

La longue marche du numérique dans les entreprises

Par Sylvie HÉAS

Directrice générale de Sequoia

La révolution numérique est aussi, sinon plus, importante que la révolution industrielle de la fin du XIX^e siècle.

Elle est avant tout une profonde réinvention des modes de circulation et de production de l'information dans la société et les organisations, couplée à de nouvelles notions qui bousculent les relations entre toutes les parties prenantes. Le partage, le collaboratif, le transversal, l'aplatissement des hiérarchies, les relations clients-entreprises plus directes, l'entrée du sociétal en entreprise... les modèles et les usages se réinventent, et de plus en plus vite. Les modes d'apprentissage sont également bousculés par le numérique. Les entreprises doivent composer avec un nouveau monde technologique qui peine encore à s'intégrer de manière naturelle dans le quotidien des collaborateurs. Cette nouvelle réalité irrigue les nouveaux processus, et réclame à tous de faire preuve de capacités d'adaptation importantes.

Le premier message publié sur le *World Wide Web* date de 1991. Les pionniers de cette époque avaient-ils envisagé la lame de fond qu'allait entraîner dans son sillage ce premier échange ? Nul ne le sait, mais trente ans plus tard, force est de constater que le monde est désormais interconnecté, que le virtuel s'invite au côté du « réel », et que les entreprises ont appris à s'adapter et à se développer dans ce nouveau monde. Toutefois, sans minorer les effets du numérique sur le monde de l'entreprise, il est bon de rappeler qu'il est arrivé sur un terrain où de nombreuses évolutions étaient déjà en cours. En premier lieu, des évolutions structurelles avec la poussée continue de l'emploi tertiaire et les mutations de la structure même des emplois, qui étaient prêts à accueillir de nouvelles formes d'exercice du travail.

Ensuite, les évolutions en termes de sociabilité de la société. L'individualisation grandissante, l'augmentation des cercles d'appartenance, que l'on appellera plus tard les « communautés », ainsi que l'éclatement des collectifs de travail, ont installé à bas bruit l'arrivée de nouvelles relations sociales portées par le numérique.

Les évolutions temporelles également, avec un sentiment d'accélération du temps, de l'intensification des rythmes de travail et d'un éclatement de la communication, ont favorisé l'acceptation de technologies censées rendre le quotidien plus facile et les tâches moins chronophages.

Et, pour finir, les évolutions spatiales du travail (lieux d'exercice du travail plus variables et plus temporaires) ont conféré au numérique une notion de nomadisme attendu par une grande partie des collaborateurs des entreprises. Ainsi, le numérique est plutôt un catalyseur et un amplificateur de mutations organisationnelles engagées depuis trois décennies.

La transformation numérique avant d'être un sujet technologique, ce que l'on pense souvent, est avant tout un sujet stratégique piloté par les directions générales, qui voient

dans cette approche de l'entreprise l'occasion de se développer sur les marchés, d'accroître sa notoriété et d'offrir de nouvelles perspectives d'évolution aux salariés.

UN MOUVEMENT BIEN ENGAGÉ, MAIS IL RESTE DU TRAVAIL

Selon une étude réalisée par le cabinet d'audit PwC¹ en 2019, la transformation numérique est considérée comme un enjeu « important » ou « très important » dans 78 % des PME et ETI. Pourtant, seulement 52 % d'entre elles estiment que l'avancement de leur transformation numérique² est cohérente avec leurs objectifs.

