

DOSSIER COMMISSION SOCIOLOGIE NXU

« La digitalisation de l'entreprise, entre devoir, pouvoir et savoir. Comment décider et trouver le chemin pour une transformation ? »

Auteur

Bruno Loiret, Consultant en transformation globale d'entreprise et Gérant chez Etreautravail Conseil

Dossier

« Les entreprises doivent se digitaliser ! ». Ce mot d'ordre est émis, sur tous les tons, vers les dirigeants des entreprises, et ceci par les institutions nationales et régionales, par les fournisseurs « d'outillages numériques¹ ».

Face à cette situation, la posture du dirigeant peut être très variable et prendre trois postures différentes :

Première posture : le dirigeant le vit comme une injonction, une contrainte de plus sur son budget, sur ses activités actuelles qui ne marchent pas trop mal, sur son emploi du temps déjà bien rempli. Pourquoi faire comme les autres et obéir à cette nouvelle mode ? Après tout, il est libre de mener son entreprise comme il l'entend.

La digitalisation peut être vue comme une injonction à « l'obéissance », à « une soumission à une autorité »². Il faudrait alors suivre aveuglement et ceci, sans que le sujet, l'acteur assujéti à une puissance supérieure, ne puisse la remettre en cause. La pression sociale à travers les institutions, avec le regard des autres, impose de faire des choses que l'on n'aurait pas souhaité faire. Faut-il être obéissant ou résistant ?

Dans la société actuelle, les entreprises « du numérique » les plus importantes « emportent la mise » et conditionnent nos vies. Il n'est pas sûr que l'entreprise « à digitaliser » puisse résister...

¹ Il faut entendre ici tous les dispositifs « digitaux » tels que les outils de gestion, comme les ERP (Enterprise Resource Planning) ou Planification des ressources de l'entreprise et les CRM (Customer Relation Management) ou Gestion de la relation client. Les outils Webmarketing tels que les sites Web, les réseaux sociaux, ... font aussi partie de ces dispositifs.

² Ordre et influence : de la réalité des conduites sociales à leurs interprétations individualistes fallacieuses. Retour sur l'expérience de Milgram et son interprétation. De Stéphane Laurens. Dans Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale 2015/1 (Numéro 105), pages 7 à 32. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2015-1-page-7.htm>

Investir du temps, de l'argent, c'est en effet une prise de risque, celle de ne pas atteindre le ROI (Return Over Investment) escompté. C'est très juste et tout à fait possible... Mais, à l'autre extrémité, il existe un autre risque, le RONI (Risk On Non Investment), c'est à dire celui de ne pas investir. Ce risque est d'autant plus difficile à appréhender qu'il fait intervenir le facteur humain³ avec ses compétences⁴. Et si, par manque d'investissement, à ce moment donné, vous « dégradez » votre entreprise ?

C'est en effet une prise de risque importante pour l'entreprise et pour ses collaborateurs. Cette décision est de la seule responsabilité du décideur.

La seconde posture : Attentif au business de son entreprise, à court et à moyen terme, le dirigeant regarde ce que ses confrères du même secteur font. Il va imiter les choix qu'ils auront faits, car ils sont déjà passés par là et ainsi, pense-t-il, ne pas commettre d'erreur.

On retrouve ici la quête de l'objet du désir, cet objet qu'ensuite, tout le monde va convoiter par imitation. C'est ce que René Girard⁵ appelle la crise mimétique. Certains seront prêts à tout, par jalousie, pour détenir l'objet tant convoité.

Il est possible qu'après l'acquisition de l'objet tant désiré, celui-ci ne réponde finalement pas aux « réels » besoins de l'entreprise avec ses spécificités propres.

Plusieurs réactions sont possibles pour le dirigeant qui a tellement investi, financièrement et émotionnellement. Pour sauver sa boîte il devra aussi « sauver la face » car la pression sociale peut être importante. Ses réactions peuvent être très différentes :

- Soit il préfère conserver l'objet acquis et ne rien dire publiquement sur son mauvais choix. Il devra tout de même mobiliser ses collaborateurs pour que, coûte que coûte, ils se l'approprient.
- Soit il est furieux. Pour externaliser sa violence, il devra trouver un bouc-émissaire⁶ pour canaliser sa violence (celui qui lui a conseillé, explicitement ou non, cet investissement « inutile » !) pour que son environnement social le disculpe, sous le prétexte que « ce n'est pas moi, c'est l'autre ! ». Si l'investissement est trop élevé, il conservera l'objet, sinon il partira à la recherche d'un autre outil.

