

DIGITALISATION DES ENTREPRISES : REFLEXION PROSPECTIVE SUR LES ENJEUX HUMAINS ET TERRITORIAUX DANS LE CADRE EVOLUTIF DE L'ORGANISATION DES ENTREPRISES

Denis DHYVERT

Expert en développement territorial – Président du CEDITER, France

denis.dhyvert@cediter.eu

Résumé :

Sur la base des références de travaux prospectifs mentionnées dans l'appel à contributions et de celles d'autres travaux récents également liés à la problématique de l'impact de la digitalisation sur l'organisation des entreprises, il est proposé de conduire la réflexion selon 3 axes complémentaires :

- Vers quels types d'organisation les entreprises seront-elles incitées à tendre par anticipation ou par adaptation aux transitions à venir, voire à celles déjà en cours ? Quels modèles pourraient apparaître aux côtés du schéma taylorien éventuellement actualisé au fonctionnement en cluster et à la coproduction ? Quelles autres conséquences de la numérisation des territoires, par exemple au travers du télétravail ?*
- Quels seront en conséquence demain les facteurs primordiaux d'excellence humaine, particulièrement en termes de savoir-être et de compétences essentielles ?*
- Quelles démarches proactives ou quels impacts ces hypothèses dessinent-elles pour les territoires, en tant que ressources ou que facilitateurs et comme lieux d'une coopération locale ?*

En effet, selon qu'elle sera assumée ou subie, la transition numérique des acteurs économiques sera une opportunité ou une contrainte pour les territoires sur lesquels ils sont implantés, faisant courir le risque à certains d'un creusement des inégalités en leur sein ou par rapport à des territoires comparables et / ou proches.

Or, il existe une grande diversité d'outils d'accompagnement des systèmes économiques locaux, dont il est utile d'avoir connaissance pour les mobiliser, les faire évoluer et les compléter si possible et si besoin. Quelques exemples seront fournis en conclusion.

Mots clé : Développement humain, développement économique, action territoriale, gouvernance, entreprise, organisation, digitalisation, numérisation

Abstract

On the basis of the references to forward-looking work mentioned in the call for contributions and that of other recent work also related to the problem of the impact of digitalisation on the organisation of enterprises, it is proposed to conduct the reflection along 3 complementary lines:

- What types of organisation will enterprises be encouraged to move ahead or adapt to future transitions or even to those already underway? Which models could appear alongside the Taylorian scheme, possibly updated to cluster operation and co-production? What other consequences of the digitisation of territories, for example through teleworking?*
- What will be the key factors of human excellence tomorrow, particularly in terms of essential know-how and skills?*
- What proactive approaches or impacts do these assumptions shape for the territories, as resources or facilitators and as places for local cooperation?*

Indeed, depending on whether it is assumed or undergone, the digital transition of economic actors will be an opportunity or a constraint for the territories in which they are located, putting some at risk of an increase in inequalities within them or in relation to comparable and/or similar territories. However, there is a wide range of tools to support local economic systems, which are useful in mobilizing, evolving and complementing them where possible and necessary. Some examples will be provided in conclusion.

Keywords : Human development, economic development, territorial action, governance, enterprise, organisation, digitalisation, digitisation

Classification JEL : D21, L6, M5

Introduction

La transition digitale de la société humaine concerne directement les entreprises qui offrent ou exploitent des solutions numériques. Elle impacte plus largement l'ensemble du tissu économique, car chaque entreprise doit intégrer les outils digitaux dans son fonctionnement interne, dans la forme de son organisation, dans son outil de production de biens ou de services ou encore dans ses relations avec l'ensemble de ses partenaires (allant de ses fournisseurs à ses clients).

L'étude du MIT¹ citée dans l'appel à communication apporte différents éléments d'appréciation sur les options organisationnelles auxquelles la digitalisation de l'activité invite ou contraint les entreprises.

Différents travaux de prospective à l'horizon 2030-2035 ont été conduits internationalement, pour l'Union européenne², pour le Président des États-Unis³ et pour le gouvernement britannique⁴. Ils laissent entrevoir un monde de demain plus complexe qu'aujourd'hui, qui nécessitera des organisations du travail plus souples et plus évolutives, capables d'anticiper les changements, même disruptifs.

La réflexion prospective qui suit est basée sur ces différents travaux et sur les réflexions complémentaires auxquels ils peuvent conduire, pour apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Vers quels types d'organisation les entreprises seront-elles incitées à tendre par anticipation ou par adaptation aux transitions à venir, voire déjà en cours ?
- Quels seront demain les facteurs primordiaux d'excellence humaine dans le cadre professionnel, en particulier pour les dirigeants et l'encadrement des PME ?

¹ « the digital advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry ? » - George WESTERMAN – Cap Gemini / MIT Sloan management 2012

² ESPAS (2015), *Global Trends to 2030: Can the EU meet the Challenges Ahead?*

³ National Intelligence Council, *Global Trends 2030: Alternative Worlds*.

⁴ UK Commission for Employment and Skills, www.gov.uk/government/publications/jobs-and-skills-in-2030

- Quelles démarches proactives ou quelles coopérations ces différents éléments stratégiques dessinent-elles pour les responsables de la gouvernance des territoires ?