Seulement 10 % des PME et ETI ont lancé la transformation numérique de leurs métiers historiques. Cela peut sembler peu, mais cela signifie qu'elles commencent leur digitalisation par un autre aspect de leur quotidien : 33 % des entreprises indiquent en effet que l'adaptation des collaborateurs est un enjeu essentiel pour réussir cette transition. Par ailleurs, 77 % des entreprises interrogées estiment « que le digital participe à leur croissance ». Si l'on se concentre uniquement sur les ETI, 87 % d'entre elles indiquent que le numérique « constitue un levier important d'accroissement de l'activité ». En règle générale, les principaux freins évoqués par les entreprises à la mise en place d'une transformation numérique sont toujours les mêmes : le manque de temps, le coût de l'investissement, la complexité de mise en œuvre, le manque de formation. Les chiffres le confirment. 50 % des entreprises déclarent ne pas disposer de ressources internes suffisantes à la mise en place des outils et solutions numériques, 32 % ressentent le besoin d'être accompagnées dans la conduite du changement de l'organisation interne et des méthodes de travail, ainsi que dans la définition des objectifs et de la stratégie de transformation numérique, et 57 % réclament une aide financière à la numérisation des entreprises³.

TRANSFORMEZ-VOUS !

UN VERBE QUI N'APPRÉCIE PAS L'IMPÉRATIF...

Toutefois, cette nouvelle donne continue de devoir être « apprivoisée » par l'ensemble des publics de l'entreprise, au premier rang desquels nous trouvons les salariés.

Ce n'est pas parce que le numérique est désormais intégré dans toutes les sphères de l'entreprise que les salariés vivent aisément tous ces bouleversements dans leurs pratiques métiers et leurs relations professionnelles.

De l'utilisation de nouveaux outils à la redéfinition des modes de communication, l'ensemble des salariés est désormais concerné par des enjeux de performance et de croissance apportés par le numérique.

Au départ, les premiers effets du numérique sont très « concrets » pour beaucoup : recours au partage de projets et de *process*, au stockage de données, et à la consultation d'informations en ligne...

Un exemple de petite révolution : les entreprises, dans leur phase de transformation numérique, ont drastiquement imposé la dématérialisation des supports papier, une décision qui a bouleversé les méthodes d'archivage et de mémoire de l'entreprise.

¹ Étude PwC 2019 : <https://www.pwc.fr/fr/publications/gestion-des-risques-audit-interne-et-contrôle-interne/risques-et-contrôle-interne/risk-in-review-2019.html>

² <https://www.moovapps.com/transformation-numerique-5-etapes-cles-pour-reussir-son-projet/>

³ « Les chiffres de la transformation digitale en 2021 », Manae Business : <https://www.manae-business.fr/les-chiffres-de-la-transformation-digitale-en-2021/>

Les gains sont considérables : économie de papier et d'impression, simplification et optimisation des processus et de la communication, réduction des risques d'erreur par l'automatisation, mais il a fallu s'y habituer, parfois sans appréhender le sens de ces décisions.

Autre étape importante, la mise en réseau des données et des individus a permis de mieux se concentrer sur l'efficacité et de gagner en autonomie. La découverte de la "data" et de son utilisation a imposé de réfléchir ROI (retour sur investissement), ce qui n'était pas nécessairement une notion partagée par tous. Cette première étape, au début des années 2000, a parfois été vécue comme une menace pour certains salariés craignant que cette déferlante de nouvelles pratiques ne déshumanise les relations et surtout supprime des emplois.

Un sentiment partagé par des personnes parfois peu ou mal formées à la nouveauté de ces modes de fonctionnement.

Pourtant, ces nouvelles pratiques ont généré des créations de postes en faisant évoluer les besoins, en profils techniques pour l'implémentation des réseaux par exemple et en profils plus commerciaux ou services pour initier et former les salariés aux nouvelles plateformes et outils collaboratifs.

La transformation numérique soutiendrait l'emploi et replacerait l'humain au cœur de la stratégie de l'entreprise selon de nombreux experts, en le débarrassant des contraintes de tâches sans valeur ajoutée pour lui permettre de se concentrer sur d'autres sujets qui mettent plus en avant les compétences initiales de tous.

