



En partenariat avec



# Club Digitalisation et organisation

Travaux 2014-2015

Principales conclusions

Entreprises sponsors





**L'Anvie accompagne depuis 25 ans les transformations de l'entreprise et contribue au renouvellement de ses pratiques par la mise en évidence, à l'aide des sciences humaines et sociales, des mutations de la société et leurs impacts sur le modèle économique et social des entreprises.**

Dans cette perspective, l'Anvie développe des passerelles entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise en organisant des rencontres où universitaires et professionnels confrontent les résultats de leurs recherches et leurs expériences de terrain.

Après Bertrand Collomb (Lafarge), Jean-Paul Bailly (La Poste), Jean Monville (SPIE), l'Anvie est actuellement présidée par Antoine Frérot, PDG de Veolia Environnement.

Le [Club Digitalisation et Organisation](#) est une communauté apprenante au sein de laquelle les membres progressent par le partage de leurs réflexions et pratiques. Il contribue à relier des chercheurs et des praticiens, des entreprises de tailles diverses, et des thématiques parfois trop cloisonnées.

### Animatrice scientifique



**Aurélie DUDEZERT** est professeur des universités en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers. Chercheur en Management des Systèmes d'Information, elle est spécialiste du Knowledge Management, du Big Data et de la transformation digitale des organisations. Membre de l'association inter-entreprises COP-1 rassemblant les Knowledge Managers et Responsables des pratiques collaboratives de grandes entreprises françaises, elle développe ses travaux de recherche en collaboration étroite avec les entreprises (Eramet, Bouygues Construction, Orange...) et intervient auprès de nombreuses organisations en tant qu'experte (Areva, Egis, ENS Cachan, GDF Suez, SNCF,...).

### Partenaire du Club D&O



**L'Observatoire**  
Des Réseaux Sociaux d'Entreprise



En 2014, nous avons souhaité rapprocher l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise de l'Anvie afin de participer à la création d'un club d'entreprises pour évaluer l'impact de la transformation digitale sur les organisations. Ce club éclaire nos chemins numériques pour construire une vision solide et pérenne, à la fois humble et ambitieuse, au-delà des effets de mode.

Cet Observatoire, fondé par Orange en juillet 2010, réunit de grands groupes et organisations confrontés à la mise en œuvre et à l'animation de réseaux sociaux numériques à destination de leurs collaborateurs internes.

Entreprises sponsors du Club D&O



**BNP PARIBAS**  
La banque d'un monde qui change



Entreprises membres du Club D&O



# Sommaire

Préfaces.....	5
Le Club Digitalisation et Organisation-Année 2014 : Principales contributions.....	7
Introduction au Club Digitalisation & Organisation .....	9
La transformation digitale dans les entreprises.....	12
Le responsable Transformation Digitale : compétences et ressources .....	17
Transformations digitales : nouvelles organisations, nouveaux comportements au travail .....	22
Partager, diffuser les connaissances à l'ère du digital : de la planification à la création de sens .....	28
Retour sur la rencontre de restitution des travaux du Club DO, le 3 février 2014	
Le point de vue de Bernard Stiegler .....	37

# Préfaces



Ludovic GUILCHER DRH adjoint Orange

Informatisation. Numérisation. Digitalisation.

Mode agile. Test&Learn. Co Working. Horizontalité.

Inutile de se le cacher : nous vivons non pas une évolution mais une révolution du mode de fonctionnement en entreprise. Et les mots peinent à décrire les situations tant le changement est rapide, mais surtout la cible incertaine.

Cette révolution digitale revêt plusieurs caractéristiques : elle prend sa source dans la circulation de l'information devenue massive, souvent dans le quotidien de chacun avant d'être dans son quotidien professionnel.

Elle est en train de restructurer notre rapport au travail plus que séculaire : le rôle et le pouvoir du manager, le lieu de travail - dans certains cas, aller au travail devient même un oxymore -, et, de plus en plus, le temps de travail qui se voit mélangé au temps de vie tout court.

Peut-être est-ce la première fois que l'entreprise est en retard d'une adoption technologique sur la société elle-même : elle fut la première à s'équiper en téléphones (fixes !), en fax, en PC mais pas en smartphones, en tablettes ou en réseaux sociaux ! Et dès lors, l'impact de la digitalisation sur nos organisations en est d'autant plus profond qu'il ne vient pas du haut mais de chacun, celui-ci important dans l'entreprise les évolutions de sa vie personnelle.

Au fond, face à cette révolution, il y a deux attitudes à écarter : celle qui consisterait à croire que l'entreprise ne sera pas ou très peu impactée et celle qui voudrait que l'on s'y jette à corps perdu et sans précaution.

Cette révolution, je crois qu'il faut la vivre positivement car elle offre de nombreuses perspectives de croissance, de décroisement de l'entreprise, d'épanouissement des salariés et de refondation du travail. Mais ne soyons pas des béats du digital : celui-ci comporte des risques d'exclusion, d'addiction, d'hyperconnectivité et de violation des données personnelles.

Face à cela, l'entreprise, c'est-à-dire l'employeur, a un double devoir. Former ses salariés pour assurer leur employabilité car qui peut croire que demain un salarié qui n'a pas de compétences digitales pourra vivre sereinement son parcours professionnel ? Eduquer ses salariés à maîtriser les outils du digital pour ne pas en devenir esclaves ou accrocs, et sans doute ne pas répéter l'erreur que nous avons commise en donnant l'outil qu'est le mail sans former à l'usage.

Alors, et seulement alors, nous saurons faire rimer digital et humain, et partant, réussir la révolution digitale pour qu'elle soit un progrès pour chacun.



## Xavier TERRASSE Directeur du programme Digital Working Groupe BNP Paribas

Au moment où tout le monde est convaincu que la digitalisation va transformer les business models de nombreuses entreprises, l'initiative de l'Anvie de travailler sur les impacts de cette digitalisation interne à l'entreprise ne pouvait que séduire BNP Paribas, qui a fait de la transformation de ses modes de travail un de ses chantiers prioritaires. Nous sommes convaincus en effet que nous ne pouvons pas constater le changement de comportement de nos clients sans prévoir la même évolution pour nos salariés.

L'idée qui consistait à faire échanger, sous le regard d'universitaires, des entreprises sur leurs propres expériences est également séduisante, surtout pour un sujet sur lequel, d'une part, on ne voit pas émerger de théorie affirmée et, d'autre part, la méthode du test and learn est très souvent utilisée.

Cet échange entre l'université et l'entreprise doit permettre à la première de commencer à créer des repères et à la seconde de mieux éclairer l'avenir (voire de se rassurer).

Vous découvrirez dans ce livre blanc l'extrême richesse des diverses expériences et les premières réflexions sur les thèmes de l'entreprise, du management et du renouveau du travail.

Les thèmes choisis pour cette première année :

- Le rôle, les ressources et les compétences du responsable Transformation digitale,
- Les nouvelles organisations et nouveaux comportements au travail liés à la digitalisation,
- Le partage des connaissances à l'ère du digital,

éclairent nettement l'ampleur de la transformation qui nous attend.

C'est pour cela que, convaincus de la nécessité de poursuivre cette expérience originale, nous avons décidé de renouveler notre sponsoring pour l'année 2015.

# Le Club Digitalisation et Organisation- Année 2014 : Principales contributions

## 4 conclusions émergent du travail mené au sein du Club

### ► Une digitalisation en marche

Dans beaucoup d'entreprises, des démarches de transformation digitale ont été lancées. Des premières actions ont été mises en place mettant principalement l'accent sur la sensibilisation des acteurs. Cette première étape, nécessaire à une transformation plus profonde, vise à une acculturation des acteurs aux enjeux de la digitalisation. **Les démarches actuelles reposent davantage sur un objectif de transformation des structures organisationnelles que des pratiques de travail.** Il s'agit tout d'abord d'introduire de la transversalité dans des structures vues comme cloisonnées.

### ► L'émergence d'une nouvelle figure (rôle) : le responsable de transformation digitale

Dans ce contexte, une nouvelle figure s'impose peu à peu : celle du responsable de transformation digitale. Ses compétences sont très particulières et peuvent être résumées dans sa capacité à savoir **« piloter l'émergence »**. Savoir mobiliser, faire converger les acteurs, être à l'écoute sont les atouts clefs pour tenir cette position. Pour cela, il est nécessaire d'avoir un bon relationnel, un bon réseau de relations dans l'entreprise, une bonne compréhension du métier, des produits et enfin une bonne connaissance du digital. Acteur de transformation, ce responsable de transformation digitale doit être fortement engagé dans sa tâche. Cette position est passionnante mais parfois difficile à tenir dans un contexte de fortes mutations organisationnelles. Aussi, aujourd'hui les acteurs/équipes en charge de cette transformation digitale se vivent parfois comme des acteurs incompris dans leur organisation.

### ► Une reconfiguration autonome des pratiques de travail : le développement d'un nouveau rapport au temps, au lieu et à l'espace de travail

Aujourd'hui déjà, les technologies numériques sont très présentes dans les pratiques de travail, en particulier les technologies de communication et de mobilité. Pour chacune de ces technologies, très différentes les unes des autres, une partie des salariés de l'entreprise explicitent souvent clairement les usages associés. Chaque technologie prend sa place, sans préconisation de la part des Directions support (RH ou Informatique) ou des Business Units. On assiste ainsi à une reconfiguration autonome de la pratique de travail du salarié autour d'un agrégat de technologies. **Pour ces salariés, la perception des opportunités offertes par le digital pour le travail de demain est souvent très positive.** La digitalisation devrait permettre de libérer l'acteur de contraintes procédurières qui pèsent aujourd'hui sur son activité. **Pourtant le bilan des premières évolutions est plus que contrasté.** Des appropriations disparates de ces technologies existent dans les entreprises. Par ailleurs, les injonctions paradoxales se multiplient. Le salarié se trouve tiraillé entre une volonté de l'entreprise d'accroître son autonomie pour le rendre plus réactif et des démarches de contrôle de plus en plus présentes. Ces injonctions sont de plus en plus mal vécues. Enfin, les effets de bord dans la mise en œuvre concrète des outils digitaux sont peu pris en compte (surcharge informationnelle, interruptions...).