1 – L'organisation des entreprises

Les travaux du MIT

Les travaux de prospective internationale cités dans l'introduction et rappelés dans le titre de ce paragraphe ont été résumés par France Stratégie¹. De son analyse, il découle 4 types d'organisation d'entreprise qui pourraient apparaître dans les années à venir. Les auteurs les présentent synthétiquement comme suit (voir le schéma de synthèse en annexe) :

- « L'organisation apprenante » : basée sur des pratiques organisationnelles et managériales participatives, elle se compose d'une forte autonomie procédurale et décisionnelles des salariés, aussi bien dans les méthodes que dans le rythme de travail, d'un fort contenu cognitif des tâches et d'un travail en équipe. En 2010, ce modèle concernait environ 37 % des salariés en Europe, principalement des cadres, dirigeants ou non, et des professions intermédiaires. Il est plus répandu dans le secteur tertiaire (banques, finance, assurance, services aux entreprises, santé, distribution de l'électricité, gaz et eau) que dans l'industrie,
- « La plateforme collaborative virtuelle » : structurée par un système informatique doté de ressources et d'outils (logiciels personnalisés, bases de données sécurisées, espaces de travail avec réalité augmentée) facilitant le travail en commun et à distance, elle peut être utilisée pour la conduite de projet, la gestion des connaissances, la coproduction de contenus ou encore pour améliorer les procédés de production et de conception en recherche et développement. Sur le plan organisationnel, ce type de plateformes permet d'éclater les différents services (la recherche et développement, le management, le design, le marketing, la production, etc.) tout en les reliant par des espaces de travail virtuels. Parallèlement, en rendant accessibles les données (open source) de l'entreprise, les échanges ne se font plus seulement en son sein, mais aussi avec l'extérieur (le « crowdsourcing » ou l'« open innovation »). Cette forme d'organisation induit donc un travail en réseau ouvert. Les modes de coordination comptent moins de niveaux hiérarchiques, les informations et leur traitement circulent davantage.
La « plateforme collaborative virtuelle » pourrait se développer de façon significative dans les secteurs à forte valeur ajoutée. Elle pourrait également constituer un levier déploiement des organisations apprenantes et se substituer partiellement au modèle taylorien (cf. ci-après). Les exemples très diversifiés d'entreprises (telles Lego, Nike, Netflix) fonctionnant en tout ou partie avec ce type d'organisation montrent la diffusion et l'adaptabilité de celui-ci.
- « Le super-intérim » : si les avancées technologiques et les changements organisationnels peuvent améliorer le sort des travailleurs peu qualifiés en les intégrant à des équipes à forte valeur ajoutée par le passage à l'organisation apprenante, ces évolutions favorisent parallèlement la croissance d'organisations simples sous la forme d'un « super-intérim » ultra-flexible, débouchant sur la fin du modèle « employeur

¹ « Imaginer l'avenir du travail : 4 types d'organisation du travail à l'horizon 2030 » - Salima Benhamou – France stratégie – document de travail n° 2017 / 5 – avril

unique/contrat de travail unique », déjà largement écorné¹. Des plateformes de mise en relation se déploient pour quantité de tâches ou de métiers, intégrant un système de notation des offreurs de service disponibles. Ces nouvelles technologies contribuent également à l'extension de la vague de l'économie dite collaborative, avec son modèle « peer to peer » (de pair à pair). Dans un tel modèle de « super intérim », l'enjeu classique de l'appariement entre offre et demande de travail pourrait quasiment disparaître, contournant le processus de recrutement habituel (étude des CV, conduite d'entretiens, signature d'un contrat de travail stable), lequel comporte une incertitude sur les compétences réelles des personnes recrutées. Dans ce modèle de « super intérim », les entreprises s'appuient sur les évaluations de candidats faites par d'autres et gagnent ainsi du temps dans leur sélection. Le niveau d'incertitude est diminué, de même que l'aléa moral et financier lié à un contrat de travail stable.

Les secteurs potentiellement les plus concernés par ce mode d'organisation sont les services à la personne, certains types de commerce, l'hôtellerie-restauration, les métiers peu ou moyennement qualifiés du bâtiment ou les conducteurs de véhicules. Tout ceci peut représenter en 2030 près de 40 % des emplois dans un pays comme la France.

- Le taylorisme « new age » : La révolution en matière d'automatisation et de technologies est susceptible de changer radicalement les modes de production, voire de faire disparaître certains business. Avec l'imprimante 3D, par exemple, le consommateur pourra fabriquer des produits directement à la maison, en écho au « *putting out system* » des débuts de la révolution industrielle, quand des ouvriers confectionnaient à domicile les commandes passées par un négociant (notamment dans le textile ou la chaussure). Les organisations tayloriennes seraient ainsi menacées au profit de structures simples. Tous les travailleurs sont concernés, aussi bien hautement qualifiés que peu ou pas qualifiés. Quatre tendances pointent dans cette direction : la diffusion croissante des technologies du numérique, l'intensification de la concurrence, l'écart qui se creuse entre une population de travailleurs très qualifiés et une population de travailleurs peu qualifiés, et enfin l'autonomisation – choisie ou subie – des individus.

Pierre Veltz² partage cette réflexion sur l'évolution de l'organisation des entreprises, en particulier pour ce qui est des formes tayloriennes, dont il dit qu'elles « se révèlent de plus en plus inadaptées aux nouveaux contextes concurrentiels et technologiques. La qualité, la flexibilité, la réactivité, l'innovation, le service dépendent directement de la pertinence et de la densité des relations établies entre les différents acteurs de la production, internes et externes à l'entreprise. La production moderne repose sur un fond de compétences partagées, largement diffuses dans la société et qui combinent étroitement connaissances cognitives et relationnelles ».

De surcroît, au-delà des effets internes aux entreprises, il est utile de noter qu'Internet³ permet aux individus d'être des offreurs d'un large éventail de produits et de services sans passer par les intermédiaires ou les producteurs traditionnels. L'internaute devient ainsi coproducteur, voire concurrent, de ces acteurs économiques et cela impacte toutes les tailles d'entreprises et

¹ UK Commission for Employment and Skills, www.gov.uk/government/publications/jobs-and-skills-in-2030

² Pierre Veltz – « la société hyper-industrielle et ses territoires » – Futuribles n° 409 – nov / déc 2015

³ Charles du GRANRUT – « la croissance économique en voie de disparition ? » — Futuribles n° 415 – novembre / décembre 2016

toutes leurs natures d'activité. Des biens acquièrent une valeur d'échange ou d'usage, tels que, par exemple, l'outillage, le logement individuel ou la voiture, etc..., qui peuvent être loués pendant les périodes d'inutilisation. De même, des systèmes de troc réapparaissent, alors que la vente directe d'objets d'occasion se développe. Du point de vue des modes de vie, Internet bouleverse donc le rapport à la consommation. Il modifie également le rapport au savoir (et à l'information, que ce soit de façon positive ou négative). Il transforme les relations entre les individus et modifie la perception de la réalité. Si cela n'est évidemment pas sans impact en termes de volumes d'activités pour les entreprises, cette transformation n'est pas neutre non plus en termes de perception du travail et de la relation que chacun peut, doit ou veut avoir avec celui-ci au sein de l'entité dans laquelle il exerce son activité professionnelle. Le déploiement d'internet a également un effet induit significatif sur le potentiel de télétravail, point qui sera développé de façon spécifique dans le paragraphe suivant.

