François. L'objectif est de donner à chacun les clés pour bien comprendre le monde numérique et les compétences pour s'y

→ LA POSTE

Secteur : service public

Activité : courrier, colis et accessibilité bancaire

Effectif : 260 000 personnes

adapter. » Le groupe La Poste compte près de 250 métiers, à partir desquels 12 typologies ont été caractérisées pour définir les besoins et construire l'offre de formations numériques. « Nous avons créé des parcours qualifiants en nous engageant à ce que 50 000 postiers en bénéficient d'ici à 2020, poursuit la DRH. Un programme de développe-

ment 100% numérique : Factéo. « C'est un outil qui contribue fortement à l'évolution du métier de facteur, de nos activités et de la vie au travail », relève Sylvie François. La Poste détient ainsi la première flotte de smartphones d'entreprise. Ce déploiement entend faciliter les prestations classiques de remise de plis et de colis, et ouvre la possibilité de développer de nouveaux



« Factéo est un outil qui contribue fortement à l'évolution du métier de facteur, de nos activités et de la vie au travail. »

Sylvie François, DRH de La Poste

ment managérial est aussi lancé pour les 20 000 cadres de La Poste afin de les accompagner dans la conduite de ces transformations, dans la manière de piloter les relations sociales et de développer au sein des équipes la coopération et l'innovation. »

Des outils plébiscités

L'autre grand volet du plan concerne l'équipement des 85 000 facteurs et de leurs encadrants avec un nouvel outil

services de proximité. Le facteur pourra en outre accéder aux applications intranet de l'entreprise et accomplir plus facilement un certain nombre d'actes RH. D'ici la fin de l'année, près de 350 bureaux de poste vont par ailleurs être équipés de Smartéo, des tablettes embarquant la majorité des fonctionnalités d'un guichet.

« Les facteurs plébiscitent ces nouveaux outils, estime la directrice des ressources humaines. Ils modernisent totalement leur méthode de travail et représentent un signal fort de La Poste sur l'engagement et la confiance qu'elle porte dans leur métier. » Cela augure d'un grand changement pour les facteurs qui sont à l'extérieur la majorité du temps de travail et vont, avec Factéo, avoir un lien plus facile avec l'entreprise. En juillet dernier, un accord est venu préciser certains usages des outils numériques, en posant le principe d'un droit à la déconnexion en dehors des horaires de travail.

BERTRAND JEAN-BAPTISTE, 35 ans, facteur dans l'Essonne depuis 2003

Cela met en valeur l'image de notre métier

Quand j'ai appris que nous allions être équipés d'un Factéo, j'ai été volontaire pour la période d'essai. Avant, je partais en tournée avec 90 colis et des numéros clients à chercher sur une dizaine de pages. Aujourd'hui, il suffit de flasher un code ; on gagne du temps, on économise du papier et

cela permet d'ouvrir un dialogue avec les clients. Cet outil met en valeur l'image de notre métier. Et cela ne me dérange pas de développer de nouvelles prestations, comme prendre des photos de chantier, de sinistre, etc. pour le compte d'un client. Cela prouve notre professionnalisme.

Caroline Delabroy

Une expérimentation a été menée en région Rhône-Alpes pour asseoir le statut des porteurs de projet système d'information (SI) — primordial et pourtant méconnu — dans le domaine des ressources humaines.

Accompagner les évolutions du système d'information

Dans le bouquet de programmes de la région Rhône-Alpes à destination des TPE/PME, il y a cette action en direction des pilotes de projet SI dans les entreprises. «Le système d'information ne se résume pas au système informatique», précise d'emblée Jocelyn Bouilhol, chef de ce projet SI PME à l'Espace numérique entreprises (ENE), une association créée en 2003 à l'initiative des institutions économiques locales*. «Il y a les outils, mais surtout les hommes et les femmes qui s'en servent pour réaliser leurs tâches», complète-t-il. Selon l'en-

(Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail), qui a construit une formation en quatre demi-journées. Chaque pilote SI participant est invité à parler concrètement de son projet afin de trouver en groupe des solutions. Au dernier séminaire, les dirigeants d'entreprise sont conviés et un cas hybride et anonymisé leur est présenté «afin de faire ressortir les dysfonctionnements et les recommandations d'en face», précise François Jutras, chargé de mission à Aravis. «Notre principal message, poursuit-il, porte sur la

→ PROJET SI

Secteur : ressources humaines
Région : Rhône-Alpes

personnes dont le métier premier est le marketing, la production, les finances, ou la communication.

Prolonger l'initiative

La douzaine de personnes ayant suivi le programme illustraient bien la variété de ces profils. Souvent, il a fallu asseoir une posture, «réassurer les personnes dans leur rôle de pilotes de projet». «Nous n'avons fait que du qualitatif», estime Jocelyn

@CONTACT
François Jutras
f.jutras@anact.fr



« Les chefs de projet sont souvent mal outillés sur le volet RH et se retrouvent dans une posture inconfortable entre la direction et les salariés. »

Jocelyn Bouilhol, chef de projet SI PME à l'ENE

treprise, le «SI» recouvre d'autre part des réalités très différentes, allant du simple logiciel de gestion comptable à ceux plus complexes de relation client (CRM) ou de production assistée par ordinateur (GPAO), jusqu'au fameux «Enterprise Resource Planning» (ERP), véritable centre nerveux d'une entreprise puisque ce progiciel de gestion intégrée permet de gérer toutes les fonctions d'une entreprise à partir d'un même système.

La notion de maîtrise d'usage

« Il est rare que les PME aient des compétences en interne pour gérer ce type de projet, pourtant stratégique, et les personnes nommées chefs de projet sont souvent mal outillées sur le volet RH et se retrouvent dans une posture inconfortable entre la direction et les salariés », souligne Jocelyn Bouilhol. L'ENE a ainsi fait appel à Aravis

notion de maîtrise d'usage. Dans une conduite du changement, il y a forcément un écart entre le projet imaginé et celui qui se réalise, ceci s'expliquant par les différentes représentations que l'on a sur son travail et celui des autres. Nous insistons ainsi sur le fait qu'il est plus important de dialoguer sur les enjeux du travail que de communiquer sur le sens du changement qui, au demeurant, est rapidement compris. » De fait, l'exercice n'est pas forcément naturel pour des

Bouilhol, qui considère que « le diagnostic mené au départ a permis d'apporter les bons outils et messages au bon moment, lors des points d'approfondissement ». Il espère pouvoir reproduire l'expérience. Pour prolonger cette initiative, Aravis et l'ENE souhaitent transférer ces apports à des consultants qui interviennent sur les actions SI, afin que le facteur humain soit mieux pris en compte dans ce type de projet.

Caroline Delabroy

*Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, La Chambre des métiers et de l'artisanat du Rhône, la CGPME du Rhône et le Medef Lyon-Rhône sont les cofondateurs de l'ENE, financée par l'État, la Région, le Grand Lyon et l'Europe.



LAURENT TASSARD, cofondateur et gérant de LightAir, a participé aux ateliers RH

J'ai beaucoup appris sur le management

Nous étions au départ trois associés à la création de l'entreprise, en 2002. Autodidactes, nous avons créé un nouveau marché de l'enseignement pérenne en impression numérique. Spécialisés dans le très grand format, nous travaillions à l'ancienne, sur un modèle artisanal, et avions atteint un plafond de verre. Pour nous dévelop-

per, il fallait installer un ERP et c'est dans ce cadre que nous avons rencontré l'ENE et participé aux ateliers. J'y ai beaucoup appris sur le management, la façon de communiquer. Cela m'a aussi aidé à travailler plus efficacement avec mon responsable administratif et financier, qui pilote chez nous le projet.



Naissance d'une biblio-tech'

Un nouveau bâtiment va ouvrir l'an prochain sur le site de l'université Lille 1. Grâce au numérique, les agents ont été associés à la nouvelle organisation du travail.

La bibliothèque universitaire de Lille 1 se prépare à une petite révolution. D'ici fin 2016, elle va intégrer un « Learning center Innovation » dans le cadre d'un projet baptisé « LILLIAD », entendant offrir une combinaison inédite en France. De fait, seront associés dans un même complexe les fonds documentaires – avec davantage d'ouvrages en accès libre – ainsi que des espaces dédiés à la pédagogie, à l'événementiel ou encore à l'innovation, et qui accueilleront des expé-

@CONTACT
Marie-Christine Lenain
mc.lenain@anact.fr



« Près de 40 % de l'activité de travail des magasiniers va être transformée, passant de la manutention à la relation avec les usagers. »

Marie-Christine Lenain,
chargée de mission à l'Aract Nord-Pas-de-Calais

riences menées par des scientifiques. « Il y a un avant et un après 10 avril 2014, jour du premier coup de pelleuse du chantier, déclare Laurent Matejko, chef de projet LILLIAD et responsable du département Service public. Même si nous avons déjà déménagé la bibliothèque sur un site temporaire, chacun a pris conscience qu'il n'y avait plus de retour en

→ BU LILLE

Secteur : service public
Activité : bibliothèque universitaire
Effectif : 60 salariés
Région : Nord-Pas-de-Calais

arrière possible. Nous commençons à nous approprier le futur bâtiment. »

Métier transformé

Les premiers contacts avec l'Aract Nord-Pas-de-Calais ont été pris en 2011, au moment de la programmation architecturale de LILLIAD. « Cela nous a aidés à bien associer les agents en abordant un sujet très concret et même très identitaire : la banque de prêt », poursuit Laurent Matejko, précisant que « les magasiniers sont restés tout du long au cœur du projet ». Au nombre de 20, ils sont en effet les premiers concernés par le changement à venir. L'informatisation de toutes les transactions physiques des documents, introduite par la technologie sans contact RFID (radio frequency identification ou radio-identification en français), bouleverse leur métier. « Près de 40 % de leur activité de travail va être transformée, passant de la manutention

à la relation avec les usagers, précise Marie-Christine Lenain, chargée de mission à l'Aract Nord-Pas-de-Calais. Pour certains, c'est l'occasion de faire autre chose ; pour d'autres, l'inquiétude prime. » L'idée de la direction est en effet d'instaurer une relation de travail tournée vers l'usager-étudiant, avec plus d'orientation et d'information sur l'implantation des ouvrages, ainsi que l'usage des technologies.

Logique inversée

« Les magasiniers ne se vivaient pas comme faisant de l'accueil. Nous inversons complètement la logique, affirme Laurent Matejko. Nous avons mis en évidence que la plupart des tâches sont connectées aux métiers de l'information. » Selon lui, la méthode de la simulation avec des maquettes en papier, puis en 3D, a « permis de faire émerger des problématiques, de gagner du temps et de rassurer le personnel. Cela nous a aussi aidés à prendre conscience que, même si l'accueil est mutualisé au rez-de-chaussée du bâtiment, il faut qu'un effectif minimum soit engagé ». Pour Marie-Christine Lenain : « La simulation des situations de travail est bel et bien un levier pour mieux concevoir un nouveau bâtiment, et les nouvelles technologies permettent à la fois de définir des règles de fonctionnement pertinentes et d'anticiper la mise à disposition de moyens nécessaires. »

Caroline Delabroy

« CATHERINE FORESTIER, 60 ans, magasinière depuis 2001 à la bibliothèque universitaire

La simulation permet de soulever beaucoup de questions

J'ai participé au groupe de travail sur l'ergonomie. Personnellement, le changement ne me pose pas de problème, même si je m'interroge par exemple sur le fait d'évoluer dans un environnement bruyant, alors que cela fait des années que je travaille dans le silence. La simulation nous a permis de nous poser beaucoup de ques-

tions. Nous nous sommes ainsi rendu compte qu'il ne fallait pas dissocier les bureaux de renseignements et d'accueil. Nous avons aussi essayé de rationaliser les postes de travail pour le bien-être des étudiants, et le nôtre par la même occasion. Cela reste cependant un peu difficile de se projeter sans avoir vu les lieux.



