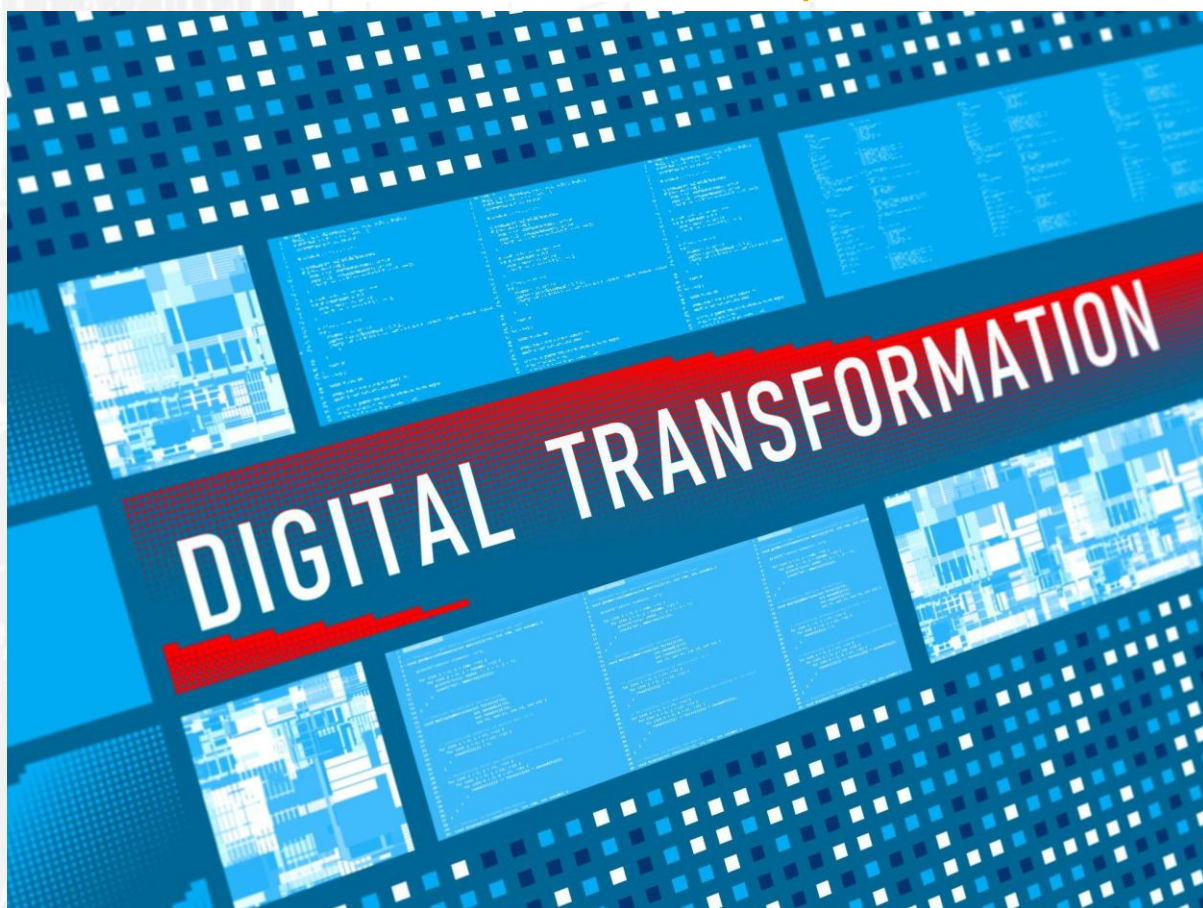


Transformation numérique



Digitalisation, développement de l'intelligence artificielle, des technologies connectées, des plateformes... Pour faire d'un projet de transformation numérique d'entreprise, une réelle opportunité de performance globale, il est nécessaire d'ouvrir la discussion en interne sur les enjeux associés.

Pourquoi agir ?

Si les promesses du numérique attirent l'attention, des questions majeures se posent en matière d'inclusion du personnel, d'hyper connexion ou encore de contrôle du travail. Les enjeux ne sont pas seulement technologiques, ils sont aussi économiques, organisationnels et sociaux. Le contenu de l'activité, les rythmes et les espaces de travail, le reporting ou encore les relations dans les équipes et avec les clients sont quelques-unes des dimensions impactées par les transformations numériques en cours avec des effets sur les conditions de travail.

Dans bien des cas, une conduite du changement pilotée par les directions, les prestataires techniques ou les experts, ne permet pas de prendre en compte l'ensemble des enjeux. Comment faire autrement pour mieux intégrer les potentialités offertes par les transformations numériques et en limiter les risques ?

Facteurs d'échec ou d'insatisfaction récurrents

A l'origine des difficultés fréquentes rencontrées au cours du déploiement d'un projet numérique, on relève des facteurs récurrents :

- la croyance que les qualités intrinsèques d'une technologie suffiront à garantir son implantation dans de bonnes conditions,
- des conduites de changement centrées essentiellement sur les besoins des futurs clients ou usagers et intégrant peu l'expérience des travailleurs ;
- des solutions numériques « clés en main », qui ne s'adaptent pas - ou peu - aux spécificités de l'entreprise et créent des situations de dépendance envers les prestataires ;
- un manque d'anticipation des évolutions des métiers, des compétences et des pratiques professionnelles liées aux projets,
- la croyance que les réticences internes vis-à-vis d'un projet sont des phénomènes de « résistance au changement » psychologiques et culturels, qu'il s'agira de « vaincre » pour déployer la solution, plutôt que des indications de différences de point de vue à prendre en compte pour enrichir le projet.