Cette approche des nouveaux modes d'organisation qui s'ouvrent ou qui s'imposent aux entreprises s'adresse en priorité (au moins chronologiquement) aux grandes entreprises. Il faut cependant souligner que l'ensemble du tissu économique sera impacté, soit par choix, soit par contrainte.

En effet, de nombreuses TPE ou PME prestataires de service ou fournisseurs des grandes entreprises concernées par ces nouveaux modes organisationnels sont ou seront en particulier conviées à utiliser les diverses formes de plateformes évoquées ci-dessus et, par conséquent, à les déployer dans leur propre organisation et à s'en approprier les modalités d'usage¹.

Les principales caractéristiques de chacun de ces profils d'entreprises déterminés par le MIT et France Stratégie sont résumées dans le tableau ci-dessous :

L'organisation apprenante	La plateforme apprenante virtuelle	Le super intérim	Le Taylorisme <i>new age</i>
Emplois peu à très qualifiés	Emplois qualifiés	Emplois peu ou non qualifiés, plutôt de services	Emplois peu ou non qualifiés, plutôt de production
Autonomie et apprentissage continu	Autonomie choisie et apprentissage continu	Autonomie choisie ou subie	Autonomie choisie ou subie
Travail en équipes multidisciplinaires	Travail en réseau déterritorialisé	Travail individuel	Travail individuel
Perspectives de formation continue et de mobilité ascendante	Perspectives de mobilité ascendante	Perspectives de formation et d'évolution limitées	Absence de perspectives de mobilité
Salariat, lien de subordination classique	Affaiblissement ou disparition du lien de subordination classique	Affaiblissement ou disparition du lien de subordination classique	Affaiblissement ou disparition du lien de subordination classique
Bonnes conditions de travail	Risques psychosociaux	Risques psychosociaux	Risques psychosociaux

Source France Stratégie² – mise en forme par l'auteur

¹ Cf. chapitre 3 – paragraphe intitulé « L'accompagnement des entreprises : plateformes collaboratives »

² Salima BENHAMOU, « Imaginer l'avenir du travail : 4 types d'organisation du travail à l'horizon 2030 », France stratégie – document de travail n° 2017 / 5 – avril 2017

La problématique spécifique du télétravail pour les entreprises et les territoires

Aux différents éléments de compréhension synthétisés dans le tableau précédent, il convient de faire une place spécifique au télétravail, celui-ci n'étant explicitement mentionné dans ce tableau bien qu'étant au moins partiellement consubstantiel aux organisations en plateformes, l'ensemble étant soutenu par l'amélioration constante des réseaux de télécommunications et certains avantages reconnus, tels que la réduction des migrations alternantes domicile – travail ou une meilleure maîtrise des risques sanitaires (distanciation physique « naturelle »).

Sans en faire une règle mondiale, la tendance constatée aux Etats-Unis donne une indication sur la possible, sinon probable, évolution de ce mode d'organisation, à la fois cause et conséquence d'une tendance de fond liée à un souhait de plus grande autonomie de la part d'un nombre croissant d'actifs. Le Bureau of Labor Statistics américain estime qu'en 2019 près de 25 % des salariés ont travaillé quotidiennement et partiellement chez eux et que cette proportion atteint 40 % pour les salariés diplômés de l'enseignement supérieur. Aussi, « face à une concurrence exacerbée et à la globalisation, les entreprises sont contraintes d'adopter des organisations plus flexibles à même de répondre rapidement aux fluctuations de la demande et réclamant davantage d'autonomie des travailleurs, constate la socio -logue Sophie Bernard. Ces nouvelles formes d'organisation sont en même temps une réponse aux attentes de réalisation de soi dans le travail des salariés ».

Cependant, le télétravail peut être source de risques psycho-sociaux pour les individus (isolement, délitement du lien collaboratif et managérial) et de fracture sociale au niveau collectif. A l'échelle territoriale, il peut entraîner une recomposition de l'offre de transports collectifs, de celle de l'immobilier d'entreprises et avoir un impact négatif sur toutes les activités induites ou indirectes liées à la présence locale d'un pôle tertiaire¹. Le télétravail peut également conduire à diverses formes de déflation salariale, pour au moins 3 raisons : l'acceptation d'une réduction de salaire par le télétravailleur (une étude de l'American Economic Review montre que les Américains consentiraient à renoncer à 8 % de salaire pour pouvoir travailler à domicile)², la mise en concurrence du collaborateur avec une compétence distante recrutée dans un territoire aux salaires plus faibles, le remplacement de ce collaborateur par une intelligence artificielle.

En effet, « les aspects les plus systématisés du travail dans les domaines du droit, de la comptabilité, de la médecine, de l'administration publique et ainsi de suite seront, dans un futur proche, vulnérables à la fois à l'intelligence artificielle et à l'exportation vers des économies à la main-d'œuvre moins rémunérée. Un comptable est bien plus facile à remplacer par un algorithme qu'un éboueur ou une puéricultrice »³.

