
LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Aurélie Dudézert. La découverte, 2018, 128 p.

Brown Alisha, Delpy Jeanne, Taillard Alexandre, Vizet Virginie.



Les technologies liées au digital se sont progressivement imposées dans nos pratiques quotidiennes et dans les organisations. Les entreprises ont rapidement pris conscience de leur potentiel en matière d'analyse, de réduction de coûts et d'échange avec les clients. Elles entreprennent ce qu'on appelle une « transformation digitale ».

Aurélie Dudézert est professeure des universités et Chercheur en Management des Systèmes d'Information. Elle anime le Club Digitalisation et Organisation de l'ANVIE. Dans son livre intitulé « La transformation digitale des entreprises », elle nous aide à comprendre la notion de transformation digitale, en s'appuyant sur les changements des pratiques et de l'organisation du

travail dans les entreprises.

Le livre propose une vision théorique qui s'appuie sur des travaux de terrain que l'auteur a menés dans le cadre du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie.

Les objectifs de ce livre permettent de clarifier ce que recouvre la transformation digitale des entreprises, à la fois du point de vue des pratiques internes et de l'organisation du travail. L'ouvrage donne également des clefs aux professionnels pour réorganiser les entreprises.

Pour l'auteur, la transformation digitale ne concerne pas uniquement les nouveaux outils et les nouveaux modes de travail mais consiste à repenser complètement le projet d'entreprise, à la fois les valeurs et la production.

QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

La notion de transformation digitale apparaît dès 2013 dans le discours des entreprises. Aurélie Dudézert explique que cette notion n'est pas encore totalement comprise car il est difficile de délimiter clairement l'apparition de cette transformation au-delà de l'appropriation des technologies digitales par le plus grand nombre (Smartphones, tablettes...). Ces technologies recouvrent plusieurs caractéristiques :

- Elles sont faciles à prendre en main
- Elles gèrent des flux d'informations nouveaux
- Elles sont également adaptées à nos usages et nous permettent de gérer l'information intuitivement, ce qui change de l'utilisation que nous faisons des technologies de l'information précédemment, qui nécessitaient un minimum de connaissances en informatique.

Pour Aurélie Dudézert, la transformation digitale pour les entreprises, *« c'est l'exploration et l'exploitation des nouveaux possibles engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel »*. C'est une démarche volontaire.

Le livre fait la distinction entre informatisation, numérisation et transformation digitale :

L'informatisation renvoie à l'apparition de l'informatique dans les entreprises. Ces nouvelles technologies de l'information ont été déployées dans les années 80 pour *« réaliser les tâches plus rapidement et à moindre coût »* et donc accroître la productivité. L'automatisation des tâches sert avant tout de soutien à une organisation du travail assortie au Taylorisme et au Fordisme.

La numérisation des pratiques professionnelles est ancienne. Également, c'est la numérisation des processus par les technologies de l'information. Les avancées technologiques des années 90 (notamment logiciels et progiciels) et des années 2000 (plateformes Web) ont permis de faciliter les prises de décisions individuelles et collectives.

La transformation digitale intervient à partir des années 2008 à 2010 avec les *« 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 co-construction, l'échange et la mobilité »*. Ces technologies ouvrent de nouvelles opportunités de travail et sont très libres d'utilisation. *« Le terme digital en français renvoie à cette métaphore de la prise en main des technologies par les acteurs »*. Elles peuvent être utilisées de façons très variées, ce qui libère *« notre autonomie d'action »*. C'est ce que Pinch et Bijker appellent la *« flexibilité interprétative »*.

RAISONS, ENJEUX ET EFFETS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale est à l'œuvre dans de nombreuses entreprises depuis 2013. Pour assurer leur survie économique, certaines entreprises ont compris qu'elles devaient s'adapter. Ce nouvel environnement pousse de nombreuses organisations à se digitaliser.

L'auteur énumère diverses raisons qui ont provoqué ce changement :

- **La peur d'être « uberisé »** est la première raison pour Aurélie Dudézert. Au cours de la dernière décennie, plusieurs « entreprises start-up » ont pris le contrôle du secteur commercial, notamment Uber. D'où le terme « ubérisation » (un phénomène récent qui consiste à l'utilisation des services qui permettent aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce aux nouvelles technologies).
- **Une réduction des coûts** pour l'entreprise, qui, grâce au numérique, met par exemple les clients en relation directe avec les prestataires et les demandeurs. L'auteur ajoute que la publicité numérique coûte en moyenne moins chère et a un impact plus important et une portée plus large qu'une publicité imprimée.
- **Une gestion améliorée.** Alors qu'auparavant, les organisations avaient une vision « myope » de la gestion et mettaient principalement l'accent sur leur capacité à développer un monopole, la numérisation a remis au premier plan les questions de contrôle et d'optimisation budgétaire.

