

BTS MCO - CEJM

Les conséquences du déploiement  
du numérique dans l'entreprise

Le déploiement du numérique dans l'entreprise a transformé le mode de management et les processus décisionnels.

Il a favorisé le développement de nouvelles structures, de nouvelles formes de coordination et d'organisation du travail.

Il a aussi favorisé un travail collaboratif qui a redessiné les frontières de l'entreprise.

# I. De nouvelles structures organisationnelles

Pour répondre aux défis d'un environnement de plus en plus incertain avec des mutations technologiques importantes, beaucoup d'entreprises ont renforcé leur digitalisation.

Cette démarche les a conduits à mettre en place des structures plus flexibles, de façon à être plus réactives face aux aléas de cet environnement mouvant.

Ainsi, selon leur domaine d'activité et leurs particularités, ces entreprises développent de nouvelles structures qui favorisent la digitalisation, dans le cadre :

- d'une réduction des niveaux hiérarchiques : les structures hiérarchiques laissent la place à un travail en mode projet au sein d'équipes autonomes ;
- d'une gestion plus transversale des activités, de façon à ce que le numérique imprègne toute l'organisation.

Il s'agit en particulier de favoriser la formation des salariés à la culture digitale de base, mais aussi à la réalité virtuelle, la réalité augmentée, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, le *big data*...

Les outils adoptés favorisent la transversalité (formations en se connectant à des plateformes communes aux différents sites et aux différents services d'une entreprise).

# I. De nouvelles structures organisationnelles

Ces nouvelles structures favorisent souvent :

- la spécialisation au sein de différentes entités ayant les compétences pour répondre plus rapidement aux demandes de plus en plus spécifiques de leurs clients ;
- l'intégration des entités pour favoriser des synergies.

Ex : Orange a adopté un programme d'accélération de sa transformation digitale pour que tous ses collaborateurs puissent développer leur compétences numériques à partir d'ateliers animés par un réseau de 1000 ambassadeurs digitaux, et d'outils de réalité augmentée leur permettant d'appréhender de manière virtuelle les équipements sur lesquels ils peuvent travailler.

## II. De nouvelles formes de coordination des tâches

### 1) Le recours accru à la standardisation des procédés et des résultats

Adopter une coordination des tâches faisant appel à une standardisation des procédés et des résultats peut favoriser une mutation digitale réussie. Cependant, ce type de coordination n'est pas adapté à toutes les activités.

Pour les activités complexes, il faut avoir recours à des formes d'ajustement mutuel, ou de supervision directe par un collaborateur « humain » qui est souvent le responsable hiérarchique.

Par exemple une entreprise pourra, lors d'une procédure de recrutement, standardiser les phases de sélection des CV ou d'appel des candidats *via* un robot. Cependant, la décision de recrutement finale reviendra au responsable du service, en particulier s'il s'agit du recrutement d'un cadre de haut niveau.

Il est donc nécessaire de continuer à prévoir un ajustement mutuel, ou une supervision directe d'un humain responsable hiérarchique pour certaines activités complexes et impliquantes.

## II. De nouvelles formes de coordination des tâches

### 2) La prise en compte des résistances au changement (Michel Crozier)

Comme toutes les évolutions, les nouvelles formes de coordination des tâches peuvent conduire les collaborateurs à résister au changement.

Michel Crozier montre que dans les entreprises où l'histoire ou des valeurs de solidarité et les liens sont forts, le changement est encore plus difficile à mener.

Il a montré que les collaborateurs souhaitent maintenir leurs zones de pouvoir. Ils tendent à résister ou à refuser de soutenir le changement.

Aussi, dans une entreprise qui fait évoluer son mode de coordination des tâches pour adopter un processus plus digital, certains collaborateurs vont craindre par exemple d'être évalués de façon arbitraire par des machines ou des programmes informatiques.

Cela va conduire à résister aux efforts de digitalisation et entraîner l'échec de ces projets.

### III. De nouvelles modalités de travail

La digitalisation des activités de l'entreprise a transformé la façon de communiquer, de collaborer et d'interagir des collaborateurs. Les outils numériques sécurisés ont favorisé la généralisation du travail à distance et du travail collaboratif à distance. Les réunions à distance, le partage de fichiers, le travail collaboratif en ligne en temps réel sont facilités par des outils numériques sécurisés.

D'un autre côté, le numérique permet de développer des espaces pour faciliter l'action collective en coworking. Ce type d'espace de travail partagé favorise l'échange, le partage et la création d'une communauté. Il permet, grâce aux outils digitaux, à des travailleurs de travailler en réseau.

Ainsi le numérique permet à la fois à des gens éloignés de travailler ensemble et à des acteurs isolés de travailler au même endroit.

## IV. De nouvelles frontières pour l'entreprise

### 1) Le recours accru à l'externalisation et aux partenariats

Le numérique favorise la redéfinition des frontières de l'entreprise avec :

- le recours croissant à des stratégies d'externalisation vers des entreprises spécialistes. Le travail en réseau permet de mettre en place des partenariats entre entreprises, par exemple pour la gestion de la paye par des spécialistes dotés d'outils numériques performants ;

Ex : confier la gestion de la paye à des spécialistes dotés d'outils numériques.

- des partenariats entre des entreprises qui travaillent en réseau pour co-innover ou co-construire une offre personnalisée avec les clients ou les fournisseurs.

Ex : BNP Paribas Personal Finance a fait appel à une communauté de 300 membres actifs , composée de clients et de prospects qui s'expriment sur une plateforme de co-création de l'offre, afin de limiter le risque de décalage entre le produit final et les attentes des consommateurs.

## IV. De nouvelles frontières pour l'entreprise

### 2) Éviter que ces évolutions ne soient génératrices de crises

Comme le montre Larry Greiner, les importantes évolutions peuvent être génératrices de crises. C'est en particulier le cas pour la révolution digitale, qui génère de profondes mutations dans l'entreprise et peut provoquer une crise.

Pour Larry Greiner, les entreprises ont un cycle de vie avec des phases de croissance, de stagnation et de déclin. Il est donc indispensable d'accompagner le développement de l'entreprise en faisant évoluer les ressources, les hommes, les structures en fonction de la phase que vit l'organisation.

En effet, les ressources et compétences qui sont adaptées lors d'une certaine phase peuvent être inappropriées lorsque l'entreprise se développe ou vieillit.

Ces changements engendrent une succession de périodes de stabilité puis de périodes de crises. Il est indispensable de résoudre les crises pour permettre à l'entreprise de passer d'un stade d'organisation à un autre. Les crises doivent être anticipées et résolues pour permettre à l'entreprise de s'affirmer dans son nouvel environnement.