- ▶ **Une digitalisation vue comme une opportunité pour améliorer le partage des connaissances**

La transformation digitale est vue comme permettant d'accélérer et d'améliorer le partage des connaissances (meilleure diffusion de l'information, consolidation et enrichissement des informations, exploitation avec le Big Data). Le partage des savoirs doit désormais permettre de résoudre les problèmes liés à la taille de l'entreprise (cloisonnement, sens de l'action collective...). Il a pour apport principal de redonner du corps et du sens au collectif. Pour cela, il faudra toutefois qu'il ne soit plus vu simplement dans sa composante instrumentale (les outils) et il sera nécessaire d'**explicitier le lien entre partage des connaissances et modèle de création de valeur de l'entreprise.**

## Accompagner la transformation digitale des entreprises : 3 pistes d'améliorations

- ▶ **Travailler à une appropriation des outils et des nouveaux usages par les acteurs de l'entreprise**

Un des enjeux pour les entreprises est désormais de **passer du stade de la sensibilisation et de la mise à disposition des outils à l'accompagnement à la création de nouvelles pratiques de travail.** Si pour certains salariés, cette appropriation est bien engagée, il s'agit aussi de réduire les risques de dysmétrie entre acteurs dans les nouveaux usages. Après une phase d'acculturation, les entreprises peuvent désormais travailler plus sereinement à la co-création des nouvelles pratiques et règles de travail entre management et collaborateurs. Dans cette nouvelle période qui s'ouvre, la définition de la gouvernance des nouveaux dispositifs de travail sera également un enjeu.

- ▶ **Travailler dans et avec les métiers et oser les expérimentations**

Pour construire ces nouveaux usages et pratiques de travail, **proposer des expériences locales** dans les métiers, centrées sur les pratiques de travail paraît une piste intéressante. Elle permet d'**expérimenter progressivement** la construction de nouvelles règles de travail, **sans déstabiliser l'ensemble de l'organisation** par un processus de changement global. Elle offre également l'avantage de mobiliser plus largement les acteurs de terrain dans la transformation et de leur rendre cette démarche plus concrète.

- ▶ **Reconnaître et gérer les compétences et profils de transformation**

Pour pouvoir mener cette transformation, il va être nécessaire de s'appuyer sur quelques acteurs motivés et impliqués dans la démarche. Aujourd'hui, ces profils dits de « transformation » sont généralement peu valorisés. Ces talents spécifiques doivent bénéficier d'un accompagnement dans leur évolution de carrière d'aussi bonne qualité que des profils plus « classiques ». Aussi il paraît pertinent d'envisager de construire un « *Talent management* » spécifique.

# Introduction au Club Digitalisation & Organisation

Aurélie Dudézert

En quelques décennies, **les technologies numériques se sont imposées dans nos vies et dans les organisations**. Les capacités de traitement et d'analyse de l'information qu'elles offrent ouvrent de formidables opportunités dans les entreprises, ceci dans tous les domaines : elles permettent de **réduire les coûts, de créer un nouveau dialogue avec les clients, de rendre plus efficaces les organisations...** Les entreprises sont conscientes de l'existence de ces opportunités, et s'engagent dans un processus de digitalisation, c'est-à-dire de cette **mobilisation massive des technologies de l'information et de la communication, qui s'insèrent partout dans les entreprises**.

La digitalisation a en particulier pour conséquence d'accélérer la circulation de l'information dans et à l'extérieur de l'organisation. **Si l'information a toujours circulé dans les organisations, ce qui est nouveau aujourd'hui c'est la rapidité de diffusion de cette information.**

## Un parallèle avec l'apparition de l'imprimerie en Europe

La diffusion des technologies de l'imprimerie et notamment de l'ensemble du procédé de composition typographique développé par Gutenberg dans les années 1450 a conduit à une accélération de la diffusion de l'information au XVème siècle. Jusqu'à cette période, les textes sont produits et reproduits dans des monastères par des moines copistes. Il faut environ 3 ans pour recopier une Bible. **L'information est contrôlée** par les clercs. **La circulation de l'information est limitée** et se fait essentiellement de façon orale, par les ménestrels.



L'avancée technologique proposée par Gutenberg avec des caractères mobiles résistants, réutilisables et interchangeable permet l'impression des textes et leur diffusion à grande échelle. L'invention est très vite mise en application. Dès la fin du XVème siècle, on trouve... 12 millions de livres en circulation, alors que l'imprimerie n'a que 50 ans.

Cette accélération de la diffusion de l'information va contribuer à **des changements sociaux majeurs** :

- **La connaissance** progresse très rapidement. L'apprentissage de la lecture se développe.
- **Les sciences** descriptives se diffusent (médecine, astronomie...) : elles **deviennent accessibles** à un nombre beaucoup plus important d'individus.
- **La hiérarchie traditionnelle autour de l'information et du savoir est bouleversée**. Ce ne sont plus les clercs qui contrôlent l'information et le savoir, dans la mesure où tous les laïcs peuvent y avoir accès.
- L'imprimerie contribue à un réveil culturel extrêmement puissant, conduisant à la naissance d'une nouvelle philosophie : la philosophie humaniste.

Cette transformation, que les historiens qualifient de Renaissance, voit l'apparition de nouvelles figures et pratiques sociales, dans une période très courte.

Ce qui vient d'être décrit présente **des similitudes avec la situation actuelle** :

- diffusion accélérée de l'information,
- **remise en cause d'une hiérarchie entre les « sachants »** (enseignants, chercheurs, journalistes, médecins...) **et les autres,**
- **apparition de nouveaux métiers** (community managers, data scientists...) **et de nouvelles pratiques sociales.**

### Impacts de la transformation digitale

La digitalisation conduit en particulier à **une évolution profonde des modalités de coordination du travail** :

- **l'information circule si rapidement et en si grande quantité qu'elle ne peut plus être centralisée ou contrôlée par une structure hiérarchique ;**
- les acteurs-exécutants doivent sans arrêt faire évoluer leur tâche par ajustement mutuel avec leurs collègues.

**La digitalisation engendre ainsi une remise en cause fondamentale des pratiques de management dans des organisations structurées encore largement autour du paradigme du « Command & Control ».**

Dans un tel contexte, peut-on parler, à l'instar de Gary Hamel, de « fin du management » ? Naturellement, on ne peut pas supprimer totalement planification et contrôle. Certaines tâches managériales doivent et devront toujours être planifiées et contrôlées – on ne pourra par exemple jamais gérer une centrale nucléaire sur la seule base de l'ajustement mutuel... En revanche, **il faut parvenir à faire coexister les deux modes de coordination et de régulation que sont le « Command & Control » et l'ajustement mutuel, la collaboration entre salariés. Problème : ces deux modes de régulation sont contradictoires, voire paradoxaux.** Comment par exemple demander aux individus d'être autonomes... et de les soumettre à un reporting toujours plus croissant ?

### Les travaux du Club Digitalisation & Organisation

Ce constat pose deux questions, au cœur des travaux du club Digitalisation et Organisation :

- **Vers quels types de figures et de pratiques de management aller pour rendre les entreprises efficaces dans ce nouveau contexte ?**
- **Comment accompagner l'émergence de ces nouvelles figures et pratiques ?**

Le Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie a été conçu comme **un lieu de ressources et de co-construction pour comprendre et contribuer au développement des nouvelles pratiques de travail liées à la digitalisation.** Il s'agit d'un lieu de dialogue et de travail croisant les perspectives d'acteurs issus du monde de la recherche en Sciences Humaines et Sociales et d'acteurs d'entreprises de métiers et fonctions différentes et qui pourtant sont tous impliqués dans cette transformation digitale. De ces travaux est né ce premier livre blanc. Il présente nos conclusions et propose quelques pistes pour les entreprises confrontées à ce phénomène.

Les travaux du Club se sont consacrés à trois thématiques :

- Le rôle, les ressources et les compétences du responsable Transformation digitale ;
- Les nouvelles organisations et nouveaux comportements au travail liés à la digitalisation ;
- Le partage des connaissances à l'ère du digital.

Les 3 séances de travail en présentiel se sont déroulées de la manière suivante :

- Avant chaque séance, un questionnaire en ligne sur le thème était adressé à chaque participant du Club (soit 35 personnes).
- Aurélie Dudézert a analysé l'ensemble des réponses
- Cette analyse était restituée et mise en discussion au début de chaque séance en présentiel. Le regard d'un praticien et d'un chercheur permettait de compléter et de structurer la construction d'un savoir collectif sur le thème de la séance.
- Des échanges virtuels via le site du Club ont ensuite enrichi les échanges.

Le Club D&O réunit 18 organisations et entreprises. 6 intervenants extérieurs ont contribué aux échanges.

- **Olivier Amprimo**, Directeur du développement collaboratif, L'Oréal.
- **Pierre Fayard**, Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers.
- **Arnaud Gien-Pawlicki**, Responsable Recrutement et Marque Employeur de l'Apec.
- **Stéphanie Missonnier**, Professeur Assistante à HEC Lausanne.
- **Nathalie Mitev**, Associate Professor à la London School of Economics and Political Science.
- **Céline Schillinger**, Responsable Engagement et Communautés pour Sanofi Pasteur.

# La transformation digitale dans les entreprises

Les travaux du Club montrent que dans de nombreuses entreprises, la digitalisation est en **marche**. Les démarches autour de la digitalisation ont déjà démarré, de premières actions ont été mises en place. Elles sont principalement gouvernées en central, et très peu en local.

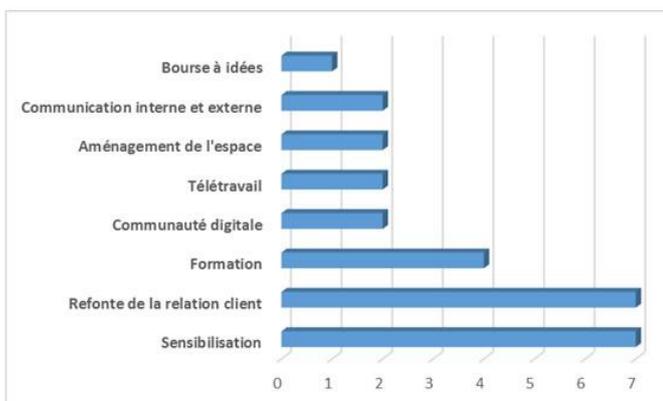
Les dispositifs mis en œuvre mettent principalement l'accent sur la sensibilisation (conférences, interventions extérieures, boîte à idées), la formation (Digital Academy, Mooc), la communication (interne et externe). Très peu de projets concernent la refonte des processus de travail (télétravail, aménagement de l'espace). **Les dispositifs sont donc principalement des dispositifs d'acculturation.**

## Dispositifs

- ▶ Des démarches qui mettent l'accent principalement sur la **sensibilisation** (conférences, boîtes à idées...), la **formation** (Digital Academy, Mooc...), la **communication interne et externe** et peu sur la refonte des processus de travail (télétravail, aménagement de l'espace...)
  - ▶ Des dispositifs d'acculturation

« Mon rôle: (...) "Evangéliser" sur les bénéfices du digital via l'intranet, des interventions dans des réunions de service, des sessions de sensibilisation »

« La démarche qui est en cours actuellement repose : 1) sur la mise place d'un vaste programme de sensibilisation / formation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe à la culture digitale ; 2) sur la mise en place d'un RSE; 3) par une sensibilisation ad hoc des dirigeants / managers, sur les évolutions en cours et leurs impacts. »