Animer un «transformateur numérique» du travail



Le projet de transformateur consiste à mettre en œuvre un accélérateur de projets innovants qui concourent à mieux prendre en charge les enjeux associés à la transformation numérique du travail. Il s'agit d'accompagner ces initiatives dans l'amélioration des conditions de travail et la mise en dialogue des transformations vécues. Sa vocation est de stimuler l'innovation, de soutenir des démarches à caractère expérimental, d'organiser la production et le transfert de connaissances et d'alimenter la réflexion, le débat et l'expertise sur les transformations numériques du travail. Un appel à projets sera lancé dans les prochains mois. Quatre thématiques sont retenues comme pistes d'innovation privilégiées.

Fiche réalisée par Vincent Mandinaud, v.mandinaud@anact.fr

PISTE 1	Enjeux	Points d'attention
<p>CONCEPTION ET USAGES DES INSTRUMENTS DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET DU MIEUX-TRAVAILLER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent le développement et l'usage de technologies et de méthodologies au service de la sécurisation des parcours professionnels et de l'amélioration des conditions de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment faciliter le développement et l'usage d'outils favorisant l'employabilité et la mobilité des salariés, à travers l'acquisition et la valorisation de compétences clefs, la capitalisation d'expériences, la mise en réseau des relations professionnelles, la simplification et la gestion de l'accès aux droits ? → Comment des méthodologies de conception, orientées usages et appuyées par de nouvelles technologies, peuvent-elles permettre de sécuriser et d'affiner les stratégies d'investissement, d'augmenter la performance des organisations et d'empêcher ou de limiter l'exposition des travailleurs aux risques professionnels ?
PISTE 2	Enjeux	Points d'attention
<p>RÉGULER, MESURER ET MANAGER LE TRAVAIL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent à construire les cadres juridiques et RH permettant le développement et l'usage de technologies et de méthodologies innovantes, qui abordent de manière renouvelée les questions liées à la productivité du travail et à la santé-sécurité au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment réguler les nouvelles méthodes de management et outils de mesure de la charge de travail ? → Comment établir de nouveaux cadres de confiance par la formation initiale et continue, afin de mieux manager et valoriser le travail à l'ère du numérique ? → Comment aider les organisations et les individus à fonder une culture de l'innovation sociale comme source d'alternatives organisationnelles ?
PISTE 3	Enjeux	Points d'attention
<p>INNOVATIONS SOCIALES ET ALTERNATIVES ORGANISATIONNELLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent à explorer les possibles en matière d'innovation sociale, d'alternative organisationnelle, appuyés par de nouvelles technologies pour faciliter les initiatives d'amélioration, reconstruire des marges de manœuvre, redonner du sens au travail et, plus largement, constituer de nouveaux compromis productifs générateurs de valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment équiper et accompagner la réinvention des lieux et des frontières du travail et la transformation des façons de travailler ? → Comment soutenir le développement de zones d'autonomie organisationnelle qui facilitent l'initiative et qui contribuent à la performance ? → Comment encourager et encadrer le développement d'une culture des données dans les entreprises et les territoires pour favoriser la qualité de vie au travail ?
PISTE 4	Enjeux	Points d'attention
<p>APPUYER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE TPE/PME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets relevant de cette thématique visent à soutenir les projets de transformation numérique des plus petites entreprises, en facilitant l'intégration de l'innovation organisationnelle et RH. 	<ul style="list-style-type: none"> → Comment outiller et former les acteurs de projets en TPE/PME pour limiter les effets de dépendances vis-à-vis des prestataires technologiques ? → Comment les aider à accompagner les changements en évitant des choix qui impactent négativement les conditions de travail ? → Comment développer une offre de service de type «cluster» permettant les échanges de pratiques et l'apprentissage collectif ?

OUVRAGES

Droit du travail, droit vivant 2016, J.E. Ray, Wolters Kluwer, 09/2015.

La société automatique: 1, l'avenir du travail, B. Stiegler, Éditions Fayard, 2015.

La gouvernance par les nombres, cours au Collège de France (2012-2014), A. Supiot, Éditions Fayard, 2015.

Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC, Quelles démarches, quelles méthodes ?, M. Benedetto-Meyer, R. Chevallet, Éditions du réseau ANACT, 2008.

Qu'est-ce que le Digital Labor ?, D. Cardon et A. Casilli, Éditions INA, 08/2015.

L'Âge du faire : hacking, travail, anarchie, M. Lallement, Éditions du seuil, 01/2015.

Où va le travail à l'ère du numérique ?, A.F. de Saint-Laurent Kaugan et J.L. Metzger, Presses de l'École des Mines de Paris, ParisTech, 2013.

L'âge de la multitude: entreprendre et gouverner après la révolution numérique, N. Colin et H. Verdier, Éditions Armand Colin, 2012.

RAPPORTS

Transformation numérique et vie au travail. Rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, B. Mettling, 09/2015.

La nouvelle grammaire du succès; la transformation numérique de l'économie française, P. Lemoine, rapport au Gouvernement, 11/2014.

L'impact des TIC sur les conditions de travail, T. Klein, D. Ratier, Rapports et documents, La documentation Française, Centre d'analyse stratégique, DGT, n°49, 2012.

TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI, N. Greenan, S. Hamon-Cholet, F. Moatty et J. Rosanvallon, Rapport de recherche du CEE, n° 77, 06/2012.

AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

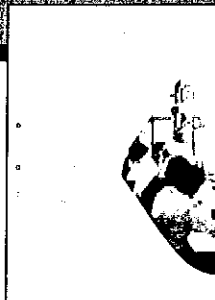
CATALOGUE DE FORMATIONS 2016
DU RÉSEAU ANACT-ARACT

Éditions de l'Anact, collection « Références »

Une maquette entièrement revue pour plus de lisibilité, une offre d'actions de formation refondue pour mieux répondre aux besoins des acteurs de l'entreprise et des professionnels qui les accompagnent... Voici la nouvelle formule du catalogue de formation du réseau Anact-Aract.

Derrière ces transformations visibles, l'objectif de l'Anact est de densifier et renforcer son offre de formation pour mieux soutenir les acteurs impliqués dans des démarches ambitieuses d'amélioration des conditions de travail.

Les trois thématiques autour desquelles se concentre l'offre de formation 2016 (« conduire une démarche de qualité de vie au travail », « promotion de la santé au travail » et « bien accompagner les changements ») s'inscrivent dans un contexte institutionnel et réglementaire évolutif. L'impératif de prévention des risques professionnels est d'autant plus présent que les entreprises font face à de nouvelles obligations.

Catalogue téléchargeable : www.anact.fr

De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails, M. Prost et M. Zouinar, Revue PISTES, n° 17, 2015
Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ?, S. Tran, Systèmes d'information et management, n°2, vol. 19, 2014.

NOTES ET DOSSIERS

Transitions, questions numériques, 2015, FING.
Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication. Enquêtes Conditions de travail, E. Algava et L. Vinck, DARES, collection Synthèse Stat', 06/2015.

Technostress et autres revers du travail nomade, J. Popma, ETUI, 2013.

Livre blanc sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail, Tour de France du télétravail 2012, X. de Mazenod, zevillage.net, 2013.

PUBLICATIONS
DU RÉSEAU

Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs, Travail & Changement, n° 353, 03/2014.

Le travail en 2053, Travail et Changement, n°352, 12/2013.

Consultez, sur le nouveau site de l'Anact, le dossier spécial sur la transformation numérique : www.anact.fr/themes/transformation-numerique

La FING : Fondation Internet Nouvelle Génération. Think tank qui aide les entreprises, les institutions et les territoires à anticiper les mutations liées aux technologies et à leurs usages. Voir notamment le programme DIGIWORK : www.fing.org

Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (UGICT-CGT), voir notamment le dossier pour le droit à la déconnexion : <http://ugict.cgt.fr/deconnexion/>

www.usine-digitale.fr voir notamment le dossier : Comment le numérique dévore le travail ? <http://www.usine-digitale.fr/editorial/comment-le-numerique-devore-le-travail.N322301>



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

L'IMPACT DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS SUR LE RAPPORT AU TRAVAIL : ENTRE ALIÉNATION ET ÉMANCIPATION

Martine Brasseur et Fatine Biaz

I.M.C.F | « Question(s) de management »

2018/2 n° 21 | pages 143 à 155

ISSN 2262-7030

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-143.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour I.M.C.F.

© I.M.C.F. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation

The impact of the digitalization of organizations on the relationship to work: between alienation and emancipation

Fatine BIAZ et Martine BRASSEUR

■ Résumé ■

Depuis les années 2000, l'introduction massive des hautes technologies a profondément transformé les pratiques de management et les relations professionnelles au sein des organisations. Dans cet article, nous nous appuyons sur un travail de recension de la littérature pour étudier les effets de la digitalisation sur le rapport au travail. Nous approfondissons notre analyse en nous focalisant sur une population plus particulièrement impactée, celle des cadres. Nous questionnons le sens des dynamiques d'évolution impulsées. L'innovation technologique en ressort comme un facteur d'émancipation mais aussi comme une source potentielle d'aliénation. Elle ne garantit pas, en soi, le développement d'un progrès social et soulève un questionnement éthique.

■ **Mots-clefs** : digitalisation, rapport au travail, cadres.

■ Summary

Since the 2000s, the massive introduction of technologies has profoundly transformed management practices and professional relations within organizations. In this article, we rely on a review of the literature to study the effects of digitalization on the relationship to work of a population particularly impacted, the executives. We question the meaning of impulsive evolution dynamics. The technological innovation emerges as a factor of emancipation but also as a potential source of alienation. It does not guarantee the development of social progress and raises ethical questions.

■ **Keywords**: digitalization, work, executives.