³ T. Coye de Brunelis, J. Méric, J.F Vautier. LE CALCUL DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT(RSI) EST-IL INEVITABLE POUR VALORISER EFFICACEMENT LE METIER FACTEURS ORGANISATIONNELS ET HUMAINS (FOH) ? Congrès Lambda Mu 21, « Maîtrise des risques et transformation numérique : opportunités et menaces », Oct 2018, Reims, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02066323>

⁴ Chochoard Yves, Davoine Eric, « La méthode d'analyse de l'utilité : une méthode d'évaluation qualitative et contextualisée du ROI de la formation managériale », Recherches en Sciences de Gestion, 2015/3 (N° 108), p. 133-158. DOI : 10.3917/resg.108.0133. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2015-3-page-133.htm>

⁵ Désir et imitation, de Sébastien Charbonnier, dans Le Télémaque 2012/1 (n° 41), pages 9 à 18. <https://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2012-1-page-9.htm>

⁶ Bouc émissaire : https://fr.wikipedia.org/wiki/Bouc_%C3%A9missaire

- Soit il avoue à lui-même et aux autres, qu'il a commis une erreur avec l'option de conserver ou rechercher une autre solution. De par son humilité et sa transparence, il pourra mobiliser, dans tous les sens du terme, ses collaborateurs qui pourront soutenir le dirigeant dans ses choix.

Quand l'objet, l'outil acquis, est conservé, les collaborateurs vont devoir, tant bien que mal, utiliser cet outil qui leur a été imposé, qui ne correspond pas à leurs besoins et qui va épuiser les utilisateurs avec, à la clef, une baisse de performance globale. On relèvera ainsi, une baisse de la qualité et de la productivité, mais aussi des RPS, des conflits internes, ...

Enfin la troisième posture : Convaincu par la nécessité de la « digitalisation », il va rechercher les meilleurs outils pour répondre à son business en consultant différents fournisseurs d'outils. Le dirigeant décide seul de l'acquisition de l'outil qui répondra, de son seul point de vue, au mieux, aux besoins estimés de son entreprise.

Pour le dirigeant, c'est une charge importante, en temps et en énergie, d'autant qu'il n'a pas nécessairement les connaissances pour sélectionner l'outil qui correspond à SON besoin. Sa volonté, sa détermination vont à l'achat qu'il considère le meilleur. Sans remettre en cause la pertinence de ses analyses, est-il vraiment « objectif » ? N'a-t-il pas été « persuadé » par un vendeur, une démonstration, un argument commercial, ... ? Ce dirigeant, comme tout individu, est soumis à des biais. N'ont-ils pas joué une part significative au moment de la prise de décision ?

De plus, pour prendre les « bonnes » décisions en « connaissance de cause », le décideur dispose-t-il de suffisamment de recul et d'éléments de compréhension pour prendre des décisions éclairées ? Souvent immergé dans la gestion « comptable » de son entreprise, connaît-il les difficultés rencontrées par les collaborateurs et la qualité de service réelle apportée aux clients ? Il peut être pris au piège des messages de communication divers et pas toujours pertinents. Voici des exemples de situations dans lesquelles le dirigeant est pris :

- Lors de ses rencontres avec les éditeurs de logiciel, ces derniers recommandent évidemment leurs produits qui sont évidemment les meilleurs, ... ! Comment pourrait-il en être autrement ?!
- Les institutionnels présentant des actions « très génériques » de digitalisation, car s'adressant à une grande variété d'entreprises tant par la taille que par les secteurs d'activité et sa culture, ne permettent pas au dirigeant d'identifier ses propres besoins.
- Il existe aussi des consultants techniques « multi-produits » qui vont chercher à vendre un produit plutôt adapté mais, le sera-t-il suffisamment pour que l'entreprise en tire le plus d'avantages ? L'outil sera-t-il vraiment adapté aux activités quotidiennes des utilisateurs ?

Alors, que doit faire le dirigeant pris dans ces injonctions contradictoires ?

- **L'OBLIGATION de DEVOIR digitaliser son entreprise pour suivre les messages pressants qu'il reçoit à partir de plusieurs sources et, en même temps,**
- **LA NECESSITE de TROUVER les bonnes « ressources digitales » pour répondre à SON business, aujourd'hui et demain.**

Comme présenté plus haut, le dirigeant est l'unique acteur de la transformation de son entreprise. Il est autonome et juridiquement responsable de tout ce qui se passe dans son entreprise. Il est LA personne par qui tout doit passer. Toutes les décisions doivent être visées par lui. Pour que les salariés travaillent « comme il faut », ils doivent nécessairement être contrôlés par lui, le dirigeant... Est-ce vraiment la seule attitude à adopter ?