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

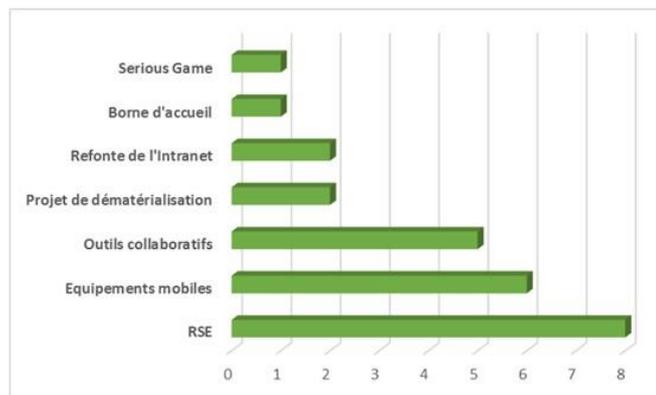
## Développement IT

- ▶ Des démarches qui mobilisent largement les **RSE**, les **outils collaboratifs**, le **développement d'un Intranet 2.0** comme leviers de la transformation.
  - ▶ Une vision de la digitalisation reposant sur la transformation des structures plutôt que des pratiques

« Mon rôle est de développer, promouvoir, déployer et animer, la démarche de réseau social d'entreprise pour servir les ambitions du Groupe par l'amélioration de l'agilité, par le renforcement de la collaboration, l'accélération de l'innovation et l'accompagnement de l'entreprise dans son accélération vers de nouvelles façons de travailler. »

« Le projet de réseau social fait partie des projets-pilotes de transformation digitale »

« Je suis un acteur principal de la transformation digitale dans mon organisation. J'ai promu le lancement du réseau social en 2013 »



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

En termes de développement technologique, les démarches actuelles mobilisent largement les réseaux sociaux d'entreprise, les outils collaboratifs et les intranets dits 2.0 comme leviers de transformation. **La digitalisation repose donc davantage sur la transformation des structures organisationnelles que des pratiques.** On cherche à introduire de la transversalité, de la collaboration... sans tenter de changer les pratiques de travail.

**En termes de stratégie, les démarches sont conçues plutôt dans une perspective programmatique, et non dans une logique de projet.** Les entreprises sont pour beaucoup conscientes que l'on vise une transformation au long cours, sans forcément en connaître la finalité.

**Toutefois pour les acteurs impliqués dans ces démarches, les enjeux de la digitalisation ne sont pas compris parfaitement et totalement dans l'organisation.** En atteste le fait que les stratégies de changement sont peu en prise avec les pratiques concrètes de travail. Le risque est de considérer la digitalisation comme un discours (éloigné par définition du terrain) plutôt qu'une pratique.

## Faiblesses des démarches actuelles

- ▶ La principale faiblesse est que les enjeux de la digitalisation ne sont pas totalement compris dans l'organisation

« La prise de conscience de l'ampleur de la tâche n'est pas suffisante »

« Il manque la dimension d'accompagnement au changement. Il n'y a quasiment pas de contribution. Les Managers sont observateurs. »

« Les évolutions en termes de culture et de pratiques étant au cœur de la réussite de la transformation, des efforts devront être également menés afin que nos modes d'organisation, nos systèmes de façon plus générale et ce que nous attendons des managers intègrent les impacts du digital »



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

Pour éviter cela quelques pistes d'amélioration des démarches de digitalisation peuvent être suggérées :

### - Mettre en place un véritable accompagnement du changement

Recréer le sens de l'action collective autour de la transformation digitale en formant et en sensibilisant, en donnant du sens aux collaborateurs quant aux projets digitaux et leurs enjeux et en déconstruisant les idées reçues (en particulier chez les managers).

### - Travailler dans les métiers sur les pratiques et oser les expérimentations

Proposer des expériences locales dans les métiers, centrées sur les pratiques de travail pour mieux comprendre la transformation, mieux associer les acteurs terrains et être en phase avec les pratiques de travail.

## Digital Leadership Inside, Orange



**Témoignage de Ziryeb Marouf,**

**Directeur Applicatifs RH Groupe et Réseaux Sociaux  
Orange Corporate**

Un plan de transformation globale, placé sous le sponsorship de Stéphane Richard et se déclinant en trois axes, a été mis en place.

- La relation client à l'ère digitale ;
- Les solutions de digitalisation offertes aux entreprises et au grand public ;
- La transformation interne, « Digital Leadership Inside ».

En ce qui concerne le dernier axe, Orange a choisi de mener des actions de sensibilisation, de formation et d'équipement (en matériel, en solutions logicielles, mais aussi en modes d'organisation).

**Sensibilisation** : il s'agit d'expliquer aux collaborateurs en quoi les médias sociaux transforment les modes de fonctionnement, de management, la manière dont les individus et les entreprises se présentent etc. Par exemple, l'ensemble des managers du Groupe sont « testés » sur leur capacité à accepter des innovations, indépendamment de tout projet concret. Il s'agit, très clairement, de les sensibiliser à l'existence de nouveaux outils, de nouveaux modes de management. Des boîtes à idées, permettant de recueillir, de valoriser et de diffuser des propositions de transformation digitale ont été créées.

**Formation** : directement dans les écoles métier, on explique comment utiliser les médias sociaux au quotidien, dans l'exercice du métier. Il s'agit par exemple, d'expliquer aux recruteurs, aux commerciaux, comment ils peuvent utiliser LinkedIn, en fonction de leurs objectifs propres.

**Equipement** : Orange fournit à ses collaborateurs un accès aux médias sociaux internes et externes dont ils ont besoin – on travaille plus largement sur l'environnement du poste de travail. Un travail est également accompli sur les modes de fonctionnement (on fait par exemple travailler sous un même toit des start-ups et des collaborateurs sur des projets importants), l'aménagement des locaux... Toutes ces initiatives visent à initier de nouveaux modes de travail, de relation et de management.

**Dans tous ces projets, Orange cherche constamment à conserver un équilibre entre performance économique et performance sociale.** De fait, certains pièges potentiels ont été identifiés, et tout est fait pour les éviter : l'addiction ; le stress ; l'adoption d'une vision productiviste – l'objectif n'est pas de travailler plus, mais mieux ; la prise en compte de tous les individus, qu'ils soient « prêts » à entrer dans la transformation digitale, ou non.

## Le Programme Digital Working de BNP Paribas



**Témoignage de Sophie Delmas,**

**Responsable du Change Management au sein du Programme Digital Working**

BNP Paribas compte 180 000 collaborateurs, et est présent dans 70 pays. Deux tiers des collaborateurs sont à l'international, mais le Groupe conserve encore aujourd'hui une culture très française. Groupe bancaire, BNP Paribas exerce des métiers très différents les uns des autres. Entités, structures, SI... évoluent de fait de manière autonome. Les enjeux et les objectifs sont différents d'une entité à l'autre. Dans ce contexte, l'objectif du programme Digital Working est de renforcer la collaboration et la coopération entre les individus et les structures

Ce programme porte des enjeux ayant trait au changement de culture, de modes de travail, de modes de management, expliquant ce rattachement aux RH. Il est donc naturellement confié à la Direction des Ressources Humaines et sponsorisé par deux membres du Comex. Ce programme a pour ambition d'améliorer l'agilité et l'efficacité des employés BNP Paribas. Au niveau collectif, il vise à permettre aux collaborateurs de mieux travailler ensemble, quelle que soit l'entité ou la localisation.

**Pour ce faire, BNP Paribas a décidé de « numériser le collaborateur », en lui donnant les moyens pour travailler de manière mobile, partout, à n'importe quel moment, depuis n'importe quel terminal.** Il passe par plusieurs étapes :

- La dotation des managers et des collaborateurs en terminaux mobiles (Iphone, Ipad, tablettes...).
- Le wifi généralisé à l'ensemble des sites.
- Des réflexions en cours sur l'utilisation des terminaux personnels à des fins professionnelles (BYOD).

### **Quelques points d'attention**

Les banques ont, toutes, une culture du risque très développée. L'environnement réglementaire occupe une place essentielle, les règles de confidentialité sont très strictes. De fait, l'accès au wifi, à certains réseaux sociaux, la diffusion de certaines informations... peuvent se révéler problématique. S'il faut prendre impérativement compte de ces dimensions, cela n'empêchera pas, néanmoins, de diffuser une nouvelle culture dans l'entreprise, un nouvel état d'esprit fait certes de liberté, d'ouverture, mais aussi de responsabilisation des individus.

# Le responsable Transformation Digitale : compétences et ressources

Dans le cadre de ses travaux, le Club a travaillé à **caractériser le profil et les ressources nécessaires au responsable Transformation Digitale pour répondre aux enjeux de courts et moyens termes.**

**Les compétences clés identifiées pour un tel responsable sont la capacité à écouter, à mobiliser, à faire converger... donc à savoir « gérer l'émergence ».** Des compétences fortes en *change management* sont nécessaires mais aussi en gestion de projet afin de pouvoir cadrer la démarche et avancer en phase avec les pratiques et les objectifs stratégiques de l'organisation.

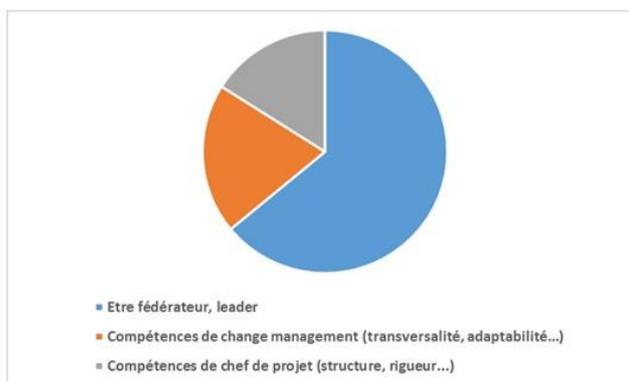
## Compétences

- **Les compétences clefs: savoir mobiliser et faire converger les acteurs**

*« Il faut être capable de créer des synergies pour faire émerger une solution entre plusieurs parties prenantes »*

*« Il faut avoir la capacité à fédérer, convaincre et écouter les parties prenantes »*

*« Il faut être fédérateur: savoir mobiliser des acteurs et faire converger des initiatives innovantes »*



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

Dans cette perspective, un tel responsable doit **avoir un bon relationnel, un bon réseau de connaissances de l'entreprise, une bonne compréhension de la pratique métier mais aussi une bonne connaissance du digital.**

## Qualités

### ► L'engagement dans son travail est une qualité clef du Responsable de Transformation Digitale

« Il faut de la passion, c'est essentiel! »

« Il faut une implication personnelle du responsable de projet: c'est-à-dire que la personne soit convaincue que la digitalisation en entreprise est non seulement nécessaire mais peut également contribuer à la performance de celle-ci »



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

Cette responsabilité implique **un fort engagement**. Energique, convaincu, pugnace, patient, motivé, combattif, communicant, pédagogue, diplomate...sont les qualificatifs associés à la figure idéale de ce responsable de Transformation Digitale.