INTRODUCTION

L'introduction massive des hautes technologies a considérablement impacté l'organisation du travail et les emplois (Dorn, 2017). Pour les uns, elle est responsable de destructions d'emploi et de la hausse du chômage (Brynjolfsson & McAfee, 2011) alors que pour d'autres, elle permet essentiellement de créer de nouvelles activités et de dynamiser l'économie. Dans cet article, nous nous sommes focalisés sur la question de l'impact de la digitalisation non sur l'emploi mais sur le rapport au travail. La question n'est pas celle du remplacement de l'Homme par la machine mais des répercussions de l'usage généralisée d'une technologie spécifique de l'information et de la communication sur l'un des modes d'activité humaine et de contribution des individus à la société : le travail. Notre interrogation s'inscrit dans le prolongement du questionnement philosophique sur ce que Hannah Arendt (1961) désigne dans la *Condition de l'homme moderne* par le statut de l'homme considérant qu'il est désormais membre d'un ensemble qui le dépasse, et dont il ne peut s'échapper. Avec l'introduction de la technique dans « le système que forme l'homme avec le monde », implicitement la crainte est de subir dans les organisations, comme dans toutes les sphères de la société, un phénomène de basculement, se traduisant par le constat que « *la technique, qui [est] une solution, devient un problème* » (Guchet, 2010, p.104 et p.105). Pour le management des organisations digitalisées, les enjeux sont de se prémunir du danger, évoqué par Gilbert Simondon, d'en arriver à une inadaptation de l'Homme au monde des techniques qu'il a bâti. Le philosophe considère qu'un humanisme technologique est possible sous réserve de renoncer à une forme de fatalisme considérant qu'une aliénation est inéluctable. Pour Simondon (2012, p.101-102) en effet, « *il semble exister une loi singulière du devenir de la pensée humaine, selon laquelle toute invention, éthique, technique, scientifique, qui est d'abord un moyen de libération et de redécouverte de l'homme, devient par l'évolution historique un instrument qui se retourne contre sa propre fin et asservit l'homme en le limitant* ». Avec la digitalisation des organisations, sommes-nous dans cette même dialectique de l'émancipation et de l'aliénation pour l'Homme au travail ? Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous nous proposons de

procéder à une revue de la littérature dans un premier temps sur l'organisation digitale, puis sur les ressorts de l'évolution du rapport au travail pour dans une troisième partie approfondir l'impact de la technique sur la population spécifique des cadres.

1. Le choix imposé de l'organisation digitale

Les organisations ont fait l'objet de nombreuses études et questionnement dans le domaine des sciences économiques et sociales. Différents travaux ont ainsi été menés. Certains ont porté sur la compréhension de l'organisation et des différentes dimensions la composant (Chandler, 1969 ; Mintzberg, 1993), d'autre ont porté sur les capacités d'adaptations des organisations aux fluctuations de leurs environnements (Burnes & Stalker, 1961 ; Laurence & Lorsch, 1967) et la gestion de projet (Midler, 1993). Les nouvelles technologies et du digital d'une manière générale ont contribué à faire évoluer les organisations. Les organisations connaissent des bouleversements profonds dans leurs représentations, leur système de production et leur management (Cabin, 2005). Pour les auteurs, les organisations sont passées d'une économie basée sur la standardisation et la production matérielle à des organisations valorisant l'innovation et le sur-mesure. Cette mutation majeure touche aussi bien les entreprises que les individus et la société d'une manière générale. De ce fait, « *les chercheurs (...) ont été confrontés à la fois à de nouvelles questions et à de nouveaux courants d'analyse* » (Groleau & Mayère, 2007, p. 2).

Pour Erhard Friedberg (2005), une organisation renvoie à la fois à un état et à une dynamique. Une organisation est un état puisqu'elle « *renvoie à un objet social (...) : les entreprises, les administrations, les associations, etc. La dynamique d'une organisation renvoie aux processus par lesquels les individus ajustent leurs comportements et coordonnent leurs conduites dans la poursuite d'une action collective* » (Cabin, 2005, p. 41). Pour Emile Blanc (2016, p.5) « *tout changement organisationnel implique un changement culturel* », et l'introduction des nouvelles technologies et de la digitalisation d'une manière

générale a fortement contribué au changement organisationnel et culturel des entreprises.

1.1. La digitalisation comme innovation organisationnelle

Durant les années 60, l'informatique s'est développée dans le domaine scientifique ainsi que dans celui de la recherche chimique et pétrolière et ce, pour permettre l'automatisation de certains calculs (Carré & Vétois, 2016). François Cazals (2015), identifie cinq périodes d'innovations technologiques majeures. De 1785 à 1845, est la période des forces hydrauliques, du textile et du fer ; de 1845 à 1900, est la période de la machine à vapeur, les chemins de fer et l'acier ; de 1900 à 1950, est l'électricité, le moteur à explosion et la chimie ; de 1950 à 1990, est la période de la pétrochimie, l'électronique et l'aviation qui sont les secteurs innovants ; et enfin, à partir des années 90, est la période de l'informatique, internet et des télécoms qui sont les secteurs innovants.

En 1989, Tim Berners-Lee écrivait : « *le CERN rencontre aujourd'hui quelques problèmes auxquels le reste du monde sera bientôt confronté. Dans dix ans, il y aura des solutions commerciales à ces problèmes, il nous faut néanmoins faire quelque chose pour pouvoir travailler aujourd'hui* » (Berners-Lee, 1989 cité par Bouchez, 2016, p. 156-157). A partir des années 90 apparaît le World Wide Web (WWW), ce système permet de consulter des informations via un réseau informatique : internet (Chaimbault, 2007). Entre les années 90 et 2000 des chercheurs ont « présenté des scénarios de la "société de l'information", de la « société de la connaissance" où les libertés individuelles des salariés, la communication dans les collectifs de travail, l'égalité d'accès à l'information et la créativité des travailleurs seraient accrus » (Barisi, 2005, p. 31).

C'est en 1990 que Tim Berners-Lee développe pour la première fois au Centre Européen de Recherche Nucléaire (CERN) un système de documentation hypertexte. Ce système a pour objectif de répondre aux besoins de centralisation d'une documentation éclatée où les équipes se renouvellent constamment (Flichy, 2001). Ainsi, à partir de 2007, des logiciels permettant le partage et la centralisation des informations ont été mis à la disposition des organisations et des individus.

Les nouvelles technologies sont arrivées en masse sur le marché à partir des années 2000.

Mustapha El Hadi et Clément Arsenault (2012) constatent qu'en 2011 « *le web est omniprésent, on ne parle même plus d'internet devenu un élément implicite du monde dans lequel on évolue. (...) Cela étonne peu si l'on considère les immenses progrès réalisés durant la dernière décennie en matière de démocratisation de l'information qui s'est opérée grâce au développement spectaculaire du Web et à son intégration dans toutes les sphères de la société* » (El Hadi & Arsenault, 2012 cité par Bouchez, 2016, p. 156).

1.2. La refondation des modes organisationnels de communication et d'information

François Cazals (2015), constate que le web a connu quatre évolutions. La première, est le web 1.0 qui est né grâce aux travaux de Tim Berners-Lee (1990) qui ont permis de trouver une information sur le web. La deuxième, est le web 2.0 qui a permis à internet de devenir social. Le terme web 2.0 est apparu dans l'objectif de mondialiser l'utilisation d'internet en rendant notamment l'information accessible et utilisable par tous. De plus, les utilisateurs sont de plus en plus encouragés à partager des contenus personnels (vidéos, photos, textes, etc.). Apparaît alors le phénomène de Crowdsourcing, c'est-à-dire que les utilisateurs participent à « *créer, enrichir, et organiser du contenu* » (Cazals, 2015, p. 20). La troisième évolution est celle du web mobile et ubiquitaire. C'est le moment où internet est devenu accessible sur le mobile. Parallèlement au développement d'internet, on constate le développement simultané des périphériques permettant l'accès à internet à partir du téléphone, tablette, etc. Ce nouveau protocole favorise grandement le développement de l'internet des objets. Ceci est le fait de connecter des objets du quotidien à internet. Par exemple : lunettes à réalités augmentées, bracelets de santé ou de sport connecté, voitures sans chauffeurs, etc. (Cazals, 2015, p. 21).

En 2009, Andrew McAfee rapportait : « *j'ai inventé le terme entreprise 2.0 pour décrire comment ces technologies pourraient être utilisées sur les intranets et les extranets des organisations afin de transmettre l'impact qu'elles auraient sur les affaires* » (McAfeeC, 2009 cité par Bouchez, 2016, p. 164). Pour l'auteur, l'entreprise 2.0 fait référence à l'usage des technologies par les entreprises pour gagner en agilité, innovation et productivité. George Westerman, Didier Bonnett

et Andrew McAfee (2014) illustrent les effets des outils technologiques sur les entreprises à travers l'exemple de Nike. Pour les auteurs, « *en exploitant d'autres potentialités du numérique, Nike a amélioré la visibilité et la performance de ses opérations, augmenté leur productivité, réduit la production de déchets* » (Westerman *et al.*, 2014, p. 25). Nike a également pu accroître sa performance grâce à un bon usage des réseaux sociaux et des produits numériques. Pour Jesse Stollak, Directeur Monde en charge du digital et de l'innovation chez Nike, avec les outils technologiques, Nike ne se contente plus de vendre : la marque souhaite faire partie de la vie de ses clients (Westerman *et al.*, 2014 ; p. 26). Pour ces auteurs, le digital doit être pour les entreprises un outil qui permet d'atteindre un objectif qui peut être : « *se rapprocher de leurs clients, donner de l'autonomie à leurs salariés et transformer leurs processus opérationnels* » (Westerman *et al.*, 2014, p. 33). Le digital est donc un moyen pour les entreprises de faire évoluer leurs affaires que ce soit en interne ou en externe. De ce fait, pour les auteurs, le digital va permettre à toute entreprise, quel que soit sa taille, d'accéder à un marché mondial de biens et services. Le digital permet également aux entreprises de « *toucher de nouveaux clients ou de proposer aux anciens clients de nouveaux modes de relations* » (Westerman *et al.*, 2014, p. 35).

1.3 Le choix imposé de la digitalisation sous l'impulsion des startups et du management entrepreneurial

Comme le constate Giusto Barisi (2005), le développement des nouvelles technologies a fortement contribué à l'accroissement des organisations en nombre. L'introduction massive des technologies a surtout profité au développement des startups dont certaines sont devenues des géants tels qu'Amazon, Facebook, Airbnb, Uber, etc. Ces géants ont bouleversé le marché puisqu'ils ont été capables de concurrencer les grandes entreprises dans leurs propres secteurs d'activités en proposant des produits plus innovants et plus performants. Ils ont réussi à mettre en place à la fois de nouvelles façons de consommer et de travailler. Les startups ont changé la relation client et les modèles organisationnels classiques des entreprises. Elles ont favorisé le développement d'une nouvelle culture : celle du digital. Cette culture a rapidement séduit

les consommateurs. Deux chiffres enregistrés en 2016 suffisent pour montrer l'importance de l'impact du digital dans les organisations : 11,4 milliards de dollars et 30 milliards de dollars. Ces chiffres correspondent respectivement aux valorisations boursières du groupe hôtelier Accor-hôtel et de la startup spécialisée dans l'hébergement Airbnb. Le premier, créé en 1967 par Gérard Pélisson et Paul Dub, est un acteur majeur reconnu dans le secteur de l'hôtellerie. Le second, est une plateforme communautaire créée en 2008 par Brian Chesky et Joe Gebbia. Depuis les années 90, certaines organisations ont fait le choix d'adopter le management entrepreneurial (Stevenson & Jarillo, 1990). Différentes définitions et regards ont été apportés sur le rôle et le statut de l'entrepreneur. Certaines définitions se focalisent sur l'opportunité entrepreneuriale alors que d'autres insistent sur le processus de destruction créatrice (DeGeorge & Messeghem, 2016). Alain Fayolle (2017), considère que l'entrepreneur joue un rôle incontournable dans le système économique. En effet, pour l'auteur, l'entrepreneur est une personne qui « *est à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique* » (Fayolle, 2017, p.18). Pour Joseph Schumpeter (1935) l'entrepreneur est la personne à l'origine de la destruction créatrice. Au lieu de parler d'entrepreneur, Grégoire Leclercq et Denis Jacquet (2016), préfèrent utiliser le terme de « *disrupteur* ». Il s'agit d'une personne qui va bouleverser le marché en proposant un nouveau service au client déçu. Par exemple, en 2009, l'arrivée d'Uber sur le marché des taxis a considérablement bouleversé ce marché. En effet, Uber propose aux clients un service plus pertinent et plus performant en mettant en avant la ponctualité, chauffeurs en costume, eau fraîche à disposition, musique au choix, etc. Pour se maintenir, les entreprises du secteur ont dû revoir leur relation client. Pour Grégoire Leclercq et Denis Jacquet (2016), le disrupteur est une personne qui grâce à son intuition va : « *flairer, assembler, développer, combiner astucieusement des technologies et trouver le moyen de répondre à une demande qui ne pouvait s'exprimer spontanément, le plus souvent faute d'accès direct aux producteurs, ou à cause de l'existence de barrières réglementaires. Il développe alors un système cohérent qui pourra se développer rapidement à l'échelle mondiale* » (Leclercq & Jacquet, 2016, p. 40-41).