Selon l'auteur, les enjeux concernant la transformation digitale sont la **dématérialisation et la décorporation de l'acte productif**. Avec le développement des outils digitaux, il n'existe plus de frontières physiques à l'espace de travail. La présence physique n'est plus synonyme d'efficacité. La numérisation amène de nouvelles façons de travailler : travail à distance, travail à domicile, travail nomade et bien d'autres. Aurélie Dudézert ajoute que « le collaborateur qui peut choisir quand, où et comment travailler est un collaborateur plus heureux et plus motivé », mais cela peut conduire aux risques tels que l'isolement et la perte du sentiment d'appartenance du salarié à l'entreprise.

Une fois mise en place, les effets de la transformation digitale sont :

- Un niveau d'efficacité accru au sein de l'organisation. Les salariés sont plus productifs.
- Un processus plus collaboratif puisque, selon l'auteur, les outils numériques encouragent la socialisation.
- La transformation digitale place l'individu au cœur du changement car « pour la première fois, des technologies sont accessibles aux individus massivement avant qu'elles ne soient prises en main par l'entreprise... le phénomène a été inversé ».

LES MYTHES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

La transformation digitale véhicule de nombreux mythes, deux d'entre eux présentés par l'auteur sont radicalement opposés : le mythe « du bien vivre organisationnel » et le mythe du « data-panoptisme ».

Le mythe du « bien vivre organisationnel » renvoie à un « univers organisationnel fantasmé et utopique ». C'est l'idée qu'une organisation ayant entrepris une transformation digitale est un lieu d'épanouissement personnel et collectif. Cette pensée est une critique fondamentale des structures organisationnelles bureaucratiques où l'individu est privé de créativité, d'autonomie et d'intelligence collective. Ce mythe s'inspire des courants de pensée comme « l'esprit start-up » ou « l'entreprise libérée ».

Il véhicule une vision de l'organisation :

- Ouverte sans hiérarchie innovante et dynamique
- Qui développe les projets, la convivialité, l'auto-ajustement de l'individu et l'intelligence collective.

Pour reprendre les propos de l'auteur, une structure ayant pris part à une transformation digitale est perçue comme « décroisée, ouverte, communicante et laissant l'espace aux dimensions personnelles voire intimes ». Ces entreprises sont un idéal à atteindre, une sorte de graal. Toutefois, cette idéologie occulte toute stratégie de pouvoir, de désaccord et de conflits d'intérêts qui façonnent nombre d'organisations contemporaines.

Le mythe du « data-panoptisme », au contraire, renvoie l'individu à ses inquiétudes face aux technologies.

Ces dernières entraîneraient alors l'aliénation de l'individu à la machine et un « tout contrôle » des dirigeants. Les technologies digitales permettraient aussi de tout savoir sur l'individu : ses actions, ses comportements ou ses opinions. Ce contrôle permanent est aussi communément appelé « effet big brother ». L'omniprésence des outils digitaux dans la sphère travail provoquerait également une perte d'autonomie des salariés car de nombreuses tâches sont mécanisées. La question que se pose donc l'auteur est de savoir si l'individu a encore une marge d'autonomie dans ses pratiques de travail largement automatisées ? Le mythe du « data-panoptisme » soulève un paradoxe : ces transformations digitales entraînent, certes, de la méfiance mais en même temps elles sont largement acceptées par les individus qui les laissent bien volontiers entrer dans leur vie. Ils espèrent qu'elles pourront rendre leur quotidien un peu plus facile ou alors ils n'ont pas conscience de les laisser à ce point entrer dans leur vie.

L'auteur finit par souligner que *« si ces mythes autour du travail et de la technologie resurgissent aujourd'hui avec force, c'est certes parce que nous vivons une période de transformation de l'environnement socio-économique, mais c'est également parce que cette transformation numérique ouvre de très nombreuses possibilités »* et où *« la variété des usages que nous pouvons faire des technologies de l'information dans et pour la pratique de travail nous perturbe »*.

« UNE NOUVELLE ÉQUATION MANAGÉRIALE »

La transformation digitale s'accompagne d'une nouvelle équation managériale qui impose un changement de posture dans les métiers. Aurélie Dudèzert traite en premier lieu des métiers dits « supports ». Ces métiers correspondent à l'informatique et aux ressources humaines. Elle explique que l'arrivée du digital dans les entreprises remet en question la pertinence et les compétences managériales. Nous nous intéresserons ici particulièrement à deux autres métiers traités par l'auteur : le « responsable de transformation digitale » et le « manager de proximité ».