**Toutefois, les Départements, les structures de management ne sont pas forcément prêts à changer facilement.** Ce type de démarches émergentes bousculent les structures et, dans un contexte de concurrence accrue, de mutation économique et sociale extrêmement important, les effraient. Il ne s'agit pas tant d'hommes ou de femmes qui bloquent ostensiblement les évolutions, ni forcément d'une catégorie d'acteurs (les DRH, le Top-Management...) mais plutôt d'une peur collective d'entrer de plein pied dans un changement imprévisible. C'est plus les schémas de pensée (mindset) que les pratiques qu'il faut parvenir à faire évoluer.

**Dans ce contexte, les acteurs/équipes en charge de la transformation digitale se vivent parfois comme des acteurs incompris, rejetés de leur organisation.** Animer ces démarches de transformation est passionnant car elle place au cœur des processus métiers et de ce qui fonde l'action collective, la culture d'une organisation. Les blocages institutionnels et structurels sont cependant pesants pour ces acteurs qui ont pour rôle (officiel ou non) d'entraîner et d'encourager les initiatives par tous les moyens que ce soit. Au-delà, cette compétence et ce profil d'animation « *feu d'artifice* » capable de laisser émerger des idées nouvelles d'organisation, d'entraîner et de faire converger est mal reconnue et valorisée dans l'entreprise.

Pour éviter les échecs liés à cette situation, quelques pistes d'amélioration des démarches peuvent être suggérées :

**- Reconnaître et gérer les compétences et profils de transformation, transversaux**

De tels profils sont, on le sait, peu nombreux dans les entreprises. Pourtant dans ce contexte de digitalisation, les entreprises ont besoin de ces animateurs de la transformation. Se pose alors toute la question de la capacité des Directions des Ressources Humaines, à former des collaborateurs pour disposer en interne de tels profils. Les entreprises ont aujourd'hui les plus grandes difficultés à recruter et/ou former de tels profils. Se pose toute la question, également, de la gestion de tels profils une fois que les projets de transformation digitale sont achevés. Il n'y a pas, dans les entreprises aujourd'hui, de dispositifs suffisants pour gérer, développer... et assurer la « sortie » de ces mêmes profils. Il y a là une véritablement démarche de « Talent Management » à construire dans les entreprises.

**- Mobiliser plus largement les acteurs de terrains dans la transformation : la stratégie du nénuphar**

La responsabilité d'une telle transformation est difficile à assumer par une seule personne. La transformation doit être collective et être menée en mobilisant les acteurs. Pour cela, on peut compter en partie sur les pratiques des acteurs. Beaucoup de démarches de transformation digitale émergent dans les organisations à partir d'un besoin. Plutôt que de concevoir une démarche de transformation planifiée, l'animation de la transformation bénéficierait à prendre la figure d'un acteur ou d'une équipe d'acteurs qui identifie ces pratiques, les encourage, les valorise, les consolide et les pilote pour co-construire progressivement de nouvelles modalités d'action collective et un nouveau projet d'entreprise. C'est la stratégie du nénuphar : partir d'un point même petit et pas à pas construire et étendre cette construction à toute l'organisation.

**- Redonner toute sa place à la parole et au dialogue dans l'entreprise**

La digitalisation implique un changement d'état d'esprit progressif. Ce changement d'état d'esprit ne se fait pas spontanément. Il se fait dans la pratique de travail mais aussi dans la construction de sens autour de la pratique de travail. Pour construire ce sens commun, il est important de recréer des espaces de discussion. Pas uniquement une parole rapide entre deux portes, une parole dirigée du haut vers le bas ou une parole institutionnalisée (dialogue social) mais reconstruire des lieux, des temps, des espaces d'une parole constructive et force de proposition. Ces espaces ont été fortement réduits ces dernières années avec l'accélération des temps de travail. Cette disparition progressive rend de plus en plus difficile les projets de transformation.

## Responsable de Transformation Digitale : un profil « feu d'artifice »



Témoignage de Céline Schillinger,

Directeur Engagement et Communauté chez Sanofi Pasteur

Le cloud computing, le mobile, les réseaux sociaux... tous ces phénomènes bouleversent les interactions. On passe d'un monde où l'Autorité, terme à prendre au sens large, envoie des messages à des auditeurs de différents types, à un monde où l'Autorité s'amoindrit au profit du pouvoir d'influence. Tout le monde ne comprend pas cette évolution, ni ne l'accepte – c'est notamment le cas des leaders et, plus généralement, des organisations qui ne comprennent pas toutes qu'elles n'ont plus le monopole de la connaissance « administrée » en mode top down – elles doivent être davantage dans une logique de dialogue, en faisant appel à une multitude de porte-paroles, en jouant la carte du collaboratif, etc.

**« Travailler différemment » est une conséquence de la transformation digitale**, que tous les acteurs, dans les entreprises, n'ont pas parfaitement comprise. La transformation digitale renvoie également au changement de culture. Aussi, la transformation digitale va de pair avec l'émergence de nouveaux comportements – certains sont collectifs, d'autres individuels.

A ce dernier titre, **la logique des petits pas est vraisemblablement la plus intéressante**, puisqu'elle permet d'embarquer progressivement les individus dans un projet. L'utilisation des réseaux sociaux, en lieu et place du traditionnel mail, de la messagerie instantanée, d'outils d'écoute active comme Wisembly... est aussi très efficace.

Quel profil pour ce(tte) responsable Transformation digitale ? Les entreprises sont souvent tentées de recruter des profils extrêmement pointus d'un point de vue technique. D'autres privilégient des profils généralistes, issus des sciences humaines, au motif qu'ils sont de meilleurs communicants, et connaissent mieux le monde... **Au fond, on peut considérer qu'il n'y a pas de profils-types – on peut considérer qu'il faut, de fait, des profils « en feu d'artifice », qu'il est certes difficile de définir... donc de trouver.**

## Le « *common ground* » au cœur de la transformation digitale



Témoignage de Stéphanie Missonier,  
Professeur Assistante à HEC Lausanne

Le terme même de transformation digitale renvoie aux technologies digitales (mobile, réseaux sociaux, technologies analytiques etc.) et, de façon beaucoup plus importante, à la notion de transformation.

On peut estimer ainsi que la transformation digitale a certes trait à l'utilisation de technologies, mais aussi, et surtout, aux façons dont on travaille. **Le terme de transformation est donc plus important que le terme de digital.**

Trois points essentiels de la transformation digitale peuvent être avancés :

- La transformation digitale ne peut être portée par un seul individu – il faut miser sur le collectif.
- La transformation digitale implique la confrontation de plusieurs réalités, donc nécessite une forte coordination.
- Elle implique de changer et d'élargir la compréhension des individus.

**Pour la réussite d'un tel projet, ce qui est essentiel, donc, c'est la communication et la coordination entre acteurs.**

Pour faciliter la coordination et l'existence du pouvoir collectif indispensable à tous les projets de transformation digitale, **il est important que les acteurs impliqués partagent un sens et un objectif commun partagé (*common ground*).**

Ce *common ground* peut être défini ainsi : « je sais que tu sais » ; « je connais X ; je sais que les autres connaissent X ; je sais que les autres savent que je connais X ». L'absence de ce *common ground*, très fréquent dans les relations interindividuelles, est source de nombreuses incompréhensions. En d'autres termes, lorsqu'il n'existe pas... on ne peut pas se comprendre efficacement et donc s'impliquer dans un projet collectif.

**Aussi, si les entreprises souhaitent mettre en place une démarche de transformation digitale efficace, elles doivent créer ce sens commun en proposant des espaces d'échanges et de dialogues ouverts entre les acteurs de l'entreprise.**

# Transformations digitales : nouvelles organisations, nouveaux comportements au travail

**Travailler avec le digital, c'est travailler « en transversalité ».** La transformation digitale amène progressivement à casser les silos et faciliter les échanges et collaborations entre salariés.

## Le quotidien du travail digital

**Aujourd'hui déjà, les technologies numériques sont extrêmement présentes dans les pratiques de travail en particulier les technologies numériques de communication et de mobilité.** Pour chacune de ces technologies, très différentes les unes des autres (plateforme collaborative, email, tablette, chat, appel téléphonique blog, SMS, agenda partagé etc.), une partie des salariés de l'entreprise explicitent souvent clairement les usages associés. Chaque technologie prend sa place, sans préconisation de la part des Directions support (RH ou Informatique) ou des Business Units.

**On assiste ainsi à une reconfiguration autonome de la pratique de travail du salarié autour d'un agrégat de technologies.** Le temps et l'espace de travail sont redéfinis. Les salariés mobilisant les technologies de l'information et de la communication reconstruisent leurs pratiques de travail de façon totalement innovante, alors que, à leurs yeux, ces pratiques de reconfiguration de leur tâche sont banales.

## Usages des technologies numériques au quotidien

### ► Explicitation très claire des usages de chacune des technologies numériques

- Pas d'effet de superposition mais au contraire **la construction autonome d'une nouvelle pratique de travail autour d'un agrégat de technologies**

#### ► Chaque technologie a sa place

*« Les techno numériques sont omniprésentes dans notre quotidien professionnel : Email toute la journée Plusieurs réseaux sociaux pour animation interne et externe : animation de réseaux, veille collaborative Chat interne toute la journée : pour les questions rapides SMS toute la journée : pour les rdv / meeting spontanées de dernière minute / opportunité / urgence Appels téléphoniques fixes + mobiles Dans mon environnement de travail, au bureau, en marchant pour aller d'une salle à une autre, je check mes emails sur mon téléphone mobile »*

#### ► Le temps et l'espace de travail sont redéfinis librement

*« Je fais un usage immodéré des possibilités offertes par le travail à distance (mail, connexion lync) hors du temps de travail »*

*« Veille et recherche d'informations sur les réseaux sociaux externes (principalement LinkedIn) aussi bien au bureau qu'à domicile, utilisation d'Evernote dans les 2 environnements indifféremment. »*

*« Smartphone (tout le temps sur moi, mais éteint en dehors des horaires de travail...!) »*

## Les évolutions du travail à l'heure digital

Le monde digital de demain est imaginé comme plus collaboratif, nomade et créatif que celui d'aujourd'hui par les collaborateurs. **Ce quotidien de demain est envisagé de manière très optimiste: le travail sera libéré des contraintes procédurières qui pèsent sur le salarié.**

### Le quotidien de demain

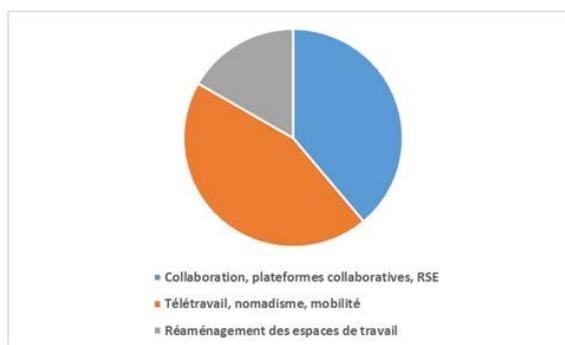
#### ► Un quotidien plus collaboratif, nomade et créatif

- Les modalités de coordination entre collaborateurs seront redéfinies
- Le travail sera défini par d'autres frontières que l'espace et le temps
- L'espace de travail sera dédié à la créativité

*«Les échanges seront plus fluides, plus rapides et les remontées terrain plus spontanées »*

*« La digitalisation nous ouvre les portes d'un univers beaucoup plus vaste, vers des personnes et des compétences que nous ne connaissons pas encore. Notre espace de travail tend vers un environnement plus intégré orienté de plus en plus vers la mobilité »*

*« Mise en place d'espaces de co-working, réaménagement de nos espaces de travail vieillissants pour laisser place à des salles de créativité et des environnements de travail propices à la collaboration, la créativité.. »*



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

**Pourtant les premières évolutions du travail liées au digital sont vues comme contrastées, voire négatives.** La transformation digitale de l'entreprise est perçue comme positive car elle conduit à plus de solidarité et plus d'implication du salarié dans son travail. Les évolutions perçues comme négatives sont toutes liées à la non-prise en charge de la transformation des pratiques de travail par l'organisation. Les managers (sans se limiter explicitement au top management) sont particulièrement pointés du doigt par les collaborateurs.