Selon les auteurs, et par rapport aux offres des grandes entreprises traditionnelles, le disrupteur est celui qui va améliorer l'expérience client en proposant une meilleure offre qualité/prix. Les disrupteurs ont réussi à concurrencer les entreprises traditionnelles grâce aux outils technologiques et au digital. Ces startups ont placé les plateformes en ligne au cœur de leur business modèle. Le principal avantage de ces plateformes est la dématérialisation. Par exemple, Airbnb propose à ses clients des solutions d'hébergement dans le monde sans toutefois posséder d'hôtels. Ainsi, comme l'expliquent Grégoire Leclercq et Denis Jacquet « *Une plateforme américaine, française, anglaise ou allemande peut fonctionner partout dans le monde, dès lors qu'elle est traduite dans le langage de la clientèle ciblée, puisque les fonctionnalités de mise en relation sont toujours identiques. Ce sont ces fonctionnalités-là qui font la richesse du modèle* » (Leclercq & Jacquet, 2016, p. 41-42). La force de la plateforme digitale proposée par une startup réside dans son caractère universel et dans des processus standardisés qui n'ont pas à être adapté ou très peu aux différences culturelles locales. Pour les auteurs, la dématérialisation de la relation entre l'offre et la demande s'explique par deux facteurs : la réduction de l'asymétrie d'information entre l'acheteur et le vendeur et ; le risque de marginalisation en cas d'aléas moraux de l'offreur. Le numérique a offert aux startups la possibilité de créer des plateformes universelles, transférables et qui donnent la possibilité aux clients de connaître et de choisir l'offre qu'ils souhaitent.

Face à cette situation, les organisations n'ont pas eu autres choix que de se digitaliser. Pour François Cazals (2015, p. 21), les différentes évolutions technologiques ont bouleversé l'économie, les relations sociales et politiques. Elles évoquent l'apparition d'une nouvelle économie. Du fait de l'introduction du digital, certains consommateurs commencent à voir les grandes entreprises comme étant des structures obsolètes. Pour Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (2016, p.8), « *les organisations (...) ne sont plus adaptées aux nouvelles exigences des consommateurs et conditions de la concurrence* ». Pour les auteurs, cette situation s'explique par l'individualisation des postes de travail, par le désengagement des salariés et par la réduction des initiatives des salariés et d'une manière générale la déshumanisation des entreprises. Quoi qu'il en soit, il ressort de notre

revue de littérature que les entreprises traditionnelles n'ont plus le choix. Pour rester compétitives, elles doivent se moderniser et se digitaliser. Elles sont dans l'obligation de changer de mode d'organisation afin de pouvoir proposer des produits innovants et performants.

2. Une disruption dans l'évolution du rapport au travail

On peut relever que la naissance d'opportunités liées au développement de l'entrepreneuriat a favorisé l'apparition du paradigme d'opportunité (Verstraete & Fayolle, 2005 ; Chabaud & Messegem, 2010), ce qui a impacté le rapport au travail. Dans son ouvrage intitulé *Capitalisme, socialisme et démocratie*, publié en 1943, Joseph Schumpeter (1951) rapportait que les entreprises traditionnelles innovaient sans toutefois chercher à réaliser des innovations de rupture potentiellement plus profitables. Ces entreprises préféraient investir dans ce qu'elles connaissaient et savaient faire. Pour Schumpeter (1951), la majorité des entreprises, vivaient de leurs acquis et évitaient de prendre des risques. Pourtant ce choix dès cette époque s'avérait dangereux pour les organisations en les conduisant à l'inertie organisationnelle. L'entreprise dominante sur un marché croyait qu'elle n'avait plus à se soucier des innovations de ses concurrents. C'était une erreur car l'entreprise devait pour survivre innover en permanence. On pourrait donner l'exemple de Kodak qui a fait faillite en 2012 à cause de son inertie organisationnelle : leader mondial des appareils photographiques, l'entreprise n'a pas anticipé l'arrivée des technologies dans ce marché. François Cazals (2015) considère que la digitalisation a permis aux entreprises de se remettre en question et d'innover. Pour le management, il ne s'agit plus seulement de produire de l'innovation afin de contrôler le marché mais de développer une agilité en saisissant les opportunités. Le rapport aux contraintes et aux menaces a également changé. Les startups s'inscrivent ainsi dans l'innovation « jugaad ». Traduit de l'hindi, « jugaad » fait référence à l'art de concevoir des solutions ingénieuses. Bruno Teboul et Thierry Picard (2015), expliquent que les entreprises « jugaad » perçoivent les contraintes comme des opportunités à innover. Le rôle des salariés et du management s'en trouve mis en avant et il est considéré que « s'assurer un véritable avantage digital nécessite aussi du leadership,

des capacités managériales » (Westerman *et al.*, 2014, p. 33).

2.1. La quête d'autonomie et de partage des salariés

Le succès des startups témoigne également des nouvelles attentes des salariés. En effet, selon Grégoire Leclercq et Denis Jacquet (2016, p. 21), les salariés expriment à leurs employeurs une volonté de liberté et d'autonomie. Les individus rejettent la hiérarchie et préfèrent s'auto-gérer. Durant ces dernières années, les jeunes ont eu tendance de plus en plus à vouloir être freelance ou à travailler dans des startups. Des facteurs négatifs peuvent aussi expliquer cette tendance : discrimination à l'embauche en raison des origines ethniques, manque de diplômes, compétences insuffisantes ou inadéquates, etc. (Fayolle, 2017).

Afin de répondre à la volonté d'entreprendre des collaborateurs, les organisations ont commencé à partir des années 80 à favoriser l'entrepreneuriat organisationnel. L'objectif étant d'inciter à la prise de risque, la mise en avant des opportunités, la recherche de la réactivité et de la flexibilité (Fayolle, 2017, p. 18-23). Le digital a permis à ces personnes de créer leur propre emploi. Ce ne sont pas nécessairement des professionnels du domaine, ils n'ont pas de collègues, peu de contact avec la clientèle. Pour ces personnes, l'important est d'avoir un travail et de participer au bien-commun de la communauté en répondant de manière adéquate aux besoins des consommateurs (Fayolle, 2017, p. 138). Quelques chiffres pour montrer l'impact des technologies sur les entreprises. Depuis 2008, date de création en France du régime de l'auto-entrepreneur, le nombre d'entreprise créées a augmenté de 75 % entre 2003 et 2010¹. De plus, selon un rapport de l'INSEE, en 2010, la part des auto-entrepreneurs dans la création des entreprises était de 58 %². Toutefois, pour Alain Fayolle (2017) trois contraintes agissent sur le statut d'auto-entrepreneur : coûteux, complexe et incertain. Jean Michel Degeorge et Karim Messeghem, (2016), intègrent l'environnement parmi les contraintes. En effet, celui-ci incite l'entrepreneur à être actif et à prendre des décisions qui peuvent être des opportunités ou des

risques. Malgré tout, le rapport au travail s'en est trouvé modifié.

L'envie de partager a été par ailleurs le facteur déterminant qui a accéléré l'introduction rapide des technologies et de la digitalisation dans les organisations. Bruno Teboul et Thierry Picard (2015), constatent ainsi que les modes de consommations sont de plus en plus marqués par la volonté de partager des expériences avec des inconnus et de créer du lien social tout en mutualisant des actifs. Pour les auteurs, cette envie de partager avec l'autre peut également s'expliquer par l'opportunité, pour l'individu, de faire des économies. En effet, en se basant sur l'exemple de la startup BlaBlaCar, les auteurs expliquent que les individus souhaitent joindre l'utile à l'agréable : plutôt que de prendre le train et de payer un prix relativement élevé et une ambiance morose, l'individu peut préférer prendre un « BlaBla » c'est-à-dire utiliser la voiture d'un inconnu qui effectue le même voyage et partager avec lui les frais liés au trajet tout en passant un moment agréable. Grâce à la plateforme, le conducteur peut clairement préciser s'il souhaite voyager avec des personnes qui parlent peu « Bla », beaucoup « BlaBla » ou énormément « BlaBlaBla ». Pour les auteurs, les startups permettent de créer du lien social entre les individus. L'individu ne veut plus consommer que pour lui-même. Il cherche également à favoriser des rencontres et ou rentabiliser ses actifs en les mutualisant (Teboul & Picard, 2015, p. 40).

2.2. Une demande d'accès direct à l'information et à l'expertise

François Cazals (2015, p. 23-28) souligne que les outils technologiques ont transformé le quotidien des individus. L'auteur constate un changement dans le comportement et les usages des personnes dans huit secteurs importants : l'éducation, la santé, le logement, les transports, le divertissement, les organismes financiers, l'administration publique et le commerce. En matière d'éducation et grâce au développement du numérique, le secteur a connu des changements profonds tant dans les principes généraux telles que la pédagogie que dans les outils utilisés comme les livres, les cahiers, les tablettes, etc. Pour illustrer ses propos, François Cazals évoque les TICE, les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement. Ainsi, grâce aux TICE, certaines organisations digitales se sont spécialisées dans les MOOC c'est-

1 Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2562977>

2 Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1285714>

à-dire le e-learning : des cours en ligne gratuits, ludiques et collaboratifs. Toutefois, pour Lucie Davoine et Dominique Méda (2009), l'investissement en formation et en éducation n'est pas nécessairement synonyme d'obtention d'un emploi intéressant : « *ces espoirs semblent aujourd'hui déçus* » (Davoine & Méda, 2009, p. 52). Le domaine de la santé, par exemple, connaît une transformation « au niveau économique, commercial, industriel et même philosophique et éthique » (Cazals, 2015, p. 24).

