

Sous la technologie, les hommes

À propos de *La transformation numérique et les patrons. Les dirigeants à la manœuvre*, de Christophe DESHAYES, Presses des Mines, coll. « Les Docs de La Fabrique de l'industrie », 2019.

Par Julie BASTIANUTTI
Université de Lille, IAE, LEM (UMR 9221)



Le livre de Christophe Deshayes offre une exploration des enjeux et des interstices de la transformation numérique. Son point fort est d'en montrer les rouages organisationnels et humains, d'en pointer les articulations sensibles et d'aider le lecteur à mieux cerner comment des organisations et des hommes s'adaptent au quotidien. L'auteur est un expert aguerri du digital, qui a exercé des responsabilités opérationnelles avant de développer des activités de conseil et conférences. Depuis 2016, il anime le séminaire « Transformations numériques » de l'École de Paris du Management. L'ouvrage constitue une synthèse passionnante de deux années de ce séminaire, et analyse les ressorts humains, organisationnels, stratégiques et politiques de cette transformation à partir des comptes rendus des 20 séances du séminaire où sont intervenus des dirigeants

d'organisations de taille, de nature, de secteurs variés, et d'un entretien avec la secrétaire nationale en charge du numérique à la CFDT. Ainsi, le témoignage du PDG de Casino côtoie ceux du Président de la MGEN, d'un DSI animateur de la communauté nationale des DSI, de la PDG d'un cuisiniste allemand, du PDG d'une PME produisant des clôtures de jardin, ceux de PDG historiques du CAC 40 ou encore du recteur de la plus grande académie de France. De cette diversité, émanent des préoccupations et des enjeux communs, des réponses spécifiques et contextualisées.

Dans ce compte-rendu de lecture, nous avons choisi de mettre l'accent sur les aspects organisationnels et humains de la transformation numérique à l'œuvre, et de laisser volontairement de côté les grands enjeux stratégiques et marketing – dont on entend plus fréquemment parler, et qui ont fait l'objet d'un article passionnant dans un récent numéro de *Gérer et Comprendre*⁽¹⁾.

L'auteur commence par présenter de manière synthétique les six enjeux du numérique, pour les groupes qualifiés de « traditionnels » : nouveau paysage concurrentiel, nouveaux consommateurs, nouveaux modèles économiques, innovation permanente, rôle central de la logistique, et bien entendu cette obsession du « facteur humain » qui rend l'hybridation du « nouveau » et de « l'ancien » monde très délicate. Évitant l'écueil habituel des discours sur la transformation numérique qui donnent de belles leçons sans montrer leur application, ce livre s'attache avant tout à tirer des leçons de la mise en œuvre des transformations en cours, tout en offrant ponctuellement au lecteur des mises en perspectives théoriques pertinentes. Quelles sont alors ces situations et ces dilemmes rencontrés par les patrons et leurs équipes dans la transformation de leurs organisations ?

Le deuxième chapitre aborde le rôle des « patrons » à partir des questions opérationnelles et stratégiques qui requièrent leur action. Si certains grands patrons peuvent être qualifiés de *digital natives* avant l'heure, la plupart ont pris conscience plus lentement que les technologies de l'information et de la communication avaient peu à peu acquis cette faculté de changer non seulement l'organisation, mais le produit lui-même. Plus qu'un changement technologique, il s'agit d'une mutation culturelle. À partir de ce constat, quelles questions se posent ? Que le patron soit ou non un *aficionado* du numérique, ou un champion précoce de l'informatique, la première question est celle de ses compétences digitales, et de l'utilité ou non de s'adjoindre les services d'un Chief Digital Officer (CDO). En a-t-on vraiment besoin ? Pourquoi ? Combien de temps ? Quel serait son profil ? Dans le cas de Casino, le PDG préfère une *task force* de 30 personnes à un CDO intégré au COMEX, pour construire les problèmes et mener à bien des expérimentations à l'échelle du groupe. Pour la PDG des cuisines Schmidt, au contraire, un CDO a toute sa place dans le COMEX et doit faire le pont entre la DSI et le marketing. La plupart des dirigeants jugent

⁽¹⁾ DESHAYES C. (2019), « Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre, n°137, pp. 16-26

qu'un CDO doit avoir un rôle transitoire, pour accélérer la transformation digitale. Le président du CIGREF, le club informatique des grandes entreprises françaises, reconnaît que le principal gage de succès d'un CDO – qu'il vienne du marketing ou de la DSI – réside dans sa capacité à allier ces deux compétences, à construire des ponts viables entre ces deux mondes qui avaient jusqu'à aujourd'hui l'habitude de s'ignorer, voire de se mépriser.