**De fait, le digital est principalement le révélateur de transformations organisationnelles déjà en cours, ces transformations étant poussées par les clients et les collaborateurs.** La digitalisation ne conduit pas forcément à l'idéal d'autonomie et de libération du salarié. Les effets de bord liés au digital ne sont pas neutres, et ne sont pas du tout pris en compte par les organisations. Pensons, par exemple, à la multiplication des interruptions, qui viennent hacher le travail, nuisent à l'efficacité de celui-ci et peuvent poser à terme de réelles difficultés aux collaborateurs.

Pour éviter les échecs liés à cette situation, quelques pistes d'amélioration des démarches peuvent être suggérées :

**- Co-construire les reconfigurations du travail en cours**

Les pratiques de travail de certaines catégories/groupes d'acteurs évoluent fortement dans les entreprises. Toutefois ces acteurs mènent cette transformation de façon totalement autonome sans implication de l'organisation. Ceci peut causer des incompréhensions et des conflits. Par exemple, un cadre pourra progressivement considérer que ses collaborateurs doivent consulter leurs emails le week-end ou peuvent être joignables en dehors de leurs temps de travail. Or aujourd'hui ces pratiques sont tacites, ne sont pas discutées et les organisations n'ont pas réellement statué sur leur mises en œuvre. Co-construire ces nouvelles pratiques de travail avec les collaborateurs paraît nécessaire pour que la digitalisation ne crée pas de clivages entre groupes d'acteurs dans les entreprises.

**- Prendre en compte les effets de bord dans la mise en œuvre concrète, au plus près du terrain, des outils digitaux et des modes de fonctionnement afférents.**

Le digital est incontestablement un accélérateur de transformation... mais il faut être en mesure d'appréhender ses conséquences, surtout si elles sont négatives. Comment accompagner les collaborateurs dans l'accélération de la circulation de l'information ? Doit-on laisser se développer les interruptions au travail de façon si marquée ? Est-ce que cela est bénéfique pour l'entreprise et pour le salarié ? Comment apprendre au salarié à gérer ce nouveaux flux d'information ?

## Les interruptions au travail : une nouvelle « normalité digitale » ?



Témoignage de Nathalie Mitev,

Professeur à la London School of Economics

Avec la généralisation des nouvelles technologies, le travail s'est incontestablement intensifié depuis quelques années. Son rythme est plus élevé ; le fonctionnement en mode multitâches s'est généralisé ; **surtout, ce travail est fréquemment interrompu – il faut, sans cesse, passer d'une**

**tâche à l'autre.**

Cette surcharge informationnelle a pour conséquence des coupures, des ruptures liées directement au fait qu'il faut répondre aux multiples demandes d'informations. Ces demandes d'information engendrent des coupures de plus en plus nombreuses. **Selon une étude récente (Wajcman & Rose, 2011) le temps consacré à ces coupures s'allonge ; plus de cinq heures par jour en moyenne.**

Cette étude a ainsi mis en évidence le fait que ces épisodes de communication sont réalisés en temps réel – il faut être en mesure d'y répondre immédiatement. Ce constat vaut naturellement pour tous les collaborateurs, mais il est particulièrement important pour les travailleurs de la connaissance dont les épisodes de travail « réel » sont de plus en plus hachés... et, par conséquent, de plus en plus courts : la plupart ne durent ainsi pas plus de dix minutes.

En ce qui concerne les technologies utilisées, cette même étude a mis en évidence que les épisodes de communication médiatée sont – et de loin – les plus nombreux. La communication en face-à-face – entretiens, réunions physiques – se réduit très fortement, et est moins importante (en nombre d'épisodes et en temps total).

**Les individus considèrent que les interruptions dans leur travail font maintenant partie de la normalité – cela « fait partie du job ». Ce qui est nouveau, c'est bien le fait que les épisodes de travail – plus courts qu'auparavant – prennent place dans un contexte où les interruptions sont générées par de nombreux modes de communication.** Cette communication, en outre, devient plus directe, moins filtrée, moins encadrée, moins systématisée. Elle oblige de fait les individus à gérer les coupures dans leur travail, selon leurs propres urgences, selon leurs propres impératifs. Certains par exemple vont décider de fermer leur messagerie électronique lorsqu'ils doivent vraiment se concentrer, afin de ne pas être dérangés.

**Les individus ne font pas forcément cela sous contrainte : en acceptant ces coupures, voire en étant à leur origine, ils ont le sentiment de maîtriser leur emploi du temps et leur activité.**

Sans grande surprise, on ne se vante plus de n'avoir rien à faire, d'avoir du temps pour soi... mais, au contraire, d'être occupé. Il n'y a aucune raison a priori que ce phénomène s'arrête, dans la mesure où les enfants, eux aussi, sont de plus en plus occupés.

## Une transformation digitale réussie : le cas de l'Apec



### Témoignage d'Arnaud Gien-Pawlicki

#### Responsable Recrutement et Marque employeur à l'Apec

Fin 2010, l'Apec – organisme paritaire né en 1968 – a failli disparaître suite à la fin d'un contrat extrêmement important avec l'ANPE. A ceci s'est ajouté le fait que les agences Apec ont vu leur trafic baisser considérablement avec, en corollaire, une forte hausse du trafic sur le site Internet. S'est donc posée la question, alors, du modèle économique de l'Association, de sa stratégie... et de la réaffectation des consultants, présents pour beaucoup en agences, à d'autres tâches.

Le cœur de cible de l'Apec est constitué prioritairement par les cadres en activité. Ceux-ci, à une majorité écrasante, utilisent le site Internet de l'Apec. Lorsqu'un cadre souhaite prendre le pouls du marché pour faire une mobilité externe ou évoluer au sein de son entreprise, il utilise par exemple fréquemment ce site. L'Apec s'est saisi de cette opportunité pour mieux connaître ces cadres et leur proposer des services correspondant à leurs usages. Deux expériences ont donc été menées :

- Le lancement de blogs internes, ouverts à des clients externes, pour leur demander, par exemple, quels étaient à leurs yeux les acteurs légitimes pour les faire évoluer professionnellement, avec qui ils souhaiteraient échanger sur leur parcours professionnel etc.
- La redéfinition de la totalité des services de l'Apec, à partir des conclusions issues des témoignages des cadres et des retours des salariés.

**Un des enjeux majeurs a été de s'adapter face à des cadres qui, pour la plupart, avaient réussi à construire leur parcours professionnel sans recourir à un tiers.** Les cadres, en d'autres termes, considèrent très largement qu'ils parviennent à sécuriser leur parcours professionnel grâce à leur capacité à piloter leur carrière. La redéfinition de l'offre a directement tenu compte de cet état de fait. Autre enjeu : faire en sorte que les cadres, s'ils décident de se tourner vers un spécialiste du recrutement, préfèrent l'Apec à un autre organisme. La forte notoriété de l'Apec a, de ce point de vue, joué un rôle majeur.

Les cadres ont également clairement mis en avant le fait qu'il était hors de question, pour eux, de se rendre en agence pour des tâches à faire valeur ajoutée – rédiger un CV ou une lettre de motivation par exemple. Ils ont été nombreux, par ailleurs, à dire qu'ils voulaient une offre sur-mesure, et être à l'initiative du moment et du point de contact, en fonction des objectifs qu'ils se fixent.

**En conséquence, un important travail a été accompli sur le décloisonnement des différents canaux : site Internet, réseau physique, centre de relation client. Une nouvelle organisation du travail a été mise en place, en tenant compte des blocages potentiels qui auraient pu se produire :** il a notamment fallu expliquer aux consultants RH, très qualifiés, très expérimentés, habitués à recevoir des cadres en face-à-face dans les agences, qu'ils allaient dorénavant travailler principalement à distance, via des relations téléphoniques, et que leur mission ne serait pas l'accompagnement au long cours. Il a fallu, en d'autres termes, leur faire comprendre que les demandes des clients avaient changé... et qu'elles n'étaient pas forcément en adéquation avec ce que les consultants

souhaitaient faire. **De nouvelles organisations ont donc été expérimentées en mode « test & learn », jusqu'à parvenir à des modalités opérationnelles qui conviennent aux clients, et qui permettent de garantir un certain niveau de chiffre d'affaires et de rentabilité.**

# Partager, diffuser les connaissances à l'ère du digital : de la planification à la création de sens

Que change le digital pour les pratiques de management des connaissances ? C'est le troisième thème que nous abordons cette année au sein du Club.

**En première analyse, il ressort une vision encore très instrumentale du partage des connaissances.** Ainsi, le partage des connaissances est majoritairement associé à l'usage de technologies de l'information et de la communication. Peu de réponses mettent en avant le lien entre outils, pratiques de travail, processus et stratégie.

## Une vision très instrumentale du partage des connaissances

- ▶ Le partage des connaissances est majoritairement associé à l'usage de technologies de l'information et de la communication

« Plateforme collaborative avec l'extension de l'Intranet d'Entreprise aux fonctionnalités sociales de Sharepoint 2013 »

« Des démarches existent soit au sein de la RH soit des fonctions. L'objectif initial a été la mise en place d'un outil collaboratif »



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

On constate en **outre un fort mimétisme dans la mobilisation des technologies**, et **une instrumentation des connaissances qui privilégie l'interaction et la mise en relation à la conservation des savoirs**. La place importante de MS Sharepoint à la fois comme outil de travail collaboratif et réseau social d'entreprise mérite d'être notée. MS Sharepoint est, en un mot, « partout ».