Prolongeant sa réflexion, nous pouvons relever que ces nouvelles formes de consommation transforment les modes relationnels des individus et leur rapport à l'expertise comme pour l'apparition de vente des médicaments en ligne, la possibilité de consultation médicale à distance ou encore la création d'objets de santé connectés. Denis Jacquet et Grégoire Leclercq (2016) évoquent le développement de certaines startups dans le domaine du droit avec la mise en place de plateformes « *LégalTech* qui simplifient et optimisent les premières démarches juridiques simples » (Jacquet & Leclercq, 2016, p. 51-52).

2.3. Vers la fin du travail instrumental ?

Plusieurs auteurs ont contribué au développement d'un cadre théorique du rapport au travail en proposant de le caractériser (Méda, 2010 ; Méda & Vendramin, 2010 ; Cousin, 2004 ; Nicole-Drancourt & Roulleaud-Berger, 2001). Selon Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger (2001), le rapport au travail est marqué par trois dimensions : la dimension instrumentale, la dimension symbolique et la dimension sociale. La dimension instrumentale « *se réfère au travail comme source de revenus et de richesses extérieures et quantifiables* ». La dimension sociale recouvre « *les sociabilités, les relations humaines dans le travail, l'ambiance, les possibilités de coopération, d'innovation et surtout les formes de reconnaissance sociale* ». Enfin la dimension symbolique « *renvoie à l'univers de significations positives ou négatives attribuées au travail par les individus dans la construction des identités sociales* » (Nicole-Drancourt & Roulleaud-Berger, 2001, p. 154).

Bien qu'étant en accord avec ces trois dimensions, Dominique Méda et Patricia Vendramin (2010) portent sur chacune un regard différent. En effet, les auteurs considèrent que la dimension instrumentale se réfère au salaire et à la sé-

curité de l'emploi, la dimension sociale regroupe l'importance des relations humaines dans le travail et la dimension symbolique se rattache aux « *possibilités de développement personnel, capacité à s'épanouir et de s'exprimer dans son activité, intérêt pour le contenu du travail, sentiment de réussite, niveau d'autonomie et d'utilité sociale* » (Méda & Vendramin, 2010, p. 4). D'autres auteurs regroupent la dimension sociale et la dimension symbolique en une seule, désignée comme : la dimension expressive (Habermas, 1987 ; Zoll, 1992).

Notre revue de la littérature laisse entrevoir une disruption dans l'évolution du rapport au travail induite par la digitalisation des organisations. Ainsi, la dimension instrumentale qui était dominante jusqu'à maintenant semble en passe d'être remplacée par les dimensions sociale et symbolique. Certains auteurs, dont le plus connu est Jeremy Rifkin (1997), en viennent à s'interroger sur l'émergence d'une société où les moyens de subsistance des individus ne seraient plus assurés par le travail. Celui-ci prendrait dès lors uniquement une fonction sociale et symbolique d'affirmation identitaire, de contributeur sociétal ou encore de vecteur d'épanouissement personnel.

3. L'addiction au travail digitalisé : le cas des cadres

L'étude de la population des cadres nous permet d'éclairer et de nuancer cette première tendance dans l'évolution du rapport au travail. Si elle ne permet pas de remettre en question la fin du travail instrumental, ce que la persistance, voire le développement de la misère, semble démentir (Giraud, 2015), elle nous a permis d'identifier l'émergence d'un rapport ambivalent au travail dans les organisations digitalisées.

3.1. L'évolution du travail des cadres : entre intensification et désengagement

L'étude des cadres se heurte à une première difficulté : cette catégorie existe-t-elle ? En 1982, Luc Boltanski s'est emparé de cette question pour faire ressortir que les cadres représentent plus un regroupement de salariés qu'une classe sociale qui a ensuite été incarné par des institutions. En 1992, Guy Groux insistera d'une part sur la disparité du groupe et d'autre part sur les

enjeux partagés que celui-ci représente au sein des entreprises.

Pour cet article, nous retiendrons la définition d'Olivier Cousin (2004, p.59) considérant que les cadres sont « *des gens qui n'ont plus envie de se faire commander. Ils se décrivent spontanément comme (...) un pont intermédiaire entre une équipe qui travaille sur un projet et la hiérarchie* ». Pour l'auteur, la structure pyramidale des organisations a de plus en plus tendance à s'effacer pour laisser place à la communication : « *comme maître mot et symbole d'un ordre nouveau, où l'écoute et l'encouragement se substituent aux ordres et aux impératifs* » (Cousin, 2004, p. 59). Selon Cousin (2004, p.60), les cadres ne s'identifient pas à leur entreprise mais aux : « *projets qu'ils pilotent, encadrent, organisent, ou animent* ». En effet, l'auteur considère que les cadres sont de moins en moins liés à leur entreprise. Il rappelle qu'entre les années 60 et les années 80, le travail était stable et la hiérarchie plus présente et plus pesante alors que depuis les années 90, le travail procure aux cadres une plus grande liberté. Le changement dans la relation que les cadres ont avec leur travail est réel puisque les cadres bénéficient des impacts de la digitalisation grâce à laquelle ils en acquièrent plus de liberté. Toutefois, les cadres sont plus vulnérables face aux questions de la sécurité de l'emploi. Se pose alors la question de la loyauté du salarié vis-à-vis de son employeur. Cette relation a tendance à s'effriter car « *c'est à l'individu de savoir se vendre et de trouver sa place* » (Cousin, 2004, p. 62). Aujourd'hui, les salariés doivent être en mesure de montrer une capacité d'adaptation et de flexibilité à différents environnements professionnels. L'auteur constate que « *nombre de cadres, tout en participant au pouvoir dans le contexte de la division du travail, se sentent exclus des processus réels de décisions* » (Cousin, 2004, p. 64). Enfin, il relève l'existence de trois facteurs influençant le rapport au travail. Pour l'auteur, il s'agit de l'intégration des cadres dans une organisation, la nature de l'activité exercée par les individus et la construction d'une image de soi à travers la gestion de sa carrière (Cousin, 2004, p.183). Paul Bouffartigue (2001, p.116-119) évoque trois raisons pouvant expliquer le changement de la relation entre le cadre et son employeur : la tendance à la formalisation de la relation d'emploi, l'affaiblissement de l'engagement des employeurs en matière de carrière, et le rapprochement des cadres vis-à-vis des autres salariés.

Ces trois raisons ont, selon l'auteur, fragilisé la relation de confiance entre les cadres et l'entreprise. Pour l'auteur, l'évolution des attentes des collaborateurs vis-à-vis de leurs entreprises a permis de faire émerger de nouvelles attentes : pour les cadres il s'agit de changer sans hésiter d'emploi dès que la conjoncture du marché le permet et ; pour les employeurs il s'agit de travailler sans « compter son temps et dépasser largement les horaires légaux ou conventionnels, une manifestation (...) d'une disponibilité extensive consentie » (Bouffartigue, 2001, p. 118). Enfin, l'auteur considère que les cadres sont victimes de « *l'opacité des déterminants de leur charge de travail (...) et à la réticence à s'impliquer collectivement dans le débat sur l'évaluation de leurs activités professionnelles* » (Bouffartigue, 2001, p. 119).

Olivier Cousin (2004) remarque que les salariés doivent être en mesure de se préparer au changement et de l'anticiper. Dans cette nouvelle configuration des organisations, il y a moins de place à ce qu'Albert Hirschman appelle « la prise de parole », c'est-à-dire la contestation. Les collaborateurs et notamment les cadres doivent adhérer à la nouvelle configuration des organisations à savoir une organisation digitalisée au risque d'être mis à l'écart (Cousin, 2004, p. 6-7). Bruno Teboul, Thierry Picard et Xavier Wargnier (2015), affirment que « *le paradoxe est que les exigences de flexibilité et de rentabilité financière poussent les entreprises à opérer à une véritable prolétarisation de l'emploi lui-même. Les garanties de carrières ne sont plus incorporées à l'entreprise, mais à la compétence de l'individu, ou au collectif qui gère un projet novateur* ». (Teboul et al., 2015, p. 69-70).

Pour Jean-Claude Kauffman (2002), les institutions sont devenues « *souples et décentralisées, [elles] deviennent des usines à fabriquer des individus plus autonomes et responsables* » (Kauffman, 2002, p. 139). Michel Lallement (2003), considère que les institutions sont capables de « *s'adapter à la nouvelle donne de sociétés plus franchement individualistes qu'hier* » (Lallement, 2003, p. 56). Pour l'auteur, les institutions sont dotées d'une histoire qui leur permet d'acquérir une mémoire. De plus, grâce à la mise en place de la flexibilité du temps de travail, les cadres ont plus d'opportunités pour développer des projets hors temps de travail.

Il est également intéressant de questionner la valeur travail. En effet, Lucie Davoine et Dominique Méda (2009), constatent que les personnes ont

tendance à accorder une grande importance au travail. Toutefois, elles ont tendance à souhaiter que la place de celle-ci diminue dans leur cycle de vie (Davoine & Méda, 2009, p. 50-59). Pour les auteurs, deux facteurs expliquent ce point de vue : les dysfonctionnements propres à la vie de la sphère du travail et les sources d'identité de l'individu. Dans la continuité de Thomas Philippon (2007), Lucie Davoine et Dominique Méda (2009) expliquent : « *la volonté de réduire la place occupée par le travail serait la conséquence de l'impossibilité de changer ce dernier et l'expression des difficultés ressenties dans la vie de travail* » (Davoine & Méda, 2009, p. 51).

3.2. Le rapport des cadres au travail digitalisé : vers une nouvelle dépendance ?

Le constat que l'introduction des hautes technologies a modifié considérablement et durablement le management et l'organisation du travail, ne signifie pas que la qualité du rapport au travail en a été améliorée. Pour Rallet et Wolkowiak « *l'usage des TIC donnerait davantage d'autonomie et de responsabilité aux salariés en leur apportant plus de liberté dans l'organisation de leur travail* », (Rallet & Wolkowiak, 2004, cité par Tran, 2014, p. 33). Cela s'est traduit par une augmentation de la charge mentale des cadres. A l'inverse, Eric Brousseau et Alain Rallet (1997) ont alerté dès 1997 sur le fait que les TIC pouvaient être utilisés pour codifier, automatiser et standardiser les activités des salariés (Brousseau & Rallet, 1997). La digitalisation du travail peut aussi s'accompagner du développement d'un contrôle permanent de l'activité, comme le soulignent Dominique Carré et Jacques Vétois (2016, p. 2-3) : « *l'informatique va (...) très rapidement manier des informations nominatives concernant des personnes physiques, leur savoir, leur comportement, leur mode de fonctionnement* ».

Alain Roquejoffre (2017, p.3) constate que « *les espoirs qu'elles suscitent conduisent parfois à une volonté de se soumettre à leurs exigences et à leurs critères de configuration du monde* ». Margot Beauchamps (2012, p.11) parle de dépendance numérique, c'est-à-dire « *une configuration sociale dans laquelle tout est conçu pour les usagers des TIC* ». Pour l'auteur, il y a une incitation très forte à utiliser les technologies et

notamment internet afin de pouvoir accéder à un vaste contenu d'information.