¹ Philippe Gattet, « Du télétravail au téléchômage et à la désagrégation sociale », XERFI canal, le 01/09/2020

² Jean-Pierre ROBIN, « Le télétravail va-t-il sonner le glas du salariat ? » le Figaro, 30 septembre 2020

³ David GOODHART, « La tête, la main et le cœur, la lutte pour la dignité du statut social au XXIe siècle », Éditions Les Arènes

Par ailleurs, « le télétravail fonctionne mieux si le collaborateur est payé à la performance. Or, de façon fréquente, les actifs sont rémunérés en fonction de leurs compétences a priori et au temps passé. Par conséquent, le travail à distance bouleverse les hiérarchies et les rapports de subordination »¹. Un changement de paradigme dans la forme juridique de la relation salariale et dans les modes de contrôle et d'évaluation des performances des collaborateurs n'est donc pas à exclure, avec ses effets négatifs sur celles et ceux qui seront en situation de le subir et positifs pour celles et ceux qui souhaitent cette évolution.

L'ensemble des facteurs ainsi énumérés est de nature à recomposer certains équilibres comportementaux au niveau des individus et une partie des équilibres humains au sein des territoires, en déstabilisant une partie du tissu social par rapport à ses repères habituels, en créant de nouvelles contraintes et opportunités en termes d'emplois et de compétences et en impactant leur aménagement (infrastructures, immobilier d'activité, services collectifs), la composition de leur dynamique économique et la nature, sinon, l'importance de leur offre de formation.

Le lien entre la transition numérique et l'évolution organisationnelle des entreprises

D'une façon plus large, pour les entreprises, la forme de leurs probables nouveaux modes organisationnels met en évidence le rôle très diversifié de la digitalisation dans les échanges humains d'informations, de biens et de services. Celle-ci a d'autant plus d'importance que, pour une entreprise, le numérique contribue à baisser les coûts de transaction qui déterminent, selon l'économiste britannique Ronald Coase, la taille minimale qu'elle doit atteindre pour être compétitive². La baisse des coûts de transaction incite en effet à externaliser plus d'opérations sans surcoût. On peut ajouter que, pour les entreprises de services, le télétravail peut constituer une source d'économie sur le coût des locaux (en France, le coût des loyers représente actuellement 8,5 % de la valeur ajoutée des entreprises, en hausse de 27 % en 20 ans – source Banque de France).

Le numérique peut donc constituer pour les PME une opportunité de pérennisation, voire de renforcement, de leur activité, et d'indépendance si elles font le choix d'une adaptation de leur organisation de façon anticipée, ou au moins simultanée, de celle de leur environnement économique. Cette option représente un investissement pertinent de leur part. L'effet « réseau » ou « plateforme » est essentiel à la réussite de cette stratégie d'adaptation. L'indépendance de l'entreprise ne peut donc se considérer efficacement que dans une interdépendance structurée avec ses acteurs connexes, qu'ils soient clients, fournisseurs ou co-traitants.

Il faut également ne pas perdre de vue qu'une entreprise, quelle que soit sa forme organisationnelle, a un objet, que celui-ci s'exprime en termes de « comment » ou de « pour quoi », c'est-à-dire en termes de savoir-faire, de méthodes de travail, de technologies et de marchés et de finalité sociale. Par conséquent, comme le suggère Vincent CHAMPAIN³, « les compétences traditionnelles, dans la science des matériaux, la chimie ou les processus, ne seront pas dévalorisées par celles du digital. En réalité, ces compétences continueront probablement à

¹ Jean-Pierre ROBIN, « Le télétravail va-t-il sonner le glas du salariat ? » le Figaro, 30 septembre 2020

² Cité par PORTNOFF André-Yves – « le pari de l'intelligence » - Paris, Futuribles (coll Perspectives) 2004

³ Vincent CHAMPAIN Directeur Général GE Digital Foundry Europe – « Les cinq mythes de l'industrie 4.0 et comment les dépasser » - Revue l'Usine Nouvelle – 5 septembre 2017

représenter 90% de la valeur ajoutée. Certes, les entreprises qui ne seront pas au meilleur niveau de performance sur les 10% restants seront anéanties par leurs concurrents. Mais il en va de même pour celles qui délaisseront les premiers 90 % ». Ce constat peut être étendu à toutes formes d'activités qui nécessitent un savoir-faire métier important, que ce soit dans le domaine de l'industrie, du Bâtiment et des Travaux Publics ou des services. Ceci peut constituer l'enjeu d'une saine complémentarité entre l'Intelligence artificielle et l'intelligence humaine pour une partie des activités, plutôt qu'une substitution de la seconde par la première tel que cela a été souligné dans le paragraphe précédent, pouvant conduire à des situations compréhensibles de stress (cf. ci-après).

2 – L'excellence humaine

Les éléments d'analyse proposés ci-avant placent l'ensemble des collaborateurs (du dirigeant au professionnel le moins qualifié) face à de nombreux changements, dont on peut rappeler qu'ils seront des opportunités pour une partie d'entre eux et des contraintes pour une autre, quel que soit leur niveau de responsabilité.

En effet, en termes de contraintes, les auteurs de France Stratégie¹ mentionnent le stress et l'aléa moral et financier que peut entraîner le nomadisme professionnel entre plusieurs lieux et structures d'emploi. De plus, dans certains cas, cette évolution de l'organisation du travail débouchera sur une porosité accrue et subie entre sphère professionnelle et sphère privée, sur une part croissante d'horaires de travail atypiques, voire difficilement prévisibles. Par ailleurs, l'intrusion de l'Intelligence Artificielle dans les structures productives de biens ou de services représente un risque de disparition d'un nombre plus ou moins grand d'emplois ou de dégradation de l'intérêt de leur contenu. Le tout pourrait conduire à une fragmentation croissante entre une minorité proactive, formée et convaincue et une majorité subissant une liberté non choisie dans la gestion de son temps et une perte de référentiel dans sa conception du travail et de sa relation professionnelle. Parallèlement, les territoires, parce qu'ils sont lieux de résidence, auront à proposer ou faciliter l'exercice d'activités diverses, éventuellement non rémunératrices mais porteuses d'utilité sociétale et de dignité pour celles et ceux qui les pratiqueront. En effet, « une société peut sans doute vivre sans travail, mais certainement pas sans activité. Consommer ne rend pas heureux ; agir rend heureux »².