Alors que faire ? Voici une nouvelle approche !

Dans un environnement aussi complexe qu'aujourd'hui, avec les multiples expertises sur lesquelles il doit s'appuyer pour décider et les incertitudes qu'il lui faut affronter, ... le dirigeant ne peut pas, ne peut plus, être omnipotent, omniscient.

Le dirigeant doit pour cela, faire confiance à ses collaborateurs.

« Avoir confiance en quelqu'un qui est digne de confiance, ce n'est pas de la confiance, mais du calcul économique », rappelle James March dans les mythes du management.⁷

Faire confiance, c'est prendre le risque d'être déçu. C'est aussi « prendre le risque » de pouvoir compter sur des collaborateurs engagés et qui seront vos alliés dans vos futurs projets, comme par exemple sur celui de la digitalisation de l'entreprise... !

De façon générale, le dirigeant ne peut pas avoir connaissance de tous les événements qui se déroulent au sein de son entreprise. On peut comprendre le désir du dirigeant de tout appréhender, mais c'est impossible, d'autant qu'il doit aussi prendre en compte toutes les interfaces de l'entreprise : ses relations avec ses fournisseurs, ses partenaires et ses clients... Sans compter que des événements peuvent changer, d'un jour à l'autre, d'une minute à l'autre...

Le dirigeant n'a d'autre choix que de faire confiance à ses collaborateurs qui sont ses yeux et ses oreilles. A travers leurs activités quotidiennes, ils sont des atouts précieux. Ils pourront ainsi l'aider avantageusement quant aux choix des outils, car ils connaissent les principales fonctionnalités attendues.

Le principal avantage de ces outils est la centralisation des informations « dématérialisées ». Les données disponibles ne sont donc plus « matérialisées » sur des documents papiers, quand elles ne le sont pas exclusivement. Elles sont donc facilement accessibles par plusieurs personnes. Avec le partage parfois à grande échelle des informations, en volume et en

⁷ Les mythes du management par JAMES G. MARCH - SEPTEMBRE 1999 <http://Annales.org/site/gc/1999/gc09-99/04-12.pdf>

distance, certains collaborateurs peuvent y mesurer la perte de leurs anciens pouvoirs⁸ sur l'information mais pas seulement. En effet, n'étant plus « incontournables » voire même utiles, ils peuvent vivre cette situation comme la perte, réelle ou fantasmée, de leur emploi à court terme.

Si cette centralisation peut avoir un coût « social » important, elle permet aussi au dirigeant de visualiser « en temps réel » des indicateurs de performances pouvant être très utiles. La qualité des indicateurs dépendra néanmoins aussi de la qualité des relations avec les collaborateurs.

Effectivement, pour obtenir les meilleurs bénéfices, on prendra ici le soin de co-construire avec les collaborateurs ces indicateurs et surtout de partager leurs utilisations. Si l'exploitation des indicateurs a pour but de contrôler ou d'évaluer, les résultats peuvent être différents⁹ ! Oui, c'est bien cela ! Si le contrôle est l'objectif principal, et qu'il intervient sur un avantage monétaire, l'intelligence des acteurs va « produire » des résultats « conformes » mais déconnectés ou masquant les situations réelles de travail. Des sociologues et ergonomes ont depuis longtemps identifié ces postures « déviantes »¹⁰. Ces situations « anormales », bien que la plupart du temps soupçonnées, sont très largement volontairement ignorées, par simplification délibérée ou par paresse managériale !

Comme nous venons de le voir, pour répondre à certaines situations « désagréables », les acteurs sont capables de mettre leur intelligence à leur profit. Alors pourquoi ne pas exploiter cette intelligence des acteurs¹¹ dans l'intérêt de l'entreprise ? En effet, les « déviations » produites peuvent être exploitées et devenir facteur d'innovation ! Comment cela ?

Et si le dirigeant partageait avec les différents acteurs les problématiques rencontrées, son projet, comme ici celui de la transformation digitale ? Grâce à leurs expériences et leurs expérimentations, ils lui apporteraient leurs éclairages, leurs propositions. De plus, grâce à « l'intelligence collective », le décideur serait surpris de la pertinence de leurs apports. Ceci ne l'engage pas à répondre favorablement à toutes leurs propositions mais à en intégrer certaines en explicitant les raisons de leur prise en compte ou de leur rejet. La décision finale restera toujours à la main du dirigeant !