Marie Benedetto-Meyer et Nicolas Klein (2017, p.10) considèrent qu'une transformation digitale ne peut aboutir que si l'entreprise s'engage dans un changement profond de son organisation. Sinon, la transformation risque d'être : « *source de tensions, d'intensification du travail ou de perte de repères* ». La digitalisation a ainsi exacerbé la pression sur les cadres pour qu'ils démontrent leur réactivité dans des organisations en recherche d'agilité, d'innovation ou encore de capacité à dépasser les obstacles. L'étude de la créativité au travail (Amado *et al.*, 2017) en représente une illustration. Soumis à des injonctions paradoxales comme « *soyez créatifs dans le respect de la culture organisationnelle* », les cadres plus que les salariés se retrouvent dans l'incapacité de répondre aux exigences de leur poste. Lucie Davoine et Dominique Méda (2009, p.53) ont souligné que le stress et l'épuisement professionnel contribuaient à une dégradation du rapport au travail.

D'autres facteurs peuvent intervenir. Une tendance à l'individualisation du travail a été largement soulignée. La digitalisation favorisant le travail à son domicile a accentué ce phénomène. Si elle s'est également accompagnée de l'émergence de nouveaux modes de coopération en ouvrant sur des possibilités nouvelles d'interactions instantanées et de contacts permanents y compris avec un collectif (Laulan, 2016), la diminution des contacts directs et l'atomisation des communautés de travail ont exacerbé le sentiment de solitude des cadres face à des responsabilités de plus en plus lourdes.

L'impact dès lors ne concerne plus la nature du rapport au travail mais sa qualité. Pour pouvoir apprécier cette qualité du rapport au travail, plusieurs critères ont été identifiés par différents auteurs (Tableau 1).

Il ressort de la revue de la littérature que la digitalisation intervient de façon ambivalente tant sur le bien-être que sur la satisfaction au travail et peut aussi bien être pourvoyeuse de sens, tout autant qu'en amener la perte. Aboutissant à une médiatisation des liens professionnels par la technique, elle représente également pour certains cadres, un facteur de déshumanisation de leur rôle, y compris dans leur fonction d'encadrement. Sous cet angle, les cadres deviendraient esclave d'un digital dont dépendraient leurs acti-

Tableau 1 : Recensement des critères d'appréciation du rapport au travail

Le sentiment de justice et d'équité	Dubet, 2006
Le bien-être et le mal-être au travail	Loriol, 2000
Les préférences et orientations au travail	Gallié, 2007
La valeur travail	Méda, 2010 ; Méda & Vendramin, 2010
La satisfaction au travail	Davoine & Méda, 2009
La motivation	Maugeri, 2013
Le sens du travail	Hanique, 2014

Tableau 2 : Recensement des facteurs influençant le rapport au travail

Facteurs influençant le rapport au travail	Sous-facteurs	Auteurs
Facteurs liés à l'individu	Les effets générationnels	Méda, 2010 ; Méda & Vendramin, 2010 ; De Gaulejac, 2011
	Le genre	Lallemant, 2003 ; Maruani, 2001 ; Le Fleuvre <i>et al.</i> , 2013 ; Galerland & Kergoat, 2014
	La mobilité	De Gaulejac, 2011
	Les évaluations professionnelles	De Gaulejac, 2011
	Les trajectoires professionnelles	Méda & Vendramin, 2010
Facteurs liés à l'environnement de l'individu	La formation et l'éducation	Champy-Remoussenard, 2015 ; Barbier, 2001 ; Conter & Orianne, 2011
	Les rapports au collectif	Méda & Vendramin, 2010 ; Linhart, 2009 ; Martuccelli, 2010
	Le rapport santé/ travail	Frimat, 2010
	Les risques psychosociaux	De Gaulejac, 2010 ; Lachmann, 2010 ; Caroly, 2013
	Le temps de travail	Lallemant, 2003

vités, voire leur intégration professionnelle et sociale, et qui en retour les chosifierait.

3.3 Un impact variable et inégalitaire de la digitalisation sur le rapport au travail des cadres

Malgré tout, une généralisation à l'ensemble des cadres serait hasardeuse. Plusieurs études ont ainsi montré la variété des facteurs influençant le rapport au travail et parmi ceux-ci l'existence de facteurs liés à l'individu et de facteurs liés à l'environnement (voir tableau 2). Concernant la digitalisation, il en ressort que les cadres ne sont pas égaux face aux répercussions de la digitalisation. Ainsi la nature de l'impact et son évaluation positive ou négative sur le rapport au travail seront fonction des modes d'accès à la techno-

logie ou encore des trajectoires professionnelles des individus.

A ce stade, des travaux de recherche restent à mener. En effet, comment positionner la digitalisation des organisations dans un modèle explicatif de l'évolution du rapport au travail ? Si elle peut représenter un sous-facteur de l'environnement, son impact varie en fonction de plusieurs facteurs individuels. A l'opposé, l'accès au digital peut moduler l'influence de certains facteurs comme le rapport au collectif ou la mobilité. La proposition de recherche que l'impact de la digitalisation sur le rapport au travail des cadres est médiatisé par la formation et l'éducation peut également être formulée.

CONCLUSION

L'appétence et la fascination provoquées par les technologies et le digital d'une manière générale ont tendance à faire oublier les aléas qu'elles pourraient provoquer aussi bien pour les individus que pour les organisations. Pour Alain Roquejoffre (2017, p.3), il existe un paradoxe dans les discours relatifs aux technologies : « ils sont marqués par une forte tension entre la dimension pratique et sécurisante des équipements, et la crainte d'un affaiblissement, voire d'une disparition de la présence humaine jugée indépassable ». L'opposition entre loisir et travail et l'empiètement de la vie professionnelle sur le privé semble se présenter comme l'indicateur du décrochage de l'Homme sur la technique, la seconde prenant le contrôle de l'activité du premier. Malgré tout, la question soulevée par le constat d'un rapport ambivalent au travail des cadres, oscillant entre émancipation et aliénation, est pour le management, celle d'un possible humanisme au sein des organisations digitalisées.

BIBLIOGRAPHIE

- Amado G., Bouilloud J-P., Lhuillet D. & Ulmann A.L. (2017), *La créativité au travail*. Paris, France, Editions Erès.
- Arendt H. (1961), *Condition de l'homme moderne*. Paris, Calmann-Lévy.
- Balandier G. (1981), *Sens et puissance*, Paris, France, PUF.
- Barbier J.-M. (2001), La formation des adultes, crise et recomposition. In CRF-CNAM, *Questions de recherches en éducation*, Paris, INRP, p. 11-28.
- Barisi G. (2005), *Les configurations dominantes de la nouvelle organisation du travail*. In S. Boutiller (dir) *Travail et entreprise*, Paris, France, L'Harmattan.
- Beauchamps M. (2012), Espace urbain et stratification sociale. Une lecture spatiale à l'heure des inégalités sur internet, *RESET Recherche en Sciences Sociales sur Internet*, 1 (1), 1-22.
- Benedetto-Meyer M. & Klein N. (2017), Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques, *Sociologie Pratiques*, 1 (34), 28-38.
- Berger P. & Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, New-York, Doubleday.
- Blanc E. (2016), Une communication des organisations comme facteur des risques psychosociaux liés à l'acculturation au numérique (Groupe La Poste), *Communication & Organisation*, (49), 191-201.
- Boltanski L. (1982), *Les Cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, France, Editions de Minuit.
- Bouchez J-P. (2015), Vers l'émergence d'un nouveau cycle de management hybride. Le cas des communautés de pratiques « pilotées ». *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, (121), 51-60.
- Bouffartigue P. (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. Paris, France, La Dispute.
- Brousseau E. & Rallet A. (1997), *Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le changement organisationnel*, in B. Guilhon et al (eds), *Economie de la connaissance et dynamique des organisations*, Paris, France, L'Harmattan.
- Burns T. & Stalker G-M. (1961), The management of innovation, University of Illinois at Urbana – Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference, *Entrepreneurship*, 79, (374), 404-405
- Burrell G. & Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life*, London, Heinemann
- Cabin P. & Choc B. (2005), *Les organisations : états des savoirs*, Auxerre, Editions sciences humaines.
- Caroly S. (2013), Les conditions pour mobiliser les acteurs de la prévention des TMS, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (8), 1-19.
- Carré D. & Vétois J. (2016), Contrôle social et techniques numériques, *TIC & Société*, 10 (1), 1-13.
- Cazals F. (2015), *Stratégies digitales : La méthode des 6C*, Paris, Deboeck Supérieur.
- Chabaud D. & Messegem K. (2010), Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation, *Revue Française de Gestion*, 36 (206), 93-112.
- Chakor T. (2014), Les consultants dans la prévention des risques psychosociaux au travail : proposition d'une typologie de pratiques, *@GRH*, 1 (10), 37-58.
- Champy-Remoussenard P. (2015), Les transformations des relations entre travail, éducation, et formation dans l'organisation sociale contemporaine : questions posées par trois dispositifs analyseurs, *Revue française de pédagogie*, (190), 15-28.
- Chandler A-D. (1969), *Strategy and structure : Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Massachusetts, MIT press.
- Conter B. & Oriane J.-F. (2011), La flexicurité et la formation des demandeurs d'emploi : les politiques wallonnes à l'aune de l'approche par les capacités, *Formation et Emploi*, (113), 49-62.
- Cousin O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.