Plus largement, l'ouvrage interroge les compétences dont aura besoin l'entreprise post-digitale, une fois le numérique intégré. La secrétaire nationale de la CFDT souligne qu'au-delà de la disparition de certains métiers, il faut aussi anticiper la transformation substantielle de 100 % des métiers dans le processus de digitalisation des entreprises. Dans l'entreprise Lippi, pourtant une des moins touchées *a priori* par les effets directs du digital (la vente de clôtures en *BtoB* n'est pas menacée d'ubérisation...), une politique volontariste de formation digitale de tous les salariés, sur la base du volontariat dans le choix des compétences développées, a été lancée en 2008 en parallèle d'un apprentissage rigoureux du *lean manufacturing*. Ces deux démarches ont ouvert les salariés sur des démarches de progrès continu, centrées sur le client, et progressivement ont transformé la culture d'entreprise dans son ensemble. Pour Frédéric Lippi, l'acculturation digitale a contribué à élargir le champ culturel des collaborateurs et à développer des pratiques collaboratives. Cette question de « l'organisation collaborative » est reprise par l'auteur dans le quatrième chapitre, dont le titre, « Ambiguïtés technologiques », est éloquent. En effet, si le digital peut faciliter les interactions en réduisant les barrières spatio-temporelles, en offrant d'innombrables possibilités d'agrégation, cela suppose qu'au sein des organisations les individus soient prêts à partager l'information et à travailler de façon plus transparente... Et ceci, rappelle l'auteur et les dirigeants, est avant tout une affaire de management. Le recteur de l'académie de Versailles explique les difficultés à faire accepter cette idée de partage et de décloisonnement dans des systèmes bureaucratiques lourds et compartimentés. Pour connaître les points de blocage de l'information, le dirigeant doit faire l'effort de manipuler les outils et applications en usage dans son organisation afin de se rendre compte des points d'achoppement qui font qu'une vision ne peut être partagée par tous les acteurs impliqués, si une partie seulement a accès aux données offrant une vue transversale du problème.

Prenant l'exemple des collègues, il estime que les directeurs doivent avoir accès aux mêmes informations que celui ou celle qui régule, au niveau départemental, l'affectation des enseignants. L'accès à l'information permis par les outils numériques peut donner plus d'agilité à l'organisation, c'est-à-dire plus de compréhension partagée des enjeux, des points irritants, plus de flux continu de l'information et de réactivité, plus de confiance entre les collaborateurs. Pour le patron de Valeo, la question de l'asymétrie d'information est également la pierre angulaire de la transformation de systèmes d'information construits historiquement dans une logique « protectrice » (donner un peu d'information, juste le nécessaire) de l'entreprise. Le chapitre quatre explore de manière précise ces questions liées

aux interactions des SI avec l'organisation, avec cette idée que le digital est dans l'horizontal et le collaboratif, tandis que l'infrastructure SI reste dans le vertical et le prescriptif. Les entreprises ont chacune leur recette pour hybrider ces deux logiques et créer des solutions globales auxquelles viennent s'articuler des solutions locales – par exemple, chez Pernod-Ricard, un système de gestion de la relation client, CRM, spécifique par marque, et un autre spécifique par marché géographique. Pour le patron de Xerox, le challenge réside dans l'articulation de la rigueur militaire nécessaire au niveau opérationnel avec un esprit d'entrepreneuriat, le développement de démarches *test and learn* et donc l'intégration d'échecs qui doivent déboucher rapidement sur de nouveaux essais, de nouvelles décisions. Cette gestion des paradoxes demande à tous les niveaux de l'entreprise une forte capacité à se remettre en question de manière permanente.

Le chapitre deux analyse enfin une dimension moins souvent discutée dans la presse et la littérature, à la fois professionnelle et académique. Comment doit évoluer le conseil d'administration d'une organisation face à la transformation numérique ? Le livre met en perspective les différents choix stratégiques des entreprises analysées au prisme d'un article de la *Harvard Business Review* qui présente une typologie des profils d'administrateurs experts du digital. Cela permet également de discuter, au-delà de la composition du CA, l'inscription du digital dans le temps long de l'entreprise, puisque le rôle de cette instance de gouvernance doit être (devrait être) de guider l'entreprise vers la pérennité et pas simplement la performance financière à court terme.

L'ouvrage de Christophe Deshayes aborde bien entendu nombre d'autres points passionnants et essentiels, notamment dans le troisième chapitre qui évoque la mutation du rapport au client. Captation de l'attention et connaissance du client, expérience client, stratégies « phygiales » et omnicanales : ces *buzzwords* requièrent des transformations organisationnelles et managériales profondes, illustrées avec un souci du détail qui donne à voir la transformation « en chair et en os ». De la même manière, le chapitre cinq évoque le retour du stratégique en abordant autant la question de sa fabrique que de sa mise en œuvre, avec le souci de faire résonner les expériences stratégiques avec une discussion théorique autour de notions clés comme le périmètre des activités, le déplacement des lignes concurrentielles, l'allocation des ressources, le déploiement de modèles d'affaire à des échelles à la fois globale et multi-locales et l'enjeu de la rapidité d'exécution. De manière transversale, l'ouvrage offre au lecteur une occasion de réfléchir à la question du temps : impératif de vitesse de transformation, de réactivité, d'articulation des échelles et de l'agilité organisationnelle. Ainsi, l'ouvrage de Christophe Deshayes offre une vision positive de la transformation digitale – en soulignant par exemple l'idée que la transformation numérique peut s'accompagner de l'élargissement du champ culturel des collaborateurs dans l'entreprise –, tout en montrant les défis et paradoxes qu'affrontent les organisations et en les discutant en détail avec leurs dirigeants.