Les effets peuvent être multiples : des feuilles de route de transformation qui s'enlisent, des hausses de coût du projet, des porteurs de projet qui s'épuisent à conduire un changement plus périlleux que prévu, des tensions internes, un sentiment de perte de sens au travail...

Prendre la main sur la transformation numérique

Qu'il s'agisse de déployer une solution de télégestion, d'adopter un nouveau business model, ou de robotiser certaines activités... les projets de digitalisation gagnent, comme tous les projets de transformation, à être discutés avec l'ensemble des personnes concernées par son déploiement : concepteurs, prestataires, managers, salariés et leurs représentants etc. Mettre en discussion les risques et opportunités liés au projet, en intégrant ces différents points de vue, est une façon de rendre les projets de changement plus robustes.

Voici 6 types de questions à se poser collectivement pour (re)prendre la main sur les transformations numériques :

- **L'utilité** : à quels acteurs et en quoi le projet de transformation doit-il être utile ?
- **L'intelligibilité** : comment faire pour que le projet soit intelligible par toutes les personnes concernées ?
- **La discutabilité** : est-il possible de discuter des transformations en cours et à venir ? Les avis des concepteurs, vendeurs, directions, services techniques, représentants des salariés, travailleurs seront-ils pris en compte ? Comment ?
- **L'accessibilité** : comment l'accès aux nouvelles technologies sera-t-il organisé ? Les utilisateurs auront-ils les moyens et les compétences pour se les approprier ?
- **L'utilisabilité** : comment faire pour que le futur dispositif numérique soit facilement utilisable ?
- **L'adaptabilité** : quelle conduite de projet et quels choix techniques privilégier pour que le projet soit adaptable aux contraintes et ressources de terrain ?

Comment faire ?

Robotisation, automatisation, big data... Prendre en compte les conditions de travail en amont des projets d'investissement numérique, c'est à la fois une question de prévention des risques, un enjeu d'efficacité et l'occasion de développer de nouvelles capacités d'action dans l'entreprise. Mais comment faire ?

Plusieurs principes peuvent guider la conduite des transformations numériques en entreprise dans un objectif de performance globale :

- **Les opportunités liées au numérique sont réelles...** Les risques aussi (hyperconnexion, perte de marges de manœuvre pour les salariés, travail « prescrit » par les machines...). Pouvoir en débattre dans l'entreprise est une condition de réussite des projets,
- **Les transformations numériques réussies ne s'imposent pas.** Elles se conçoivent, s'expérimentent, s'ajustent pour répondre aux enjeux de tous,
- **Les innovations ne sont pas technologiques d'un côté et sociales de l'autre.** Elles se combinent et s'imaginent conjointement pour générer des apprentissages collectifs (sur la façon de conduire le projet, les solutions techniques, les coopérations...).
- **Au cours d'un projet de transformation numérique, il est utile de faire régulièrement le point sur les apprentissages collectifs** (sur la méthode, les solutions techniques, la façon de traiter des enjeux de performance et de santé au travail, par exemple) afin d'améliorer les projets futurs.

Des exemples de pratiques innovantes

Avant le lancement du projet : engager une démarche de prospective

Dans la phase d'instruction durant laquelle plusieurs scénarios de transformation numérique sont étudiés, il est fréquent de mobiliser les concepteurs et les décideurs. Pourquoi ne pas associer également les travailleurs et les managers ? Ils peuvent contribuer à apprécier les effets possibles en prenant en compte différentes dimensions, dont les conditions de travail. A ce stade, il peut aussi être utile de découvrir comment d'autres entreprises s'y sont pris.

Dès la conception des solutions : animer des ateliers de simulation

Plusieurs méthodes, comme les ateliers de simulation, peuvent être mises en place pour permettre aux salariés de se projeter dans leurs situations de travail futures, nourrir la discussion avec les concepteurs et adapter au mieux la situation d'arrivée.

Pendant le déploiement : prévoir une phase d'expérimentation

Expérimenter la mise en place d'un nouvel outil ou processus numérique sur une partie de l'effectif ou sur une partie des activités seulement permet de le tester et de repérer des ajustements nécessaires avant un déploiement à plus grande échelle. La méthode de l'évaluation embarquée est particulièrement adaptée.

Pendant le déploiement : une démarche de formation ancrée sur les situations de travail

Les formations liées à un nouvel équipement ou process numérique visent généralement à comprendre les fonctionnalités d'un outil. Elles doivent aussi permettre aux futurs utilisateurs dans l'entreprise de s'approprier la solution et de développer de nouvelles façons de travailler. D'où l'importance de s'appuyer sur des dispositifs pédagogiques qui permettent de se former dans des situations concrètes de travail, comme notamment l'Action de formation en situation de travail (Afest).

Après le déploiement : une phase d'évaluation et d'accompagnement des usages

Pour enrichir la conduite de projets futurs, il est recommandé de formaliser les retours d'expérience, en évaluant les impacts et les effets de la transformation au regard de ce qui était attendu et des usages non prévus.