- Davoine L. & Méda D. (2009), Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des français par rapport aux européens ?, *Informations Sociales*, (153), 48-55.
- De Gaulejac V. (2011), Le travail aujourd'hui : nouveaux enjeux, nouveaux espaces, *Le sujet dans la cité*, (2), 66-74.
- Deriot G. (2010), *Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail*, Sénat, n° 642, <http://www.senat.fr/rap/r09-642-1/r09-642-11.pdf>
- Dorn D. (2017), La montée en puissance des machines : comment l'ordinateur a changé le travail, *Revue française des affaires sociales*, 1, 35-63.
- Fayolle A. (2017), *Entrepreneuriat*, Paris, Editions Dunod.
- Frimat P. (2010), Le travail ...c'est la santé : la santé c'est le travail... une pratique en questions, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2), 2-9.
- Frimousse S. & Peretti J-M. (2016), Regards croisés, *Question(s) de Management*, (13), 8.
- Galerand E. & Kergoat D. (2014), Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail, *La nouvelle revue du travail*, (4), 2-14.
- Gallie D. (2007), Welfare regimes, employment systems and job preference orientations, *European Sociological Review*, 23 (3), 279-293.
- Gegeorge J-M. & Messegem K. (2016), Pour-suites d'opportunités managériales et mode de management, *Revue de l'entrepreneuriat*, 8 (1), 91-105.
- Giraud P-N. (2015), *L'Homme inutile. Du bon usage de l'économie*, Paris, Odile Jacob, Coll. Economie.
- Groleau C. & Mayère A. (2007), L'articulation technologies – organisations : des pistes pour une approche communicationnelle, *Communication & Organisation*, (31), 140-163.
- Groux G. (1992), *Les Cadres*, Paris, La découverte/Maspero.
- Guchet X. (2010), *Pour un humanisme technologique. Culture, technique et société dans la philosophie de Gilbert Simondon*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Habermas J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Editions Fayard.
- Hanique F. (2014), *Le Sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Toulouse, Érès.
- Jacquet D. & Leclercq G. (2016), *Ubérisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?*, Malakoff, Editions Dunod.
- Kauffman J-C. (2002), L'expression de soi, *Le Débat*, (119), 116-125.
- Lallemant M. (2003), Quelques remarques à propos de la place du genre dans la sociologie du travail en France, in Laufer J., Marry C. & Maruani M. (dir.), *Le travail du genre. Les sciences sociales à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, p. 123-137.
- Laulan A-M., Dir. (2016), *La coopération à l'heure du numérique*, Paris, L'Harmattan.
- Lawrence P-R. & Lorsch J. (1967), *Organizations and environment : Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press
- Le Fleuve N., Bataille P. & Morend L. (2013), La visibilité du genre dans des revues de sociologie du travail. Comparaisons France et Grande-Bretagne (1987-2012), *Cahiers du genre*, (54), p. 121-150.
- Linhart D. (2009), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Éditions du Seuil.
- Luff P., Hindmarsh J. & Heath C. (2000), *Workplace Studies : Recovering Work Practice and Informing System Design*, New York, Cambridge University Press.
- Martucelli D. (2010), *La société singulariste*, Paris, Armand Colin.
- Maruani M. (2001), L'emploi féminin dans la sociologie du travail : une longue marche à petits pas, in Laufer J., Marry C. & Maruani M. (dir.), *Masculin-féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 43-56.
- Maugeri S. (2013), *Théories de la motivation au travail*, Paris, Dunod.
- Méda D. (2015), *Le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Méda D. & Vendramin P. (2010), Les générations entretiennent-elles le même rapport au travail ?, *Sociologies*, (12), p. 1-36.
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod.
- Mintzberg H. (1993). *Structure in fives : Designing effective organizations*, London, Prentice-Hall Inc.
- Nicole-Drancourt C. & Rouleau-Berger L. (2001), *Les jeunes et le travail 1950-2000*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Philippon T. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Le Seuil.
- Putnam L. & Pacanowsky M-E. (1983), *Communication and organizations ; An Interpretive Approach*, Newbury Park, Sage Publications.
- Rifkin J. (1997), *La fin du travail*, Paris, La découverte, Coll. Essais.
- Roquejoffre A. (2017), La technologie face à la dépendance, espoirs et impasses, *Empan*, (91), 22-29.

Schumpeter J.A. (1951), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Editions Payot.

Simondon G. (2012), *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier.

Stevenson H. & Jarillo J-C. (1990), A Paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11 (4), 17-27.

Teboul B., Picard T. & Wagnier X. (2015), *Ubérisation = Economie déchirée ?*, Bluffy, Editions Kawa.

Tran S., (2014), Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organi-

sations, *Système d'information et management*, 19 (12), 75-111.

Verstraete T. & Fayolle A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 4, (1), 33-5

Westerman G., Bonnett D. & McAfee A. (2014), *Gagner avec le digital*, Paris, Editions Diatein.

Zoll R. (1992), *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne*, Paris, Editions Kimé.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Les choix de l'entreprise devant l'ébranlement digital
Optimiser les taches ou changer organisation et travail ?

- Partie III -

- **Cinq vidéos de l'UODC sur transformation digitale et organisation du travail - www.uodc.fr.....** pp. 109-114
- 1 - Comment manager à l'ère du numérique et de l'Intelligence artificielle ?
Cécile Dejoux, VC n°233, 2018
- 2 - Transformer une entreprise avec le digital. La Société Générale du vertical à l'horizontal
Françoise Mercadal-Delasalles, VC n°221, 2017
- 3 - Accompagner l'innovation dans les entreprises. Ce que peut produire l'intervention sur le travail
Viviane Folcher, VC n°208, 2017
- 4 - Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe. Comment fait Michelin ?
Bertrand Ballarin, VC n°189, 2015
- 5 - Comment allons-nous travailler demain ? Technologies, organisations, relations au travail, management
Olivier Charbonnier, VC n°185, 2015

Comment manager à l'ère du numérique et de l'Intelligence artificielle ?

Cécile Dejoux

Professeure des universités au Cnam et professeure affiliée à l'ESCP Europe



Cécile Dejoux est intervenue en mai 2014 à l'UODC : une soirée exceptionnelle, un sujet vif : peut-on apprendre sérieusement avec un Mocc ? La vidéo issue de cet amphi débat fait référence, tout simplement. Aujourd'hui, l'Uodc invite la professeure au Cnam et ESCP Europe pour évoquer le management qui émerge, à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle.

Une question vient tout de suite : est-ce que le monde numérique dans lequel nous baignons tous **modifie vraiment en profondeur le métier du responsable d'équipe, du manager** ? Un pas plus loin, est-ce que la montée de l'**Intelligence Artificielle (IA)**...

Les Séquences :

- . 1. Transformation numérique, Intelligence artificielle (IA) : comprendre avec empathie un monde qui va très vite (03:03)
- . 2. De la transformation numérique à l'IA : une « onde » qui va transformer les compétences des managers (03:13)
- . 3. Quel rôle, quelle posture du manager dans la « civilisation numérique » ? (02:08)
- . 4. Un rôle du manager : porter conscience des compétences numériques que les collaborateurs doivent acquérir (02:00)
- . 5. Un manager qui avec le numérique et l'IA devra intégrer les méthodes agiles, le « design thinking » (02:30)
- . 6. Le manager doit apprendre et faire apprendre à travailler collaborativement, demain peut-être avec un robot enrichi à l'IA... (02:24)
- . 7. Quatre règles de la collaboration à l'ère numérique des entreprises : rôles de chacun, règles, rites, reconnaissance (03:57)
- . 8. Le buzz de l'Intelligence artificielle (IA) : où en est-on vraiment ? Pourquoi il faut dès maintenant préparer les esprits (03:54)
- . 9. L'IA : impacts incertains sur les métiers, dangers et enjeux stratégiques pour les entreprises et la société (05:07)
- . 10. Le manager remplacé, assisté, augmenté par l'IA : faire des choses que l'on ne pourrait pas faire autrement (03:00)
- . 11. Le manager augmenté par l'IA : les deux types de compétences qu'il devra développer (01:35)
- . 12. Quand les managers ne sont pas encore très « numériques » et les organisations très normées : comment aborder la transformation digitale ? (03:37)
- . 13. Le numérique et l'Intelligence artificielle (IA) : fatalité ou opportunité ? Prise de décision, collaboration, qualité du travail, métier (02:18)
- . 14. Grandes écoles, écoles de management, d'ingénieurs : les étudiants sont-ils préparés à la transformation numérique et de l'IA ? (03:15)
- . 15. Le CNAM forme-t-il aux compétences numériques ? Celles-ci permettent-elles aux étudiants de trouver un emploi ? (02:34)
- . 16. Le manager « numérique » et « collaboratif » sera-t-il toujours un manager qui décide ? (01:35)
- . 17. Après le participatif et le collaboratif, l'injonction à la transformation numérique ! Est-ce vraiment neuf et comment ne pas être anxiogène ? (04:11)
- . 18. Pourquoi le numérique réinterrogerait-il les grandes questions du management ? (01:04)
- . 19. Que peuvent les managers, déjà très contraints par les systèmes techniques et le reporting, dans la transformation numérique ? (02:12)
- . 20. Les craintes liées au numérique : que peut-on faire concrètement pour rassurer dans les entreprises ? (02:13)
- . 21. Secteur public, secteur privé sont-ils égaux face aux enjeux et aux valeurs de la transformation numérique ? (03:15)
- . 22. Qu'est-ce qui peut convaincre d'aller vers la transformation numérique et permettre que l'on s'en parle dans les organisations ? (01:10)

Les Mots-clefs :

Management, Mutation technologique, Mutation travail, Intelligence artificielle

Vidéo séquencée n° 233
© Pratiques & Stratégies / UODC - novembre 2018

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Transformer une entreprise avec le digital La Société Générale du vertical à l'horizontal

Françoise Mercadal-Delasalles

DG déléguée du Crédit du Nord, Ex-directrice des ressources et de l'innovation, Groupe Société Générale



Digital ? Ce mot a envahi le monde, avec autant de sens que d'usages. Dans un village africain, une rue de métropole ou une entreprise, chacun voit à sa porte qu'Internet, les réseaux et l'accès aux données changent le quotidien. Au travail, le mot est tellement à la mode qu'il est devenu le justificateur de tout processus de changement. La Société Générale s'en serait-elle emparée différemment ?

Le sujet de Françoise Mercadal-Delasalles en arrivant à la Société Générale - entre l'affaire Kerviel et la chute de Lehman Brothers - c'est d'**industrialiser la banque**. Grâce aux technologies.

Auons-le : nous sommes à priori loin de l'intelligence collective...

Les Séquences :

- . 1. La Société Générale en 2008 : l'effondrement d'un monde et une opportunité (02:57)
- . 2. Affaire Kerviel, crise des subprimes : la peur de mourir, mais un sentiment qui secoue (02:50)
- . 3. Industrialiser la Société Générale ? Une mission dans un monde totalement hostile, qui résiste (03:42)
- . 4. La révolution technologique de Société Générale : la rapidité du changement, à l'intérieur même d'une génération (05:44)
- . 5. De la pyramide au réseau de neurones : jouer la multitude et le réseau pour transformer la banque (03:28)
- . 6. Réseau social d'entreprise et consultation de la base : les premières brèches dans le dogme managérial de Société Générale (03:52)
- . 7. « Digital for all » : sans l'accès au monde, on ne peut plus travailler ! (03:43)
- . 8. Big data, deeplearning, blockchain... : une culture de la transition technologique indispensable au dirigeant (02:40)
- . 9. 200 000 mètres carrés à construire, un déménagement contraint : la feuille blanche pour transformer le travail (04:15)
- . 10. L'architecture des « Dunes » : une transformation des lieux du travail, le passage du vertical à l'horizontal (05:21)
- . 11. Être cheffe aujourd'hui : le cap, la vision, l'envie, la peur. Et ne jamais se voir en haut de la pyramide (02:52)
- . 12. Être cheffe aujourd'hui : le « lâcher prise totalement sincère », le courage, la cohérence (01:59)
- . 13. Être cheffe aujourd'hui : l'intuition des situations, apprendre à bouger avec le mouvement en emmenant les autres (03:11)
- . 14. Un grand groupe bancaire dans la transformation digitale et organisationnelle : les résistances, le deuil du monde d'avant (05:45)
- . 15. La fonction RH dans la transformation d'un groupe : une alliée ? (02:50)
- . 16. Universités « machin », évaluations 360°, formations : les outils classiques de la RH ringardisés par l'ère digitale (02:45)
- . 17. Transformation digitale et évolution des métiers : quelle coopération avec la RH ? (03:47)
- . 18. Peut-on s'appuyer sur les communautés et universités de cadres pour transformer l'entreprise, susciter l'innovation ? (04:11)
- . 19. Pour faire passer une transformation d'envergure auprès de l'état major : quels arguments opposer ? (05:25)
- . 20. Comment incuber l'entreprise avec l'intelligence collective produite par tous les agents ? (04:09)
- . 21. Quand on dispose dans l'entreprise des compétences pour inventer demain : multiplier les startups internes (02:25)
- . 22. Pourquoi il faut embarquer les partenaires et prestataires de l'entreprise dans sa transformation (02:20)
- . 23. Diriger et... durer : un apprentissage de la relation au temps (02:41)
- . 24. La banque à l'ère du « phygital » : un enjeu de transition et de management (03:30)

Les Mots-clefs :

Conduite changement, management, changement organisationnel, secteur bancaire, Cas

Accompagner l'innovation dans les entreprises

Ce que peut produire l'intervention sur le travail

Viviane Folcher

Maître de conférences HDR Psychologie et Ergonomie, Université Paris 8



Intervenir dans une entreprise, qu'est-ce que cela produit comme effet ?