Par ailleurs, les démarches managériales décrites sont variées, de différentes natures, avec **une place particulière accordée à la mise en place de communautés d'experts ou d'intérêts**. On peut notamment citer l'exemple de la communauté d'experts scientifiques de Sanofi Pasteur : il s'agit de mettre en relation des experts dans des logiques transversales, entre zones géographiques et entre métiers, avec un objectif d'apprentissage. Sanofi Pasteur a également créé des communautés d'intérêt « para-professionnelles », autour de l'intelligence

émotionnelle par exemple. Ces communautés *Sanofi Pasteur* sont en général spontanées – même si les individus sont naturellement incités à créer des communautés. *La Banque de France* a aussi créé des communautés, ceci depuis 2005-2006. L'objectif est de découvrir et partager les meilleures pratiques dans le cadre d'une activité identifiée : vente de diagnostic financier d'entreprise, alimentation de la base de données *Fiben*, application de la politique GRH, par exemple. Les travaux ont lieu en ateliers et les partages ont lieu sur des sites d'équipe *MS Sharepoint*. Plus récemment, des communautés se sont ouvertes sur le réseau social d'entreprise.

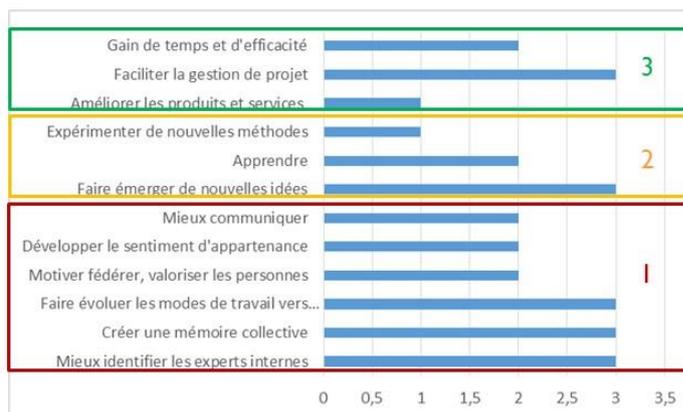
Certaines entreprises développent des expériences de partage de savoir en-dehors de communautés. C'est le cas de *Danone* par exemple, où, en 2003, a été lancé le programme *Networking Attitude*. En 2009, ce programme se dote d'outils collaboratifs dit « Dan 2.0 », composés d'un réseau social, de vidéoconférences. En 2012 une nouvelle version du réseau social est lancée ainsi qu'un Youtube et un Google internes. Désormais, le programme d'accompagnement aux "nouvelles manières de travailler", plus collaboratives, plus ouvertes s'appelle "*Work. Smarter*" et vise en définitive à aider les collaborateurs, à mieux chercher l'information, s'inspirer, travailler ensemble.

Autre initiative à noter : le « *digital corner* » *MAAF*. Un showroom a été créé sur le site de Niort, destiné à tester et imaginer de nouvelles fonctionnalités digitales dont les agences auront potentiellement besoin demain pour répondre aux mieux aux demandes des clients (finalisation : fin 2014). Des ateliers de travail mêlant des collaborateurs aux profils différents, dans l'objectif de faire émerger des « pépites » à tester, sont prévus dans ce lieu. Il pourra s'agir par exemple de bornes tactiles, de vitrines virtuelles. Autre initiative prise par *MAAF* : la salle *OBEYA*, dédiée au management visuel pour animer différemment une équipe projet. L'objectif global assigné à ces projets est clair : « attacher » le client à la marque via une relation client de meilleure qualité, plus personnalisée, éloignée de toute logique de standardisation.

## Les apports du partage des connaissances

### ▶ 3 apports principaux:

- ▶ **Résoudre les problèmes liés à la taille de l'entreprise**
  - ▶ visibilité, identité, sens de l'action collective, silos
- ▶ Innover
- ▶ Améliorer la performance des pratiques opérationnelles



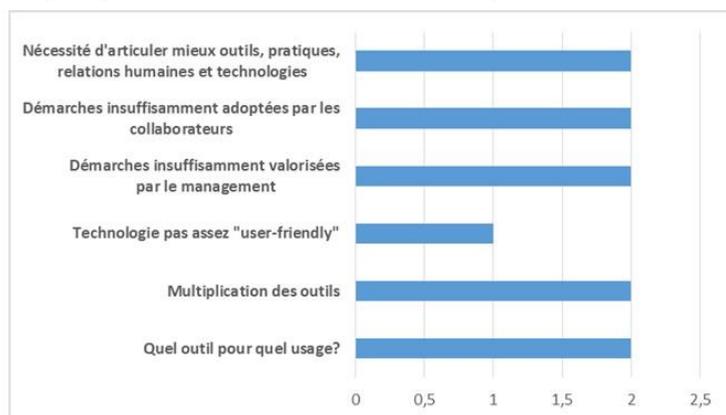
**En ce qui concerne les apports des démarches de gestion des savoirs, les répondants affirment, de façon quasi-unanime, que le partage des savoirs doit permettre de résoudre les problèmes liés à la taille de l'entreprise.** Il doit également permettre d'innover et d'améliorer la performance des pratiques opérationnelles. Globalement donc, **le partage des connaissances a pour apport principal de redonner du corps et du sens au collectif** – ce qui n'était pas le cas lorsque ces démarches ont vu le jour il y a 25 ans, où le partage des connaissances visait surtout à résoudre les dysfonctionnements opérationnels.

En ce qui concerne les attentes des collaborateurs vis-à-vis des démarches de partage des connaissances, elles sont de trois ordres :

- Résoudre les problèmes liés aux technologies et à leurs usages ;
- Résoudre les problèmes liés au manque d'implication de certains groupes d'acteurs ;
- Mieux articuler outils, pratiques, relations humaines et technologies.

## Les attentes en matière de partage des connaissances

- ▶ **3 principales attentes:**
  - ▶ **Résoudre les problèmes liés aux technologies et à leurs usages**
  - ▶ Résoudre les problèmes liés au manque d'implication de certains groupes d'acteurs
  - ▶ Mieux articuler outils, pratiques, relations humaines et technologies



Club Digitalisation et Organisation ANVIE 2014

**Aussi la transformation digitale est vue comme permettant d'accélérer et d'améliorer le partage des connaissances** (meilleure diffusion de l'information, consolidation et enrichissement des informations, exploitation avec le Big Data). L'impact du digital est vu comme identique à l'impact du KM, ce qui peut sembler étonnant – comme si on confondait pratiques de gestion des connaissances et pratiques de digitalisation. Au-delà, grâce à la digitalisation, les démarches de partage des connaissances vont devenir complètement intégrées à l'organisation. Le partage des connaissances va se faire en symbiose avec l'opérationnel et la stratégie grâce au seul levier de la mobilisation massive des technologies.

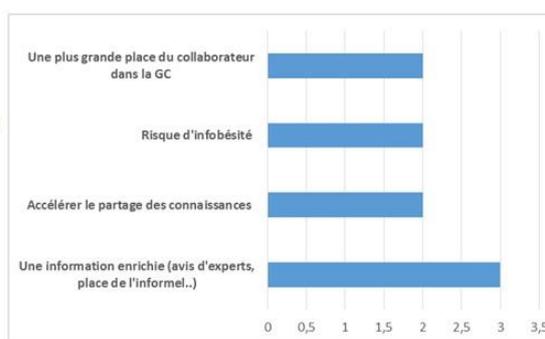
## L'impact du digital sur le partage des connaissances

- ▶ La transformation digitale est vue comme permettant d'accélérer et d'améliorer le partage des connaissances (meilleure diffusion de l'information, consolidation et enrichissement des informations, exploitation avec le Big Data)
- ▶ L'impact du digital est vu comme identique à l'impact du KM

«La digitalisation apporte des technologies qui permettent d'accélérer le partage des connaissances et le travail collaboratif. Elle les rend possible partout, pour tous, à n'importe quel moment.»

« La digitalisation est une superbe opportunité pour le partage et le transfert des connaissances, et aussi pour le travail collaboratif. Même si le digital ne fait pas tout, c'est un très bon "enabler", un "booster". »

« Les outils numériques développent d'autres façons de travailler plus ouvertes, plus libérées, plus décontractées, avec des échanges plus riches. Le numérique permet de partager, d'archiver et donc de consolider les connaissances pour mieux les transmettre. »



Club Digitalisation et Organisation ANVIE, 2014

Digitalisation et partage des connaissances, donc, s'apparentent au mythe du Roi Arthur et d'Excalibur, comme si le digital était un outil magique allant permettre d'améliorer la gestion des connaissances et transformer profondément les organisations. **Dans les faits, les outils n'ont aucune vertu magique et ne peuvent pas en tant que tels transformer les organisations.** Au contraire, de nombreux systèmes de partage des savoirs déployés aujourd'hui sont inspirés des modèles anglo-saxons. S'ils prennent place dans d'autres contextes culturels, ils ne sont pas compris et mal utilisés. Ce constat se retrouve totalement dans le partage des connaissances : l'usage qui est fait des technologies au quotidien, repose très souvent sur un contournement de la règle et des préconisations d'utilisation de plateformes technologiques élaborées dans d'autres contextes culturels.

Pour éviter les échecs liés à cette situation, quelques pistes d'amélioration des démarches peuvent être suggérées :

### - Travailler à une appropriation des outils par les acteurs de l'entreprise

Les technologies de l'information support de la gestion des connaissances peuvent grandement faciliter le partage des connaissances. En particulier, avec la digitalisation, la convergence technologique est réelle, et permet de gérer l'ensemble du flux d'informations autour de la connaissance. Il y a là une évolution extrêmement positive pour le partage des savoirs. Cela suppose néanmoins que les individus revoient profondément leur rapport personnel à la gestion de l'information et du savoir. Pour cela il faut tenir compte des spécificités culturelles métiers et nationales et adapter l'usage de l'outil à ses spécificités. Cela nécessite de passer du stade de la mise à disposition de l'outil à l'accompagnement à la création de nouvelles pratiques de travail avec l'outil. Il y a là un vrai travail à mener.

**- Expliciter le lien entre partage des connaissances et modèle de création de valeur de l'organisation.**

L'afflux d'information rend de plus en plus difficile d'explicitier les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il faut s'adapter constamment et faire évoluer constamment les objectifs stratégiques. Toutefois une entreprise existe sur un marché car elle est capable de créer de la valeur. La gestion des connaissances est mise en place pour accompagner l'entreprise dans cette capacité à créer de la valeur. Ce point est souvent mésestimé au profit d'une planification des processus et d'instrumentation technologique. La digitalisation est une opportunité de rappeler que si le partage des connaissances a un intérêt dans les entreprises, c'est moins par les outils qu'il mobilise (largement déployés aujourd'hui pour d'autres finalités) que par sa contribution à leur création de valeur. En ce sens la digitalisation est une opportunité également d'explicitier le sens de l'action collective, levier de la transformation digitale.

