



Contribution de Daniel OLLIVIER

thera.conseil@numericable.fr

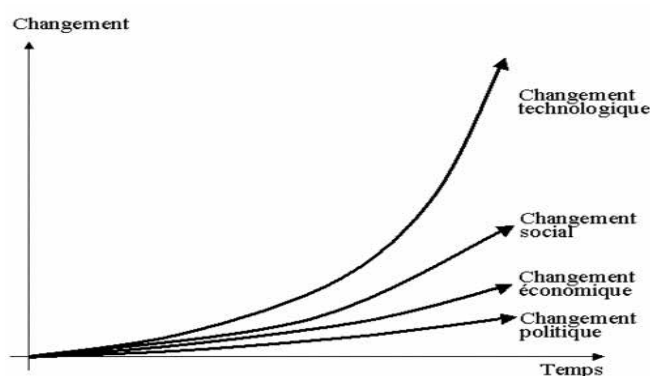
L'entreprise à l'ère du digital : des outils mais surtout des hommes...

[Daniel OLLIVIER](#) est l'auteur de l'ouvrage "Management 2.0" - Performance économique et capital humain !" - AFNOR Éditions (2012)

La propagation du changement ne s'effectue pas à la même vitesse dans tous les domaines... Aujourd'hui, c'est la technologie qui "booste" les autres dimensions qu'elles soient sociale, économique ou culturelle.

Dans l'entreprise, l'informatique centralisée a modifié durablement nos modes d'organisation puis elle a laissé place à la micro-informatique et à une décentralisation des responsabilités. L'entreprise a piloté ces évolutions organisationnelles : le changement était à sa main.

Elle pouvait en maîtriser les tenants et aboutissants et l'intégrer comme il se doit dans sa stratégie de développement. Aujourd'hui, l'expérience montre qu'elle n'est plus dans cette configuration là. L'entreprise accuse avec le numérique, pour la première fois de son histoire, un retard technologique dans le domaine des usages.



Les usages privés sont plus nombreux et élaborés que les usages professionnels.

Le développement des réseaux sociaux montre ce décalage. En France, rappelons que 70 % des personnes connectées sont membres d'un réseau social. En moins de 10 ans d'existence, Facebook a dépassé le milliard de comptes sur la planète et il connaît dorénavant un développement exponentiel avec le marché asiatique.

Les dirigeants d'entreprises ne peuvent plus se permettre de "snober" de tels outils et les réticences initiales sont balayées par cette vitesse du changement qu'ils subissent faute de pouvoir la maîtriser.

Toutes les entreprises de renom possèdent un compte Facebook alors qu'une telle situation était inimaginable, il y a encore 3 ans, pour des raisons d'image de marque. Impossible de passer à côté d'un tel marché et de refuser d'être en réseau, sur le plan planétaire, avec autant d'acteurs.

La révolution numérique est en marche... Faut-il s'en inquiéter pour nos libertés ou considérer qu'elle va tout simplement devenir la 3e étape clé de l'histoire de l'humanité ? Après la découverte de la roue et des transports puis celle des énergies (charbon, pétrole, électricité), nous serions dorénavant dans l'économie du savoir et de la connaissance.

Nous voudrions dans cette approche mettre l'accent sur trois évolutions majeures qui vont profondément modifier nos méthodes de travail : l'essor du télétravail, l'apport du travail collaboratif et le risque d'obésité informationnelle.

L'essor du télétravail

Le télétravail fait une apparition remarquable avec l'apparition des outils digitaux. L'équipement devient très accessible financièrement pour une entreprise qui peut d'ailleurs trouver matière à concilier deux objectifs essentiels :

- réduire ses coûts de structure
- répondre aux attentes de ses salariés.

Aujourd'hui, les expériences sont probantes et les salariés sont moins inquiets des connaissances de cette modalité d'organisation sur la vie personnelle ou sociale.

Rappelons que le télétravail regroupe toutes les activités professionnelles qui s'exercent à distance : cela va du travail à domicile au travail nomade (exemple les commerciaux) ou bien encore le travail sédentaire alterné où l'on propose des contrats de télétravail sur quelques jours dans la semaine. Le coworking est une approche qui se développe : le travail s'effectue sur des lieux équipés à cet effet, dans lesquels des salariés d'une même entreprise ou de plusieurs se retrouvent.