Les premières interventions furent celles d'ingénieurs, que l'on appelait les « organisateurs ». FW Taylor est le plus connu : son influence a été planétaire, elle reste omniprésente. Mais si aujourd'hui la question majeure de la plupart des entreprises est celle de l'innovation, alors quelle intervention serait pertinente ?

Lorsque **Viviane Folcher**, qui est aussi chercheuse et universitaire en ergonomie, intervient dans une entreprise pour une question d'innovation, **c'est sur le travail qu'elle intervient**. Quelque chose d'aussi simple qu'inhabituel : les ergonomes (et les salariés !) le savent bien : aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, **on parle de tout, sauf du travail réel**.

Si la question est celle de l'**Innovation** - par exemple dans une entreprise de 3500 personnes dans le domaine du chauffage - Viviane Folcher déploie...

Les Séquences :

- . 1. Accompagner l'innovation dans une entreprise c'est accompagner un processus (02:00)
- . 2. Pour un intervenant : un bon diagnostic, des préconisations, des félicitations ? C'est le signe que ça ne marche pas... (02:42)
- . 3. Quand l'accompagnement de l'innovation marche (1, 2) : un regard outillé sur le travail, un diagnostic des usages construit et partagé (03:43)
- . 4. Quand... (3,4) : des solutions de conception et des convictions partagées sur les usages futurs (03:13)
- . 5. Quand... (5) : l'élargissement de la sphère des acteurs qui décident (02:30)
- . 6. Quand... (6) : un apprentissage des acteurs, mais aussi des intervenants (02:36)
- . 7. Cinq principes de l'intervention sur le travail : (1) installer la possibilité d'un accompagnement, (2) respecter trois axiomes (03:40)
- . 8. Cinq principes de l'intervention sur le travail : mobiliser tous les métiers, tous concepteurs pour l'usage, impliquer ne pas expliquer (3,4,5) (04:09)
- . 9. Quand on met les usages au centre : une trappe d'accès au travail, une légitimité de tous les acteurs (04:06)
- . 10. Accompagner : porter dans un même mouvement la mise en œuvre d'une démarche et les moyens de sa pérennisation (02:41)
- . 11. Quels « livrables » en cours d'intervention dans l'entreprise ? Une vraie question de fond ! (04:23)
- . 12. Montrables ou pas montrables ? La question délicate des outils de l'intervention (02:15)
- . 13. Impliquer les acteurs, ne pas expliquer : ce que veut dire dépasser le diptyque diagnostic/préconisations (01:56)
- . 14. Comment outiller les acteurs de l'entreprise pour la « récolte des usages » ? (04:01)
- . 15. Entre la Volonté (maîtrise d'ouvrage) et la Faisabilité (maîtrise d'œuvre) : le troisième pôle de la maîtrise d'usage (04:37)
- . 16. Numérique, robotisation... : peut-on accompagner les acteurs de l'entreprise dans une innovation de rupture ? (02:11)
- . 17. Pression sur les résultats, stress, court-termisme : comment faire quand l'intervention n'a pas « accès au travail » ? (02:31)
- . 18. L'accompagnement par les usages : une trappe d'accès rusée au travail ? (01:40)
- . 19. Quel rythme de l'accompagnement ? Du « cousu main » ! (01:39)
- . 20. Comité de suivi, groupe projet pilote : comment leur faire saisir la notion de travail ? (03:31)
- . 21. Une universitaire qui intervient en entreprise : en quoi c'est important... pour l'université (03:16)
- . 22. Chercheuse ou consultante : est-ce que ça change quelque chose au travail d'intervention en entreprise ? (03:00)
- . 23. Sur la recherche-action, l'intervention sociologique, l'innovation participative... : la position d'une ergonome qui intervient (05:10)

Les Mots-clefs :

Innovation, analyse travail, métier conseil, ergonomie, conduite projet industriel, CAS

Vidéo séquencée n° 208 - mars 2017

Changer l'organisation du travail et le management dans un grand groupe Comment fait Michelin ?

Bertrand Ballarin

Directeur des relations sociales du groupe Michelin



Michelin, bientôt une entreprise « libérée » ? Le simple fait de poser la question, lorsque l'on connaît l'histoire industrielle et sociale unique du groupe Michelin peut surprendre, au-delà des effets de mode sur les mots. Mais Michelin a bien entamé une profonde réflexion sur le travail et son organisation. Et, peut-être, une profonde transformation.

Bertrand Ballarin est un homme peu ordinaire, mais d'abord un manager de terrain. Qui depuis très longtemps pense que les êtres humains se portent mieux, grandissent, se développent s'ils ont vraiment du pouvoir d'agir sur leur situation de travail, pour pouvoir bien faire leur travail. Et que la qualité du travail et la performance s'en porteraient beaucoup mieux. Maintenant, **passer de l'idée à la pratique dans un groupe de plus de 112 000 personnes implanté sur 68 sites industriels dans le monde entier...**

Les Séquences :

- . 1. Michelin : l'exact contraire d'une entreprise libérée ! (04:11)
- . 2. Dans la culture humaniste Michelin : des managers écartelés, le charme discret de la schizophrénie (03:38)
- . 3. Les années 1990 : organisations responsabilisantes, équipes autonomes et correspondants (05:25)
- . 4. Le début des années 2000 : le déploiement du système des correspondants, les limites (05:05)
- . 5. Fin des années 2000 : coup d'arrêt aux organisations responsabilisantes, « Lean », gains de productivité... et gueule de bois (06:31)
- . 6. Donner les « clés du camion » à ceux qui produisent : un principe qui émerge mais les chefs désemparés (04:53)
- . 7. Allier « moral » des salariés et performance : une expérimentation dans quarante îlots de fabrication (2013) (07:19)
- . 8. Toucher au modèle de management - « libérateur » vs « commandement-contrôle » - c'est toucher à la gouvernance au plus haut niveau (04:25)
- . 9. Transformer le travail et l'organisation dans un grand groupe : le patron habité, les gênes de l'entreprise (04:16)
- . 10. Pour un grand dirigeant : autoriser ou décréter la transformation, n'est-ce pas finalement la même chose ? (02:36)
- . 11. Performance, santé au travail, innovation : désentartre les processus, transformer les instances supérieures en instances supplétives (04:46)
- . 12. Dans les six usines pilotes Michelin: responsabiliser des correspondants ou des collectifs ? (04:05)
- . 13. Comment maintenir la cohésion dans une entreprise responsabilisante ? La double angoisse du DRH (03:57)
- . 14. Avec la responsabilisation, le travail évolue-t-il jusque dans les gestes professionnels ? (04:29)
- . 15. Les organisations syndicales sont-elles parties prenantes de la démarche de responsabilisation chez Michelin ? (03:16)
- . 16. Les cadres, le management de proximité, les chefs d'îlots, à quoi servent-ils dans cette nouvelle organisation ? (02:51)
- . 17. Lean management ou organisation responsabilisante : des effets sur la santé, le stress, les TMS ? (02:35)
- . 18. Lean management, organisation responsabilisante : quel benchmark chez Michelin ? (01:35)
- . 19. Dans l'entreprise « libérée », y a-t-il encore besoin des RH ? (04:06)

Les Mots-clefs :

Management, conduite changement, organisation travail, Michelin

Comment allons-nous travailler demain ?

Technologies, organisations, relations au travail, management

Olivier Charbonnier

Directeur du Cabinet Interface



Le travail évolue, change : c'est devenu une banalité de l'écrire. Mais ce qui est nouveau, c'est que notre relation au travail est aussi en train de se transformer profondément. Cela a des impacts sur l'organisation du travail, sur le management.

De manière très fine, Olivier Charbonnier dans le livre qu'il a écrit avec Sandra Enlart : *À quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail* (Dunod, 2013, Prix du "Stylo d'or" 2013) détaille **les mutations déjà à l'œuvre...**

Les Séquences :

- . 1. Après Google, Apple, la Silicon Valley... : un modèle français du travail à inventer (03:27)
- . 2. L'information exponentielle dans tous les métiers : le travail jamais fini, le temps de cerveau disponible, la surcharge, le burn out... (04:53)
- . 3. Travail et vie personnelle : la grande confusion des temps et des espaces. Un monde devenu poreux, pour le meilleur et pour le pire (03:43)
- . 4. Le lieu de travail, lieu de contraintes, mouvoir déprimant ou lieu à construire : de ressources, de collectif, d'identité (03:44)
- . 5. « On ne sait plus qui fait quoi » : invisibilité et mise en scène d'un travail devenu impalpable (03:30)
- . 6. La mise en scène de soi : mon identité numérique, mon influence, mes réseaux sociaux (03:59)
- . 7. Du réel et du virtuel dans l'entreprise : pas l'un contre l'autre mais sacrément maillés (01:38)
- . 8. Tchat, texto, message, mail, liaisons numériques : toute une gamme de nuances et de codes tacites qui changent nos relations (04:06)
- . 9. De nouvelles relations des entreprises à leurs environnements. L'exemple de l'écosystème solaire : l'entreprise « grand frère » (03:07)
- . 10. L'entreprise en réseau, l'excubation, la nébuleuse : trois exemples d'écosystèmes d'entreprises (02:44)
- . 11. Coordonner, collaborer... et coopérer : le sens de l'évolution du management de terrain (02:41)
- . 12. Le management accompagnateur de la subjectivation du travail (02:50)
- . 13. Rentrer l'artisanal dans un modèle industriel essoufflé : réinventer le travail du XXIème siècle (02:55)
- . 14. Le facteur de demain est un artisan, mais comment La Poste peut faire avec 80 000 artisans ? (rebond 1) (04:39)
- . 15. Google, la Silicon Valley... pourquoi c'est finalement décevant (rebond 2) (02:25)
- . 16. Dans le modèle d'organisation du travail qui vient : y aura-t-il encore des salariés ? Des emplois ? (rebond 3) (03:35)
- . 17. « Je n'ai plus envie de rentrer chez moi... » : quand l'expérimentation dessine des univers de travail géniaux... et hyper angoissants (rebond 4) (05:03)
- . 18. Les conditions pour avancer avec le management sur les nouvelles organisations du travail (rebond 5) (03:10)
- . 19. Réintroduire l'artisan dans les organisations industrielles : n'est-ce pas idéaliste ? (rebond 6) (02:46)
- . 20. Aura-t-on encore besoin des managers demain ? (rebond 7) (05:32)
- . 21. Robotisation, imprimantes 3D, « big data » : un modèle politique et social à construire (rebond 8) (02:28)

Les Mots-clefs :

Mutation travail, organisation travail, collectif travail

Vidéo séquencée n° 185 - septembre 2015

© Pratiques & Stratégies

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr

Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.