De ce constat, il peut être conclu, d'une part, que les territoires auront à prévenir ou à accompagner les tensions personnelles et sociales d'une telle évolution, voire à transformer la contrainte en opportunité, et, d'autre part, que la mutation efficiente des entreprises dépend et dépendra significativement de la place donnée aux personnes dans leur dimension relationnelle et sociale au travail. Trois axes d'innovation ou de changement peuvent être identifiés :

- L'innovation organisationnelle, qui se situe au niveau des nouvelles formes d'organisation du travail vers plus d'interaction et d'horizontalité, avec une implication plus grande des travailleurs dans le processus de décision quant à l'organisation de leur activité,

¹ Salima BENHAMOU – « Imaginer l'avenir du travail : 4 types d'organisation du travail à l'horizon 2030 » — France stratégie – document de travail n° 2017 / 5 – avril

² Jean-Paul DELEVOYE – « le pouvoir et la vision » - Futuribles n° 417 – mars / avril 2017

- Le renforcement des liens sociaux entre collègues et entre services, que les organisations les plus performantes mettent en place,
- L'innovation managériale, qui accompagne l'animation des espaces et des temps de dialogue professionnel et qui favorise le développement de modalités de travail plus coopératives (équipes projet, travail en réseau, communautés de pratiques qui nécessitent de nouvelles formes de management).

Ainsi, comme le souligne Marc DELUZET dans sa récente étude¹, la dimension humaine et managériale occupe une place prépondérante dans l'efficacité collective d'une entreprise, dont découle sa capacité à créer de l'emploi. L'efficacité, la croissance ou la seule pérennité d'une entreprise reposent sur son aptitude à innover (dans ses process, ses procédés ou ses produits) et à suivre, sinon anticiper, les besoins et attentes de ses marchés, toutes choses qui reposent sur la motivation et la compétence de ses collaborateurs.

La déclinaison concrète du constat fait ci-dessus peut être illustrée par les propositions faites par Cédric VILLANI², à propos de l'intégration de l'automatisation des postes et des fonctions dans les entreprises. Il souligne que la réussite d'une telle démarche, pour l'entreprise et ses salariés, repose sur l'appropriation de 4 groupes de compétences et de capacités par les collaborateurs :

- Les capacités cognitives transversales (compréhension du langage et des nombres, capacité de résolution de problèmes...) ;
- Les capacités créatives ;
- Les compétences sociales et situationnelles (travail en équipe, autonomie...) ;
- Les capacités de précision relatives à la perception et à la manipulation ;

Qui sont autant d'enjeux directs et indirects pour les dirigeants et les équipes d'encadrement des entreprises, quelle que soit la taille de celles-ci.

Au-delà de la seule dimension « automatisation », car elle n'est évidemment pas la seule forme de digitalisation des entreprises, les préconisations rappelées ci-dessus paraissent pouvoir être mises en œuvre avec pertinence dans toute transformation organisationnelle, telle que définie dans le chapitre précédent. De ce fait, le management d'une entreprise aura à faire émerger, gérer et promouvoir ces différentes capacités et compétences, pour ses collaborateurs et pour lui-même.

Pour compléter cette itération, il est pertinent de s'appuyer sur les travaux faits sur le thème des « Soft skills ». Ceux-ci sont constitués par un ensemble de savoir-être ou de compétences sociales (terminologie privilégiée par l'OCDE dans un rapport de 2015), qui peuvent nécessiter des apprentissages et qui ont la capacité d'évoluer au cours de la vie scolaire et professionnelle des individus, ou de la variation de leurs relations sociales et familiales.

Ces « soft skills » se veulent transversales, c'est-à-dire qu'elles sont susceptibles de constituer des compétences communes à plusieurs domaines d'activités sur le marché du travail. Elles sont

¹ Marc DELUZET – « Changer le travail pour changer de société » – Fondation Jean JAURES 2017

² Cédric VILLANI, mission parlementaire du 08/09/2017 au 08/03/2018, « donner un sens à l'intelligence artificielle, pour une stratégie nationale et européenne »

toutefois à compléter par l'acquisition d'autres compétences plus spécifiques qui pourraient être exigées par certains emplois. Elles peuvent être décrites de la façon suivante¹ :

- La persévérance : motivation et détermination à atteindre un objectif de long terme,
- L'estime de soi,
- La communication avec les autres : elle inclue l'aptitude à l'échange, la capacité d'écoute, l'aisance dans l'expression écrite ou orale,
- La sociabilité : elle s'évalue en particulier au travers de l'implication dans des activités diverses au travail ou dans le domaine privé,
- L'aversion au risque.

Ce travail d'analyse cible essentiellement les diplômés. Il constitue donc également un enjeu complémentaire des précédents dans une éventuelle nouvelle dynamique managériale au sein des entreprises, tout particulièrement dans le contexte de la transition numérique.

3 – Les dynamiques des territoires

La majorité des constats rappelés dans les chapitres précédents n'intègre pas ou peu la dimension spatiale, territoriale ou locale (à l'exception du paragraphe qui a été dédié au télétravail). Il faut souhaiter que ce ne soit qu'un oubli ou un non-dit de la part des auteurs auxquels il a été fait référence.

En effet, les territoires, dès lors qu'ils parviennent à se structurer ou à s'organiser dans ce sens, sont des fournisseurs privilégiés de compétences partagées et d'externalités relationnelles, dont l'impact sera croissant dans la réalisation de toute transition économique et sociale, dont au premier plan la transition numérique (on pourrait faire la même remarque pour la transition écologique).