En effet, dans les entreprises ayant acquis une maturité numérique avancée, on observe une hiérarchie moins marquée, responsabilisant ainsi chaque salarié dans ses missions et le rendant plus autonome. Les salariés concernés notent également un meilleur accès à l'information, disponible sur les plateformes et outils mis à disposition, *via* un réseau social d'entreprise (RSE) par exemple. L'interaction entre les collaborateurs est également facilitée, ce qui n'est pas pour déplaire aux salariés des plus grandes structures. Gain de temps précieux, meilleure implication des équipes, fonctionnement par projets... : les outils numériques rapprochent les salariés et simplifient leurs échanges.

Les salariés ne peuvent transformer leurs comportements par injonction. Ils doivent être convaincus de bénéfices de ces mutations et en comprendre le sens. C'est à ce prix que le numérique deviendra la pierre angulaire des entreprises tous secteurs confondus.

LES NÉO-MANAGERS À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Oui, mais à condition que l'on fixe le cap de la transformation et que l'on mette en place une nouvelle gouvernance permettant de rester au plus près des attentes des salariés.

Fini le temps où l'on imposait des tâches isolées les unes des autres, le temps du dialogue, de la pédagogie, est né.

Le sens est la nouvelle boussole des salariés et des managers.

Toutes les strates de l'entreprise sont concernées par les mutations engendrées par le numérique, mais les modèles anciens ont la vie dure.

C'est le cas pour le niveau managérial. L'autonomie des collaborateurs et la vision désormais transversale du travail, ainsi que le partage de données et le collaboratif bousculent les habitudes. Le management "*top-down*" est remis en question, tout comme la communication construite sur ce même modèle. Les projets étant désormais gérés de manière plus collective, le contrôle ne s'effectue plus de la même manière. Il faut donc inventer de nouveaux comportements reposant davantage sur la confiance et le respect des compétences de chacun. Le manager « chef » doit devenir un manager « coach » et accompagner ses collaborateurs vers une nouvelle manière de « faire entreprise ».

Si les managers ne sont pas convaincus de cette nouvelle expérience, ils ne pourront jamais en devenir les initiateurs et piloter le changement avec positivité et engagement. Un travail de conviction est à orchestrer à la fois par les directions générales et les ressources humaines afin de mettre en évidence les bénéfices d'un pilotage des équipes davantage transversal. C'est un apprentissage important que les managers doivent intégrer pour travailler plus efficacement avec leurs équipes et transformer leurs pratiques.

Les nouveaux outils partagés comme les plateformes collaboratives imposent aux managers d'accorder une plus grande liberté dans l'organisation du travail, tout en permettant de mettre en place des *process* stricts. À chacun de revoir les points de contrôle du travail de tous. Le numérique offre aux entreprises d'impliquer plus fortement les salariés. Le quotidien est facilité par un accès simplifié à l'information, et le climat social s'en trouve amélioré par une plus grande connaissance de la vie de l'entreprise.

On remarque que les salariés des entreprises les plus matures, en général les groupes du CAC 40 ou les entreprises dont le *business model* est nativement numérique, expriment un niveau de satisfaction dans leur vie professionnelle de 50 % plus élevé que ceux des entreprises les moins avancées.

Un signal positif pour la poursuite du déploiement des stratégies numériques comme préalable à tout développement pérenne de l'entreprise.

Le numérique a cette curieuse capacité de nous permettre d'être à la fois ici, ailleurs, nulle part et partout.

Cette caractéristique remarquable peut parfois déstabiliser des collaborateurs habitués à des cadres plus stricts et moins « liquides ».

Il faut donc être extrêmement prudents quand on décide de revoir les pratiques de l'entreprise pour les substituer à des processus numériques à 100 %. L'accompagnement est primordial.

LE CHANGEMENT EST NATUREL, L'ACCEPTER SE PILOTE

Pour parvenir à une acceptation complète des nouveaux usages offerts par le numérique, il est indispensable de respecter des étapes clés, communes à tous les êtres humains. Le refus de comprendre est le premier « réflexe » à la suite de l'annonce d'un changement. Ce réflexe génère des incompréhensions entre les pilotes et ceux qui doivent vivre ce changement. Viennent ensuite les phases de résistance, d'abattement, de résignation et enfin d'intégration. Le changement est permanent, il est naturel et inscrit dans nos gènes. Rien n'est jamais figé. La capacité d'agilité d'une entreprise se mesure à celle de ses collaborateurs.