## Culture, digital et gestion des connaissances dans les entreprises



Témoignage de Pierre Fayard,

Professeur à l'IAE de Poitiers

La culture passe avant tout par la langue ; force est de constater que la traduction de certains termes – celui de *digitalization* notamment – peut prêter à confusion. Ce simple exemple montre bien **qu'il faut se garder d'adopter trop rapidement des concepts issus d'autres langues ou d'autres systèmes de valeur, sans réfléchir à leur sens profond, sans prendre en compte la culture dans laquelle ils ont émergé**. En ce qui concerne la gestion des connaissances, on a précisément tendance en France à utiliser le terme de *knowledge* – alors même que le mot « connaissance » est très parlant (co naissance = renaitre avec). Ce terme, clairement, « fait sens » et peut être utilisé en tant que tel.

Culture et communication : l'exemple du modèle SECI d'Ikujiro Nonaka

La culture influence-t-elle la façon dont on communique ? L'exemple du Japon mérite à ce stade d'être invoqué. Le Japon est un pays pauvre – peu de ressources, peu d'espace, avec une forte densité, soumis à des aléas climatiques potentiellement dévastateurs. On comprend de fait aisément qu'au Japon, il n'y a pas de survie hors du collectif. Tout Japonais donc se préoccupe avant toute chose du collectif auquel il appartient. Il s'assure de fait que chacun est à sa place. Si ce n'est pas le cas, tout membre du collectif va faire en sorte que celui qui n'est pas à sa place se sente mieux, soit mieux intégré. Les caractéristiques physiques du Japon expliquent donc pour une large part sa culture. A cette dimension physique s'ajoute une dimension géographique. Le Japon est, comme chacun le sait, un archipel où le sentiment d'identité entre « soi » vis-à-vis des « autres » est très fort. **Le fait que ce pays ait été isolé pendant très longtemps explique toute l'importance qu'occupe la communication tacite.** Cette communication tacite constitue le premier temps du modèle *SECI* d'Ikujiro Nonaka. Il est important de sentir, de deviner le plus tôt possible – donc d'être attentif aux autres. Chaque individu a, au-delà, le devoir de comprendre par lui-même. Dit prosaïquement, il appartient aux apprenants d'apprendre – ce qui donne de premiers indices sur la manière dont la gestion des connaissances est organisée au Japon.

Les entreprises internationales peuvent-elles décliner leur culture partout, de la même manière ? Comment peuvent-elles développer des pratiques de gestion des connaissances partagées et uniformes ?

A priori, c'est impossible. Certes, on assiste régulièrement à l'émergence de modèles supra-culturels, génériques, censés valoir pour toute entreprise et toute culture. Or ces modèles viennent pour la plupart des USA, pays où la culture stratégique est techniciste et où la communication est explicite. Ils se révèlent, de fait, inapplicables dans les pays qui n'ont pas la même culture... Certains le font néanmoins – le Brésil par exemple -, mais principalement pour des raisons

d'image vis-à-vis de leurs interlocuteurs. En pratique, ils n'appliquent pas ces modèles.

Si l'on revient au modèle SECI de Nonaka, on constate que celui-ci parle de « routines créatives » - de *kata* autrement dit. Ce *kata* est un rituel technique où l'on s'implique à 100%, sans réfléchir, jusqu'à l'intégrer « inconsciemment ». Le modèle SECI, plus généralement, c'est une déclinaison du yin et du yang faits d'une combinaison subtile d'explicite et d'implicite, de tacite et de non-tacite. Ce modèle SECI est donc certes un modèle de gestion, efficace, rationnel... mais inapplicable dans des entreprises à la culture non-japonaise.

A priori donc, les entreprises internationales ne peuvent pas imposer leur culture partout, sans tenir compte des spécificités culturelles des endroits où elles s'implantent. Une déclinaison locale du projet global, en fonction des ressorts culturels des différents pays est indispensable. En tout état de cause, **déployer en préalable des outils ne constitue pas une bonne solution. Il faut, naturellement, disposer d'une vision stratégique, savoir quelle est sa « raison d'être ». Les outils découlent ensuite de cette dernière. Cette logique vaut bien sûr pour la création et la gestion de connaissances – c'est à partir de la raison d'être de l'entreprise que l'on peut identifier les connaissances que l'on possède et celles à acquérir.**

*Comment créer du sens commun dans des groupes internationaux ? Comment parvenir à partager un projet collectif ?*

L'exemple de la publicité automobile est à cet égard très intéressant : celle-ci est inévitablement adaptée selon les cultures, les pays. Il faut, plus généralement, prendre en compte les moteurs d'intérêt locaux, les forces profondes qui animent une culture. A l'inverse, il ne faut surtout pas « arriver » avec un modèle venant de l'extérieur. En d'autres termes, il ne faut surtout pas chercher à transposer un modèle venant de l'extérieur dans une organisation. Il faut, au contraire, trouver en interne les ressorts qui permettront de modifier la culture existante. **En d'autres termes encore, tous les ressorts autour de la gestion des connaissances passent moins par des outils technologiques que par l'existence d'une réelle capacité, en interne (et notamment chez les managers) à recréer du sens.** Il faut pour cela être en mesure de clairement identifier la raison d'être de l'entreprise - savoir ce pour quoi elle existe. C'est à partir de cette raison d'être que se crée la mobilisation et l'adhésion. Pour « créer du nouveau », en outre, il faut du mouvement, de l'énergie : si la raison d'être n'est pas partagée, mouvement et énergie ne peuvent se créer.

## L'Oréal : quelle gestion des connaissances ? Quel partage du savoir ?



### Témoignage d'Olivier Amprimo

#### Directeur du développement collaboratif chez L'Oréal

La Division Opérations assure le développement, la production, la distribution des produits L'Oréal. La raison d'être de cette Division est donc le développement et la production de produits à la qualité optimale pour le consommateur, à un coût le plus juste possible pour l'entreprise. **En 2012, un outil a été mis place pour dynamiser la collaboration entre les employés, pour renforcer l'efficacité opérationnelle dans les Opérations.** Accessible en mode viral à tout employé, l'outil permet à tous les volontaires de l'ensemble du Groupe L'Oréal d'échanger sur les problèmes qu'ils rencontrent, et, surtout, de partager des bonnes pratiques. L'outil adopte principalement un format visuel, ce qui est logique compte tenu des multiples implantations de L'Oréal dans le monde : images, films se rapportant à une même pratique peuvent être compris partout de la même manière, quelle que soit la culture.

19 600 personnes (sur 70 000 personnes environ) utilisent aujourd'hui l'outil. 15% d'entre eux sont actifs au moins une fois par mois. On compte au total plus de 940 groupes. A noter que cet outil dispose d'un logiciel de traduction automatique des contenus très efficace. Plus de 15 langues peuvent être utilisées. Ce dispositif permet incontestablement de renforcer la proximité dans un Groupe de plus en plus international (mais où la proximité est au cœur de la culture) et de gagner en efficacité.

L'outil (accessible sur le Cloud et développé sur la solution Yammer) est extrêmement flexible – il peut être utilisé comme on le souhaite, pour ce que l'on souhaite. De fait, 12 scénarios, basés sur les usages qui ont émergé, ont été identifiés. L'Oréal, compte tenu de son activité, est classiquement organisé en structure matricielle (zones géographiques et marques). Comme toute organisation de ce type, celle de L'Oréal n'est pas exempte de « trous ». Or l'outil dont il est ici question, avec ses multiples usages, permet précisément de combler les vides, en jouant le rôle de dispositif complémentaire de coordination entre personnes qui, compte tenu de la taille de l'entreprise et de ses multiples implantations, ne peuvent pas échanger quotidiennement de manière efficace.

**La culture est importante, elle structure la façon dont le partage des connaissances est appréhendé, donc organisé.** Il existe, en la matière, différentes pratiques (REX, ingénierie des connaissances, communautés de pratiques...), qui fonctionnent plus ou moins bien selon les environnements, les cultures nationales et surtout les cultures d'entreprise. La culture chez L'Oréal, est plutôt informelle. Dans ces conditions, un réseau social a plus de sens qu'une base communautaire. Il faut également tenir compte de la culture métier : chez L'Oréal, les Opérations ont plus tendance à utiliser les bases référentielles que les Achats ou le Marketing... Il faut enfin tenir compte de l'influence de la culture de chacun, qui modèle la relation à l'information et au savoir. C'est au croisement de tous ces items que l'on trouve le rapport que les individus entretiennent avec la connaissance... donc sur les outils qu'ils sont susceptibles d'utiliser.

**Internet et surtout le 2.0 ont eu pour conséquence un renouvellement des outils centrés sur la collaboration et le partage des connaissances.** S'il fallait, il y a encore quelques années, une pléthore d'outils pour organiser le partage des connaissances, de nouvelles plateformes relativement unifiées émergent aujourd'hui. Celles-ci permettent une foule d'activités, de l'exploration (veille) à la mémorisation (archivage). Entre l'exploration et la mémorisation, entre l'idée et le document donc, des outils existent, n'ont pas la même fonction, et tiennent compte de l'endroit où l'on travaille (bureaux, mais aussi sites de production). Mais les employés ne savent pas toujours quel outil utiliser, en fonction de la tâche qu'ils ont à effectuer /du problème à régler... surtout que les outils se chevauchent d'un point de vue fonctionnel. Un effort de formation est donc parfois nécessaire. **Les outils actuels permettent précisément cette réunification.** L'époque actuelle est caractérisée par l'avènement ce que l'on peut qualifier de « *Knowledge Commons* » (en référence au mouvement des enclosures qui, outre-Manche, à partir de la fin du XVIème siècle, a permis de booster l'économie par la privatisation des terrains communaux – les « commons »). La création de dispositifs permettant d'intégrer de nombreux contenus, par différents moyens, revient à donner naissance à un nouvel environnement, que l'on peut qualifier de Knowledge Commons, qui permet d'avoir la vision d'une entreprise fondée sur les savoirs, ceux-ci constituant la ressource-clé. La base de savoirs ainsi constituée permet d'alimenter la chaîne de valeur et de voir celle-ci de façon plus collective, plus globale. Une telle évolution, incontestablement, est très prometteuse, mais demeure encore mal diffusée et mal comprise.

**Force est de constater en effet – et tout particulièrement en France – que les entreprises essaient d'insuffler le changement via, en priorité, les outils.** Les dirigeants se focalisent avant tout sur la satisfaction de l'actionnaire (création de valeur) et du consommateur – ce constat explique pourquoi, dans de nombreuses entreprises, transformation digitale rime avec modernisation du marketing... L'employé, le « faiseur », sont de fait peu pris en compte. Or, si l'on ne s'intéresse pas aux individus qui composent une entreprise, on ne s'intéresse pas aux savoirs...

A ceci s'ajoute le fait que les RH jouent, de ce point de vue, peu leur rôle. Les réflexions autour des compétences manquent parfois de pertinence, une confusion existant entre compétences et connaissances. La problématique de la sécurisation de l'accès aux données et, en corollaire, la problématique de la *privacy*, du *copyright*, constituent une difficulté supplémentaire dont les RH n'ont pas conscience. Dernier élément à noter : chaque individu a ses propres routines, ses propres habitudes... et a tendance à reproduire les schémas/les processus qu'ils connaissent. Un élément supplémentaire à prendre en compte donc dans les projets de transformation digitale des entreprises.