De surcroît, c'est au niveau des territoires et plus précisément de leur tissu économique et social que les éventuels impacts négatifs de l'évolution de l'organisation des entreprises se ressentira. En effet, c'est à l'échelle locale du lieu de résidence des actifs concernés que les tensions et les fractures éventuelles se constateront et s'exprimeront. De plus, les conséquences de l'évolution des différentes formes d'organisation des entreprises et de leur répartition en nature peuvent conduire à des externalités négatives de court ou de long terme, qui ne sont pas toutes identifiées à ce jour.

Les acteurs de la gouvernance économique territoriale ont ainsi plusieurs rôles possibles à jouer.

Pour ce qui relève plus concrètement et précisément de l'accompagnement des entreprises et de leurs collaborateurs, les acteurs du territoire peuvent s'investir dans de multiples domaines, parmi lesquels on peut citer la mise en place d'une offre de proximité de formation-coaching, l'animation de réseaux de dirigeants ou de managers d'entreprises, la mise en place de moyens collaboratifs, l'accompagnement technique de cette transition organisationnelle, une mission d'exemplarité au niveau de leurs propres structures et entités, etc...

¹ Ines ALBANDEA – Jean-François GIRET – « l'effet des *soft skills* sur la rémunération des diplômés » - CEREQ – janvier 2016

En effet, les analyses se rejoignent pour mentionner le fait que la démarche de réinvention du travail est au moins autant « bottom-up » que « top-down ». La prise de données et la diffusion des bonnes pratiques doit donc s'organiser au plus près de leurs sources pour une plus grande efficacité collective.

Par exemple, le territoire a une place légitime importante pour faciliter, organiser et enrichir des échanges d'expérience qui apparaissent essentiels à l'évolution managériale à grande échelle rendue nécessaire ou possible par la transition numérique. En effet, pour ces échanges, la proximité physique des contacts entre acteurs est un réel facteur de réussite. Si Internet est un outil extrêmement puissant pour communiquer au sein de communautés déjà constituées et thématiquement focalisées, il ne remplace en rien la coprésence et le dialogue local ordinaire lorsqu'il s'agit de croisements interdisciplinaires, ce qui recouvre la communication informelle et la sérendipité (ce que l'on peut aussi appeler l'effet Campus).

Au regard de la transition numérique, les stratégies territoriales peuvent être structurées autour de 2 axes, qui suggèrent quelques orientations pour un plan d'actions au profit des entreprises et de leurs responsables. Les deux axes proposés sont les suivants :

- La progression de la performance organisationnelle des entreprises.
- L'amélioration et l'adaptation des compétences managériales de leurs dirigeants et de leur personnel d'encadrement.

Pour illustrer cette démarche opérationnelle, diverses propositions d'intervention (non exhaustives, faut-il le préciser) sont proposées et présentées brièvement ci-après. Leur faisabilité paraît d'autant plus avérée que la plupart d'entre elles sont déjà déployées en divers endroits au plan international. Il apparaît cependant souhaitable de les énumérer car elles ont fait la preuve de leur pertinence et de leur adaptabilité à des contextes nouveaux ou spécifiques.

L'appui managérial : la formation

Le bon exercice du management suppose de détenir des savoir-faire et des savoir-être. Si les premiers peuvent être acquis par une formation adaptée, les seconds peuvent nécessiter¹ un apprentissage ou un coaching et une mise en situation pour permettre à chacun de s'approprier ces bonnes pratiques. Cette démarche peut également accompagner une formation – action à l'évolution organisationnelle de l'entreprise².

L'effort de formation peut prendre différentes formes, selon qu'il est destiné à celles et ceux qui sont en formation initiale ou à celles et ceux qui sont déjà en activité.

En toute hypothèse, l'échelle territoriale est la plus pertinente pour apporter des réponses et mobiliser des moyens à cette fin. Tout établissement d'enseignement professionnel et / ou supérieur est directement concerné par l'intégration dans les cursus des éléments pédagogiques ou didactiques nécessaires au développement de nouvelles formes de compétences chez les personnes en formation.

¹ Cf. *infra* les commentaires sur l'apprentissage aux « soft skills »

² Cf. *infra* le chapitre « l'organisation des entreprises »

Pour les actifs, les mêmes structures, ou d'autres dédiées à la formation continue, sont les partenaires locaux légitimes des entreprises et de leurs collaborateurs au sein des bassins de vie et / ou d'activité.

Par ailleurs, sur un plan strictement organisationnel, il peut être pertinent de tenir des sessions de formations inter-entreprises dans les locaux de l'une d'elles, si la possibilité existe. Outre la réduction éventuelle de coûts (pas de frais de location de locaux), cela peut être l'opportunité pour les participants de mieux se connaître réciproquement dans leurs milieux de travail respectifs, ce qui ne peut que faciliter l'esprit de coopération et d'échange à associer à ce type de formation.

L'appui managérial : les partages d'expériences

Les partages d'expériences entre pairs ayant le même type de problématiques à surmonter sont une méthode éprouvée d'enrichissement des compétences de chacun des participants. Apporter son regard à son interlocuteur, prendre connaissance de sa réaction pour réfléchir sur sa propre analyse de la question objet de l'échange, partager son expérience et son expertise avec l'appui d'un modérateur pour dépasser le risque d'un débat contradictoire stérile ou d'une confrontation directe contribuent à l'enrichissement des savoir-être et des savoir-faire de chaque acteur d'une démarche collective menée à cette fin.

Parmi les méthodes de travail qui permettent de développer ce type de démarche, peuvent être cités :

- Les réseaux PLATO : méthode d'animation de groupe mise en application depuis 1988, elle est toujours d'actualité car ses résultats positifs continuent à être vérifiés. Destinée aux dirigeants de PME ou à leurs collaborateurs directs, elle associe ceux-ci avec des coaches issus de grandes entreprises pour leurs échanges thématiques. Le partage d'expérience et de regard entre acteurs de deux sphères économiques distinctes et complémentaires apporte à chacun d'eux une vision plus systémique et plus stratégique de ses missions au sein de son entreprise et de la façon de les mener à bien.
- Les réseaux « thématiques » : regroupant des collaborateurs d'entreprise en responsabilité de la mission au sein de celle-ci (management opérationnel, management de l'environnement, de la qualité et de la sécurité, management fonctionnel, etc...), ils leur permettent d'échanger sur leurs savoir-faire, sur la mise en pratique de leurs savoir-être, de partager une veille stratégique sur la façon de conduire leur mission et sur les évolutions probables de celle-ci.