Leurs propositions doivent être entendues, mêmes si elles ne sont pas acceptées. D'une part, elles correspondent précisément à leur vécu dans le contexte de l'entreprise avec les activités concrètes réalisées par les collaborateurs eux-mêmes. D'autre part, en « s'approchant » de

⁸ Pouvoir et stratégies des jeux d'acteurs : zones d'incertitude, système d'action concret – M. Crozier : <http://www.sietmanagement.fr/analyse-strategique-des-jeux-dacteurs-zones-dincertitude-et-systeme-concret-m-crozier/>

⁹ "Coopérer n'est pas naturel", selon le sociologue François Dupuy : <https://www.usinenouvelle.com/article/cooperer-n-est-pas-naturel.N828535>

¹⁰ Déviance ordinaire, innovation et gestion : l'apport de Norbert Alter : <https://core.ac.uk/download/pdf/6359773.pdf>

¹¹ Miser sur l'intelligence plus que sur les règles : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Eric-Jean-Garcia-Miser-sur-l-intelligence-plus-que-sur-les-regles_3746011.html

leurs avis vous obtiendrez une meilleure et plus rapide appropriation des outils, car ils auront d'autant plus contribué à LA décision.

Leurs propositions peuvent aussi être facteur d'innovation (pas seulement technologique !). Ils peuvent proposer une « meilleure » organisation et des services « innovants » grâce à leurs expériences quotidiennes avec les interfaces de l'entreprise que sont ses clients, ses fournisseurs, Ce serait dommage de se priver de ces connaissances, même si elles sont là aussi, soumises à la décision du dirigeant.

Pour cela, le dirigeant doit-il être « transparent » ?! Oui, sans tomber dans la dictature de la transparence. Donc, ne pas forcément TOUT dire, mais ne pas hésiter, dès que nécessaire, à partager, et à être à l'écoute des propositions des uns et des autres en apportant aux collaborateurs des éléments de compréhension, de contexte, ...

Dans le périmètre du projet de digitalisation, il ne faut pas oublier la Qualité de Vie au Travail, déjà évoquée précédemment avec les RPS.

Une attention particulière devra donc être mise en place par le dirigeant et le service RH par des dispositifs appropriés. Parmi ceux-ci, on retrouve l'écoute active et un accompagnement dans la montée en compétence pour un changement de poste sur un niveau équivalent ou supérieur.

Si pour certains collaborateurs, la mise en place d'un projet de digitalisation peut être mal vécue, pour d'autres ce sera l'opportunité d'une activité plus intéressante, plus enrichissante ou tout simplement nouvelle.

C'est bien évidemment sur cette dernière population que le dirigeant devra s'appuyer. Ainsi, il obtiendra des informations fiables et pertinentes du terrain. Ces « datas » permettront au dirigeant d'évaluer les difficultés réelles rencontrées sur le terrain, ainsi que les bonnes astuces mises en place pour travailler dans les meilleures conditions du point de vue des collaborateurs ! Le plus souvent, ils sont attachés à adapter leurs activités (au sens de l'ergonomie) pour qu'elles fassent sens pour eux. Fréquemment, ils seront attachés à faire un travail de qualité en répondant au mieux aux clients. Bien sûr, il faut aussi reconnaître que d'autres collaborateurs vont privilégier leur seul confort... en se « désintéressant » de la qualité de leur travail !

Si le dirigeant doit vivre des injonctions paradoxales¹², les collaborateurs vivent souvent des situations similaires en devant « arbitrer », par exemple, entre qualité et productivité. Ces situations font le lit des TMS et RPS, bien connu des acteurs de la QVT.

L'entreprise aura besoin de mettre en place des conditions favorisant la coopération :

- en donnant de l'autonomie, des marges de manœuvre,

¹² De Gaulejac, V. (2010). La NGP : nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22 (2), 83–98.
<https://doi.org/10.7202/044221ar>

- en échangeant régulièrement avec vos collaborateurs,
- en permettant le droit à l'erreur.

Sans prise de risque et sans les conditions favorisant la coopération, l'entreprise ne pourra pas atteindre une performance globale, économique et sociale.

Oui, la « nouvelle approche » est certainement plus engageante pour l'entreprise, pour son dirigeant et pour ses collaborateurs, mais elle répondra aux réels enjeux de l'entreprise par la mise en œuvre d'outils digitaux vraiment appropriés. Grâce à une veille régulière auprès des parties-prenantes, des améliorations pourront être apportées et des innovations pourront émerger au fil de l'eau, permettant ainsi une plus grande résilience.

Il ne s'agit donc pas d'une simple « transition digitale » comme on peut le lire parfois ou d'une « transformation digitale », mais plutôt d'une réelle « métamorphose » de l'entreprise, car les outils digitaux remettent en cause les « pratiques culturelles » de l'entreprise.