

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

26 février 2019 par [Aurélie Dudézert Débats](#) 144 visites



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.).



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

[Aurélie Dudézert](#), [Université Paris Sud – Université Paris-Saclay](#)

Aurélie Dudézert

La transformation digitale des entreprises



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.

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 a 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*.

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. <http://theconversation.com/republishing-guidelines> —>

[Aurélie Dudézert](#), Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Laboratoire RITM, [Université Paris Sud – Université Paris-Saclay](#)

Cet article est republié à partir de [The Conversation](#) sous licence Creative Commons. Lire l'[article original](#).

Caractérisation de l'action selon les 5 compétences DD&RS

- [Compétence collective \(communication, gouvernance, parties prenantes, solidarité, diversité..\)](#)
- [Compétence de changements \(accompagnement, innovation, adaptation...\)](#)
- [Compétence Systémique \(complexité, interactions, flux\)](#)

Objectifs de la ou les actions décrites

- [Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge \(ODD n°3 - Société\)](#)
- [Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous \(ODD n°8 - Economie\)](#)

Licence : [CC by-sa](#)

[Contacter l'auteur](#)