Pour chacune de ces méthodes, la relation directe et la rencontre physique entre les participants sont indispensables à la réussite des démarches qu'elles proposent. En effet, cette réussite repose pour une grande part sur la confiance que les acteurs doivent avoir les uns envers les autres pour pouvoir ensuite échanger librement et sans arrière-pensée. Or, cette confiance naît beaucoup plus aisément d'une communication directe, de vive voix. Si un outil collaboratif virtuel peut avoir sa pertinence, celui-ci ne peut être vu que comme un outil de travail complémentaire, utile à des échanges informels aléatoires, au maintien du lien entre membres et à la constitution d'une mémoire collective (si besoin).

Cette proximité physique recommandée justifie pleinement la dimension territoriale de ce type de démarche.

L'accompagnement des entreprises : conseil en Organisation et Ressources Humaines

Parallèlement ou de façon coordonnée avec les démarches de formation proposées ci-avant (en tant que telles ou par le biais des partages d'expérience), les territoires ont toute légitimité à se mobiliser pour apporter aux TPE et PME les compétences qualifiées en accompagnement à la définition et à la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation et à la détermination des savoir-faire et savoir-être à déployer au sein de leur personnel, dont au premier rang leurs managers, pour les raisons déjà développées.

En effet, l'expérience montre que cette catégorie d'entreprises peine à recourir à ce type de prestations par méconnaissance de leurs propres besoins, d'une part, et d'une offre qualifiée et compétente, d'autre part. Par conséquent, tout acteur intermédiaire pertinent pourrait conduire utilement, avec les bénéficiaires potentiels, une démarche de définition de la nature des appuis à apporter ou des prestations à rendre, une identification des experts compétents à la fois sur la thématique choisie et par rapport à la cible de PME visées, et un déploiement de l'offre de services ainsi définie par le biais d'une action collective pouvant être en partie soutenue techniquement et financièrement par ses soins.

Cette méthodologie d'approche a déjà largement fait ses preuves dans d'autres domaines, éventuellement connexes, de conseil auprès de TPE / PME.

L'accompagnement des entreprises : plateformes collaboratives

Pierre Veltz¹ le souligne : « face à la dynamique de mise en réseau de grands pôles économiques, il est vital pour les territoires de se positionner sur des segments spécifiques et de se rapprocher le plus possible des fonctions centrales (conception, stratégie) et des *hubs*. Ce type de politique ne doit pas être spécifique aux hubs de premier rang. Suzanne Berger² montre l'importance de l'intégration des PME géographiquement éloignées de ces hubs dans des écosystèmes très actifs. »

Dans ce cadre, le déploiement de **plateformes numériques** par les filières et / ou les territoires constitue un élément de réponse organisationnelle.

A titre d'exemple, il est possible de citer la plateforme « BoostAerospace », créée en 2011 par Airbus, Thales, Safran et Dassault Aviation, dont le but, à l'origine, était de mettre à disposition des plates-formes collaboratives communes à ces quatre sociétés, pour communiquer sur l'ensemble de la supply chain avec des outils communs. Cette plateforme a été ouverte en 2019 à 200 fournisseurs de rang 1 à 2, qui sont reliés à leurs clients automatiquement via cette plateforme et à 1 800 autres de rang supérieur qui peuvent s'y connecter manuellement.

¹ Pierre VELTZ – « la société hyper-industrielle et ses territoires » – Futuribles n° 409 – novembre / décembre 2015

² Suzanne BERGER – *Making in America, from innovation to market*, Cambridge mass – Massachussetts Institute of Technology (MIT) Press 2013

L'objectif à terme est que 1 200 entreprises puissent, d'ici trois ans (2022 / 2023), recevoir une qualification validée par l'ensemble des promoteurs de BoostAerospace.

En France, ce type de démarche est promu et diffusé par l'AFNeT (Association francophone des utilisateurs de Net), l'objectif étant que d'autres filières déploient des démarches analogues.

L'enjeu pour les PME appartenant à ces filières est donc de se mettre à niveau de ce nouveau mode de coopération en réalisant les investissements techniques nécessaires (outils informatiques, principes organisationnels et managériaux) et en formant leurs collaborateurs au bon usage ou à la bonne mise en œuvre de ces investissements.

Pour les territoires, l'enjeu est d'accompagner leurs entreprises dans ces démarches en mobilisant les leviers déjà cités (formation, conseil) et en apportant en tant que de besoin des outils de financement de ces investissements, dont, par exemple, le « crowdfunding ».

Si elle a sa pertinence au vu de la nature de son tissu économique, ce type de démarche collaborative inter-entreprises peut également s'envisager au niveau d'un territoire sous la forme de **plateformes virtuelles locales**, qui permettent le rapprochement opérationnel entre opérateurs complémentaires de proximité, s'inspirant ainsi, par exemple, sous une forme transposée et réinventée, du fonctionnement des districts industriels ou des systèmes productifs qui se sont déployés au 20^{ème} siècle.

Une autre forme collaborative est celle qui est représentée par les **groupements d'employeurs**. Aux côtés des plateformes virtuelles « peer to peer », qui reposent sur des partages directs d'expertise, cette modalité organisationnelle repose sur la mise en place d'une structure dédiée dont la mission est de recruter des collaborateurs en contrat à durée indéterminée dont le temps de travail est partagé entre les membres du groupement. Ce type de structure peut constituer une réponse locale aux aléas du « super interim » pour une partie des collaborateurs potentiellement concernés par cette forme d'organisation. Les groupements d'employeurs ont été mis en œuvre et utilisés de longue dans certains métiers, de l'agriculture à l'hôtellerie – restauration. La proposition faite ici, elle-même largement expérimentée, est de les déployer plus largement dans les secteurs de l'industrie et des services.