Pour la transformation numérique, il faut ajouter la notion d'adaptation technologique, qui passe par un accompagnement spécifique des salariés. Nous ne sommes pas tous égaux face à la technologie.

LE NUMÉRIQUE AU SECOURS DES ENTREPRISES

Mars 2020, tout s'arrête. Les entreprises du monde entier, ou presque, sont confrontées à une situation totalement inédite. Comment continuer à produire, communiquer, tout simplement exister ? Outre les aides et prestations octroyées par le gouvernement en France, il fallait concrètement poursuivre l'activité avec des salariés éparpillés, des clients aux prises avec l'expérimentation de nouveaux modes de consommation distanciés, des sites de production au ralenti, et bien d'autres sujets dont la complexité n'avait d'égal que leur caractère nouveau, voire inimaginable.

Après avoir été promue, pilotée et mise en œuvre pendant des années avec des degrés divers d'urgence et de succès dans les organisations, la transformation numérique a permis un pivot rapide vers le télétravail et a mis la numérisation des processus d'entreprise, et notamment les expériences clients (CX) et employés (EX), à rude épreuve.

Il est très clair que la période récente a accéléré la transformation numérique des entreprises. Grâce à ce processus, réalisé parfois à marche forcée, les entreprises sont devenues plus flexibles et résilientes face aux crises actuelles et futures. Certaines entreprises ont pu valider à ce moment-là le bon fonctionnement de leurs réseaux et la bonne stratégie mise en place en termes de communication vers l'ensemble de leurs salariés et parties prenantes en cas de crise. Pour d'autres, ce fut la douche froide. Matériel obsolète, logiciels non mis à jour, peu ou pas de matériel portable, des réseaux impossibles à externaliser, des salariés laissés à l'abandon, une sorte de nouvelle version de l'Apocalypse qui ajoutait à l'anxiété des collaborateurs sentant leur entreprise fragilisée. Pour beaucoup de chefs d'entreprises, cette épreuve a été un révélateur, un accélérateur de transformation. Les ETI et les PME en grande majorité se sont donné les moyens de répondre au séisme qu'elles venaient de subir par la mise en place de stratégies de transformation radicales. Audit d'organisation, analyses des besoins internes et externes, travail sur la vision d'une entreprise numérique inscrite dans l'avenir, réflexion sur les compétences et les programmes de formation, la nouvelle grille de lecture est désormais celle du numérique. Les enjeux de performance et de croissance offerts par le numérique n'attendent plus, ils sont désormais prioritaires.



© Image Gerd ALTMANN / PIXABAY

CONCLUSION

Le numérique n'est plus un questionnement, il est intégré dans toutes les stratégies et fait partie du développement des entreprises. Les rythmes de mise en œuvre diffèrent selon la taille et le mode de gouvernance. L'abandon du *top-down* au profit d'organisations plus transversales impose de redéfinir les priorités de l'entreprise et d'impliquer les salariés sur la base du sens donné au changement. Un travail collectif salutaire, qui bénéficie à tous les publics de l'entreprise.

EXERGUE

Les investissements dans la transformation numérique ont une incidence économique⁴. 65 % du PIB mondial seront tirés d'activités numérisées dès 2022, et susciteront plus de 6 800 milliards de dollars d'investissements directs dans la transformation numérique, de 2020 à 2023. D'ici 2023, 75 % des entreprises disposeront de feuilles de route complètes pour la mise en œuvre de leur transformation numérique.

⁴ "IT spending and staffing benchmarks 2021/2022-IT budget and cost key metrics by industry and company size", *Computer Economics* - for IT metrics, ratios, benchmarks, and research advisories for IT management: <https://www.computereconomics.com/page.cfm?name=it-spending-and-staffing-study>