Le responsable de transformation digitale doit savoir convaincre, mobiliser et faire converger les acteurs de l'organisation aux pratiques digitales. Les compétences clefs pour ce professionnel sont désormais :

- Être fédérateur et leader de la transformation digitale. Pour l'auteur, c'est la première compétence utile à ce métier afin de convertir, d'accompagner et de convaincre au mieux les acteurs à travers des discours efficaces et impactants. Cela demande une certaine pédagogie, une « aura d'expert » et un sens de l'écoute. Avoir un bon relationnel et un réseau externe solide est aussi primordial pour mobiliser les acteurs internes réticents, car la transformation digitale de l'entreprise repose sur une relation de confiance entre les acteurs et le porteur de projet.
- Faire appel à des connaissances transversales sur « l'entreprise, son marché, ses produits et sa culture ». C'est ce qui est demandé au responsable de la transformation digitale, pour accompagner convenablement les acteurs dans ce « virage digital ». Il doit alors porter une vision globale de l'organisation dans le but de construire intelligemment son futur avec la direction générale.
- Avoir la capacité de « mettre en œuvre une véritable gestion de projet ». Le responsable détient le statut de chef de projet, dont les connaissances vont de la « composition des équipes » et leur gestion à la « planification » et la réalisation, en passant par la « structuration des tâches ».

Les techniques digitales ne sont pas considérées comme les premières compétences à maîtriser par ce professionnel. La première raison est que le digital est jugé comme une pratique accessible à tous. Cela signifie que l'usage des technologies numériques ne naît pas de compétences exclusivement techniques et informatiques mais de la volonté de

développer soi-même ses connaissances. La deuxième raison est que « les collaborateurs ont compris que le plus difficile dans la gestion de ces projets [de changements digitaux], ce n'est pas la technique, mais bien ce qu'ils appellent l'humain ».

Le « management de proximité » est l'autre métier bousculé par cette transformation digitale. Selon l'auteur, ces managers de proximité ont deux rôles à jouer :

- Le premier relève de l'animation d'une communauté : savoir écouter, motiver, accompagner et rassurer les acteurs à participer au projet collectif.
- Le deuxième rôle est celui « de supérieur hiérarchique » dont le but est de structurer les tâches, de les planifier, d'organiser le travail et de recadrer les comportements, tel un chef de projet.

Les managers de proximité ont alors « structuré une nouvelle manière d'encadrer le travail et de concevoir le métier de manager » pour faire apparaître deux principales satisfactions chez les salariés :

- Etre au cœur de l'action.
- Contribuer aux évolutions individuelles et collectives.

L'objectif des managers de proximité est de travailler au sein d'un collectif, en proposant des nouveautés numériques, ce qui s'oppose complètement à l'image du manager individualiste ne travaillant que pour son propre intérêt. Pour l'auteur, le télétravail, issu des technologies de l'information, est un outil très apprécié parce qu'il permet de recréer une proximité entre les collaborateurs et de se sentir pleinement investi dans les projets collectifs. Par conséquent, l'ouvrage nous indique que les techniques digitales permettent de développer un travail collaboratif encadré et souhaité par les managers de proximité.

NOTRE POINT DE VUE

Cet ouvrage s'appuie sur des recherches académiques menées par Aurélie Dudézert et le Club Digitalisation et Organisation. L'auteur nous offre une lecture fluide et compréhensible tout au long de l'ouvrage. De nombreux schémas accompagnent l'argumentation. Elle s'appuie sur de nombreuses références théoriques (ce qui en fait une lecture intéressante pour les étudiants) complétées par des exemples concrets issus d'expériences professionnelles.

Avec cet ouvrage nous avons beaucoup appris sur la transformation digitale. Le livre est accessible à tous. Il n'est pas nécessaire d'avoir des connaissances dans le numérique, ni dans la gestion d'entreprise pour comprendre la thèse.

Notons cependant un manque concernant l'aspect juridique de la transformation digitale. L'auteur ne mentionne que très peu la réglementation liée à ces changements. Nous

aurions aimé une partie sur les enjeux juridiques qu'entraînent cette transformation et une partie sur les impacts au niveau structurel (notamment pour les entreprises concernées par la RGPD).

Nous conseillons donc la lecture de cet ouvrage autant aux étudiants qu'aux professionnels