# Retour sur la rencontre de restitution des travaux du Club DO, le 3 février 2014



Le point de vue du philosophe :  
Bernard Stiegler, directeur de l'Institut  
de recherche et d'innovation du  
Centre Georges Pompidou

## Des élites mal armées et mal préparées aux enjeux de la digitalisation

**La digitalisation dans les entreprises concerne trois niveaux différents**, tous devant être traités :

1. le niveau micro-économique (qui concerne tous les collaborateurs) ;
2. le niveau macro-économique (qui concerne plutôt le management et surtout le top management) ;
3. le niveau géostratégique (qui concerne le conseil d'administration).

Problème : (...) **jusqu'alors, les élites, dans les entreprises, étaient mieux formées que leurs équipes. Ce n'est pas le cas avec le numérique et la digitalisation.** Ce fait, stupéfiant, crée un grand malaise à mettre en relation directe avec la vitesse de déploiement de la digitalisation. Cette question se pose plus en Europe qu'ailleurs, pour une raison simple : aujourd'hui, les firmes américaines donnent le « la » de ce déploiement, certes dans les entreprises, mais aussi dans la société. (...)

## Des technologies de plus en plus rapides, voire instantanées

(...) Lorsque l'on interagit avec son smartphone, le temps entre le moment où le cortex préfrontal se met en action et le temps où l'on tape sur son clavier dure un cinquantième de seconde environ. **Le smartphone que l'on utilise fonctionne plusieurs centaines de milliers, voire plusieurs millions de fois plus vite que le cerveau !** C'est grâce à cette vitesse extraordinaire que le Big Data est devenu possible : on peut désormais traiter, en temps réel, des données de plusieurs milliards d'individus connectés au même moment.

**Cet écart a**, aussi, sans surprise, **des conséquences majeures sur la prise de décision** de chacun. (...) Il résulte de ce constat que les technologies de réticulation (réseaux sociaux, moteurs de recherche...), qui fonctionnent à leur optimum aux deux tiers de la vitesse de la lumière, produisent des doubles via, en particulier, la synchronisation des sites, des terminaux. **Tout cela vient court-circuiter de nombreuses organisations, publiques et privées et bouleverse des pans entiers de la société.** Ces systèmes parviennent à produire de la génération automatique de protension – la protension étant l'attitude de l'esprit tourné vers l'avenir. Ils font de nous des marionnettes, téléguidées par les traces que nous laissons. **L'analyse de ces traces, par des algorithmes, des statistiques probabilitaires, etc. permet de déduire des**

**comportements probables.** Le monde économique français et européen doit faire ces constats, et interpeller les pouvoirs publics – il en va de la survie de nombreuses grandes entreprises françaises et européennes.

### Vers un nouveau partage des connaissances

Dans ce contexte, comment améliorer le partage des informations – et non des seules connaissances ? (...) **L'information est un input venant de l'extérieur ; la connaissance, c'est la transformation de cet input par l'individu, qui met en œuvre alors le savoir. Or ce qui fait la force d'une entreprise, c'est précisément le savoir qu'elle détient.** Alors que le numérique génère de l'automatisation, celle-ci entraînant un effondrement de l'emploi, les individus qui parviendront à conserver leur emploi seront ceux qui détiendront un savoir qui, par nature, ne peut être délégué à un automate. On comprend ainsi facilement que **les entreprises doivent se doter des moyens leur permettant de cultiver et de développer les savoirs.** Comment produire du savoir dans une entreprise à l'ère numérique ? Cette question est fondamentale. (...)

### Désautomatiser le Web

**Le numérique, aujourd'hui, donne une nouvelle dimension aux processus d'automatisation** : il permet en effet d'intégrer des informations sur toute une chaîne, de la recherche fondamentale jusqu'à la gestion des consommateurs via le Big Data, à une vitesse incroyable, et avec des boucles de rétroaction telles que l'on entre incontestablement dans un nouvel âge de l'automatisation. Certaines entreprises – Foxconn ou Amazon et par exemple – ne s'y trompent pas, et investissent massivement dans le développement et la production de robots... A horizon 10 ans, les scénarios les plus optimistes prédisent qu'en France, trois millions d'emplois auront disparu. Les plus pessimistes annoncent que 70% des emplois auront été détruits à horizon 20 ans. Quelle que soit la justesse de ces chiffres, la tendance est réelle, et ne va pas sans poser de nombreux problèmes, qui intéressent cette fois le niveau macro-économique : **comment redistribuer les gains de productivité, dans un contexte où le nombre d'emplois aura diminué drastiquement ?**

### Le numérique : un pharmakon

(...) Depuis que le Web 2.0 est apparu, les discours porteurs d'une utopie numérique font florès : **nous serions en train de sortir d'une société purement consumériste pour entrer dans une société collaborative, contributive. Cette évolution est porteuse d'opportunités extrêmement intéressantes, mais aussi de contradictions, voire de négativités** – la surveillance généralisée en premier lieu, comme l'a notamment révélée l'affaire Snowden... **Le numérique est donc à la fois un remède et un poison – c'est un pharmakon,** qui nécessiterait de fait des thérapeutiques, devant permettre de l'utiliser intelligemment. Or ces thérapeutiques n'existent pas encore.

### Développer la culture numérique

Les pays européens sont, largement, à l'origine de la révolution numérique. La France en particulier y a beaucoup contribué. Mais l'Europe et la France ont perdu leur culture de la technologie numérique, qui leur a échappé. Il devient de fait urgent d'interpeller les pouvoirs publics – l'exécutif français, le Conseil européen, la Commission européenne en particulier – sur **la nécessité de se réapproprier cette culture numérique.** Une interpellation d'autant plus nécessaire que le numérique est incontestablement source de difficultés, certes dans l'économie, mais aussi dans la vie quotidienne des individus : que l'on songe par exemple aux dizaines, voire aux centaines d'interruptions provoquées quotidiennement par les outils digitaux, qui ont un impact évident sur la santé et le bien-être des individus au travail... et sur l'efficacité et la performance des entreprises. Certains considèrent même que la généralisation des technologies numériques et l'automatisation génèrent, dans les

organisations, de la « bêtise fonctionnelle »... Certains aspects de la crise financière de 2008, provoquée pour partie par le recours massifs à des robots pour les transactions financières, tendent à rendre cette assertion crédible : **avec l'automatisation, l'homme n'est plus en mesure d'exercer le même niveau de contrôle sur ses activités**, en particulier sur ses activités économiques.

### Vers un modèle ouvert et contributif

Un tel système ne peut pas fonctionner, à la fois pour des raisons pratiques et des raisons théoriques. Ce système est fermé, alors que **l'économie, le vivant... doivent demeurer des systèmes ouverts pour pouvoir survivre et se développer**. Tout système ouvert qui se ferme entre dans une phase d'entropie intense, qui la conduit à sa perte. Les robots sont en mesure de développer des processus d'automatisation extrêmement efficaces... mais ils constituent des systèmes fermés, entropiques. La désautomatisation doit donc, dans ces conditions, être envisagée.

Ce constat vaut également pour les réseaux sociaux d'entreprise. Si l'on s'intéresse au story telling entourant les principaux réseaux sociaux grand public, on retrouve systématiquement l'assertion selon laquelle ils permettent de s'affranchir du vieux modèle top down. Rien n'est plus faux : Facebook par exemple fonctionne sur la base d'algorithmes qui récupèrent automatiquement toutes les données laissées par les utilisateurs, pour y appliquer ensuite une logique purement top down, logique certes très différente de celles en vigueur dans les organisations « classiques » : le top down est caché, alors qu'il est visible dans les organisations traditionnelles. Pour articuler collaboratif et top down visible, il faut que celui-ci devienne collaboratif, contributif : c'est bien cela qui donne naissance au modèle de l'entreprise contributive qui, sans s'affranchir des hiérarchies, fonctionne très bien.

### Réinventer le Web

Pour imaginer un avenir positif pour l'Europe, il faut se pencher sur le passé du Web, mais aussi sur son avenir. Tim Berners Lee a lancé en 2014 l'initiative The Web We Want, avec un objectif ambitieux : envisager autrement et réinventer les droits du Web. L'institut de Recherche Innovation va plus loin, en soutenant qu'il faut réinventer le Web. Celui-ci existe depuis 22 ans et a connu, dans ses premières années, des problèmes d'investissement (en infrastructures en particulier) considérables. En a découlé l'émergence d'une économie en tant que telle, afin de procéder aux investissements nécessaires au développement des « autoroutes de l'information ». Celles-ci ont été principalement, voire totalement, financées par les Etats-Unis, qui ont « mis la main » sur le Web... et l'ont sans surprise totalement transformé. De fait, **le Web est devenu une machine à produire de l'entropie, à gommer les différences, alors que sa philosophie originelle visait précisément le contraire**.

Il faut donc prendre la mesure de cette évolution et, avant tout, **se lancer dans l'étude du numérique**. Il ne s'agit pas de s'interroger, par exemple, sur la plateforme à mettre en œuvre pour remplir une fonction opérationnelle bien définie ; il faut **s'interroger sur la mutation totale des savoirs – de tous les savoirs - que le numérique engendre**. Il est donc absolument fondamental de déployer de nouveaux modèles de recherche sur ces questions, recherche que l'on peut qualifier de contributive : cette recherche peut s'appliquer sur toutes les disciplines, qui travaille sur des terrains de différents types (écoles, entreprises, territoires...) et qui repose sur le transfert en temps réel des données et des enseignements recueillis. Il faut, à travers ce champ de recherche, développer des coopératives de savoir, à l'image d'Ars Industrialis. 500 membres composent cette coopérative et coopèrent selon des règles et un vocabulaire communs : elle permet de mettre à disposition une masse énorme d'informations à disposition des chercheurs, à même d'imaginer un nouveau Web ne reposant pas uniquement sur la computation, mais aussi sur l'interprétation.

## **Entreprises adhérentes à l'Anvie**

Aéroports de Paris,  
AXA,  
Banque de France,  
BNP Paribas Cardif,  
Caisse des Dépôts et Consignations,  
Crédit Agricole SA,  
Covea,  
Economie d'énergie,  
FNCA,  
GMF,  
Lafarge,  
La Poste,  
Maaf,  
Michelin,  
MMA,  
Orange,  
RATP,  
Renault,  
RFF,  
RTE,  
Saint-Gobain,  
SNCF,  
Société Générale,  
Spie,  
Total,  
Veolia Environnement.

## **Contact et demande de programme 2015:**

Marie-Anne Comte  
01 42 86 68 90  
[marie-anne.comte@anvie.fr](mailto:marie-anne.comte@anvie.fr)