L'accompagnement des entreprises : les réseaux d'entreprises

Outre les réseaux de type PLATO ou de nature « thématique », déjà évoqués et dont l'objet est principalement un enrichissement des compétences et des capacités stratégiques de leurs membres (donc d'être prioritairement un outil de formation à destination des dirigeants et managers de PME), la constitution et l'animation de réseaux d'entreprises dans les territoires peuvent aussi contribuer à répondre aux objectifs d'accompagnement des entreprises dans leur transition numérique.

Dans cette optique, la nature de réseaux qui paraît la plus à même de donner satisfaction est celle des réseaux « métiers » qui regroupent des acteurs d'un même domaine d'activité. Ceux-ci permettent à leurs membres d'acquérir au meilleur coût une plus grande visibilité individuelle et collective auprès de leurs clients ou prospects, de nouer des coopérations pour répondre conjointement à des besoins complexes, de mutualiser des moyens et des compétences et d'accéder eux-mêmes à des prestations à un coût auquel ils ne pourraient prétendre

individuellement. Ainsi, un (ou des réseau) « métiers » d'accompagnement à la transition numérique pourrait avoir un intérêt opérationnel dans certains territoires où l'offre n'est pas suffisamment structurée et qualifiée.

Les différents modes d'animation de ces réseaux permettent simultanément de satisfaire aux attentes de la communauté de leurs membres en facilitant leur mise en relation croisée, en accroissant le potentiel de coopérations fructueuses et en développant leurs relations d'affaires avec leurs prospects.

4 – Conclusion

Comme il a été dit en introduction, les propositions faites dans le chapitre précédent ne sont pas exhaustives et les acteurs du territoire ont toute latitude pour compléter leur boîte à outils d'accompagnement à la transition numérique par un benchmarking plus large et par une créativité propre. Le choix et la présentation de ces propositions découlent en effet principalement de l'expérience opérationnelle que l'auteur a accumulé ou eu à connaître au cours de son activité professionnelle.

A titre d'exemple de cette diversité de la nature et de la formalisation de l'offre d'accompagnement, il est possible de se référer au travail de benchmarking et de réflexion menée en 2020 par France Stratégie, qui identifie 6 formes d'action¹, pour partie redondantes avec celles proposées ci-avant et pour une autre partie complémentaires à celles-ci :

- Aider au financement des projets d'innovation organisationnelle et managériale,
- Accompagner au niveau territorial des projets régionaux de transformation organisationnelle et d'innovation au niveau des réseaux d'entreprises,
- Accompagner en priorité les PME/TPE pour les inciter à innover tout en améliorant la qualité du travail,
- Accompagner aussi les administrations publiques dans la mise en place d'organisations apprenantes.
- Lancer des projets de recherche appliquée dédiée à l'innovation organisationnelle et managériale.
- Créer une plateforme « apprenante » numérique

Ces multiples propositions pourront être complétées par des actions d'observation des besoins et attentes des dirigeants d'entreprise. Cette approche peut se mettre en place, par exemple, au sein des réseaux par des échanges réguliers sur les besoins prospectifs ou latents ressentis par leurs membres. Elle peut être complétée par des enquêtes récurrentes auprès d'un nombre plus large d'entreprises et par une démarche d'intelligence territoriale.

¹ Salima BENHAMOU et Edward LORENZ, « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France stratégie – document de travail n° 2020 / 3 – avril 2020

Références bibliographiques

- Ines ALBANDEA – Jean-François GIRET – « l'effet des *soft skills* sur la rémunération des diplômés » - CEREQ – janvier 2016
- Salima BENHAMOU, « Imaginer l'avenir du travail : 4 types d'organisation du travail à l'horizon 2030 », France stratégie – document de travail n° 2017 / 5 – avril 2017
- Salima BENHAMOU et Edward LORENZ, « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France stratégie – document de travail n° 2020 / 3 – avril 2020
- Suzanne BERGER – *Making in America, from innovation to market*, Cambridge mass – Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press 2013
- Vincent CHAMPAIN Directeur Général GE Digital Foundry Europe – « Les cinq mythes de l'industrie 4.0 et comment les dépasser » - Revue l'Usine Nouvelle – 5 septembre 2017
- Jean-Paul DELEVOYE – « le pouvoir et la vision » - Futuribles n° 417 – mars / avril 2017
- ¹ Marc DELUZET – « Changer le travail pour changer de société » –Fondation Jean JAURES 2017
- ESPAS (2015), *Global Trends to 2030: Can the EU meet the Challenges Ahead?*
- Philippe GATTET, « Du télétravail au téléchômage et à la désagrégation sociale », XERFI canal, le 01/09/2020
- Charles du GRANRUT, « la croissance économique en voie de disparition ? » - – Futuribles n° 415 – novembre / décembre 2016
- David GOODHART, « La tête, la main et le cœur, la lutte pour la dignité du statut social au XXIe siècle », Éditions Les Arènes
- National Intelligence Council, *Global Trends 2030: Alternative Worlds*.
- André-Yves PORTNOFF– « le pari de l'intelligence » - Paris, Futuribles (coll Perspectives) 2004
- Jean-Pierre ROBIN, « Le télétravail va-t-il sonner le glas du salariat ? » le Figaro, 30 septembre 2020
- UK Commission for Employment and Skills, www.gov.uk/government/publications/jobs-and-skills-in-2030
- Pierre VELTZ, « la société hyper-industrielle et ses territoires » – Futuribles n° 409 – novembre / décembre 2015
- Cédric VILLANI, mission parlementaire du 08/09/2017 au 08/03/2018, « donner un sens à l'intelligence artificielle, pour une stratégie nationale et européenne »
- « the digital advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry ? » - George WESTERMAN – Cap Gemini / MIT Sloan management 2012