En France, seulement 12 % des salariés pratiquent le télétravail au moins un jour par semaine. Nous sommes très loin de la moyenne européenne (22 %) ou encore celle des États Unis dont l'estimation globale dépasse déjà les 25 %. Les perspectives de développement du télétravail sont potentiellement très importantes puisque d'ici 2030, c'est pas moins de 50 % des emplois qui seront télétravaillables.

Le travail collaboratif : la culture du partage...

Les outils digitaux (wikis, réseaux sociaux) favorisent la possibilité de s'affranchir du temps et de l'espace. Les solutions collaboratives ont le vent en poupe et les managers peuvent y trouver matière à gérer différents besoins dans le fonctionnement quotidien :

- Faire communiquer & collaborer des équipes inter-sites entre sites distants
- Besoin de partager ou collaborer avec des tiers externes
- Volonté d'encourager le partage et la collaboration en réseau
- Améliorer la productivité et la qualité des échanges en faisant moins de réunions
- Volonté d'accélérer les flux informationnels
- Gérer la dispersion géographique.

Les outils collaboratifs offrent de nouvelles possibilités dans le partage et l'échange. Il devient plus aisé d'associer les collaborateurs d'une entreprise à des décisions liées à l'organisation interne ou à la conduite des projets.

Un manager qui voulait par exemple mettre en place un projet au sein de son équipe devait, pour être efficace, répartir les activités entre les membres pour faciliter la productivité et la coordination des travaux. Une plate forme collaborative permet à chacun de participer d'une manière asynchrone à chaque étape en réduisant au maximum les réunions.

Le travail collaboratif ne relève pas d'une répartition a priori des rôles. La collaboration s'entend en fait par une situation de travail collectif où tâches et buts sont communs. Chacun des membres du groupe travaille ainsi sur les mêmes points. La responsabilité est donc ici collective. Dans la volonté de travailler en réseau, il ne faut pas oublier que ce sont les acteurs... et non pas les outils qui génèrent la performance et que, dans ce domaine, l'état d'esprit est surdéterminant.

Comme le dit Hervé Serieyx, le rabot ne fait pas l'ébéniste. L'entreprise à l'ère du numérique ce sont des hommes... avant d'être des outils ou des processus.

Les risques liés à l'obésité informationnelle

Dans le domaine de l'information, nous avons produit en moins de 10 ans l'équivalent de ce que l'humanité avait produit depuis sa création. Cette profusion représente un danger et un enjeu si nous voulons tirer profit de cette richesse.

En effet, il serait dangereux d'être angélique et d'imaginer que le numérique ne génère que des évolutions positives. Nous avons déjà évoqué, avec la mise sous contrôle de l'information, le risque inhérent à nos libertés. Nous vivons aussi le problème lié à la véracité de l'information et les manipulations possibles. Une information fautive diffusée plusieurs fois devient une donnée qui influence le jugement. Nous l'avons récemment expérimenté avec la théorie du complot ou la propagande djihadiste.

Autre risque : de nombreuses études mettent en évidence qu'il existe un volume optimal d'informations, qui, une fois franchi, dégrade la qualité de la prise de décision. Les recherches démontrent que les salariés n'ont pas conscience de cette situation et qu'ils surestiment, afin de se rassurer, trop souvent le volume d'informations utiles. Nous vivons ce risque à travers nos messageries surchargées et les conséquences liées au traitement : lecture superficielle ou différée, complexité du tri...

L'obésité informationnelle présente le risque de banaliser les informations à forte valeur ajoutée. Une utilisation rationnelle des différents outils s'impose. La messagerie instantanée, le téléphone, la réunion de face à face... tous ces moyens sont à utiliser mais de manière rationnelle.

Le digital prend une place considérable dans nos vies et transforme en profondeur notre manière de penser et d'agir. Est-ce une formidable opportunité pour atteindre un nouveau stade de développement ou un risque pour la démocratie ?... A nous de ne pas perdre de vue que l'homme est au cœur du système économique et social et qu'il aura dans cette révolution numérique à prendre conscience de ses propres limites.