



La transition digitale : de l'évidence imposée à l'utilité co-construite

Des contraintes réelles

La question centrale
de l'utilité

Grand remplacement ou grand
partage ?

Une culture de l'utilité à co-
construire

UN CONTEXTE QUI S'IMPOSE

La transformation par et avec le digital est devenue un incontournable pour les organisations et les entreprises. La question n'est pas de savoir si nous pouvons ou non faire le pas : c'est un fait qui s'impose à nous, sachons en saisir toutes les opportunités et en maîtriser les contraintes, les risques et/ou les menaces.

Michel Bizac
ægist conseil

Deux ou trois questions centrales se posent : Au-delà de l'évidence technologique qui s'impose à nous, quelle est l'utilité d'investir dans le digital et pour quelle valeur ajoutée ? Quelle transformation des organisations faut-il mettre en œuvre « pour que les promesses du digital soient réellement tenues » ? Quels sont les impacts du digital sur le travail et son organisation, sur les modes de fonctionnement et les compétences, bref sur le professionnalisme ?

Des contraintes réelles

Le digital et l'I.A., au-delà de leurs capacités du moment et de celles toujours plus grandes de demain, coûtent

cher principalement en développement et en énergie. A titre d'exemples : Deep Mind consomme plus ou moins 440.000wh pour jouer uniquement au jeu de GO, là où le cerveau humain consomme 20wh pour faire des tas de choses différentes ; un gros data center consomme au moins l'équivalent de la consommation énergétique d'une ville de 100.000 habitants.

Cela constitue en soi une contrainte dans un contexte énergétique incertain dont il faudra tenir compte : fin de l'énergie fossile à terme, défiance de plus en plus grandissante à l'égard du nucléaire, investissement pas à la hauteur des besoins dans les énergies alternatives,

¹ Luc Julia, L'intelligence artificielle n'existe pas, Edition First, 2019, p 274-281

sans parler des matériaux rares dont sont consommateurs tous les équipements liés au digital.

La question centrale de l'utilité

Il conviendra de choisir et d'investir en ayant ces différents éléments en tête. Un projet digital demande, comme tout projet technique, à être questionné et enrichi : questionné pour son utilité pour l'organisation et sa performance, enrichi à partir de l'analyse de ses impacts sur l'économie et le social, les compétences humaines et le management.

On retrouve ici un des fondements de la démarche socio technique à laquelle s'ajoute une démarche complémentaire : celle de l'utilité co construite avec les différents acteurs de l'entreprise. Sa pratique va aider à mieux choisir l'intérêt d'un projet digital pour l'entreprise non pas parce que c'est dans l'air du temps mais parce que la valeur ajoutée apportée compensera largement les coûts associés.



On pourrait dire qu'une solution digitale est utile si cela permet de produire un résultat à un coût acceptable pour des usagers/utilisateurs qui y voient un intérêt, se l'approprient et l'utilisent au quotidien. On pense ici aux fonctions de la supply chain et à leurs usages des fonctionnalités d'un ERP pour autant que cela fasse sens avec les pratiques actuelles et futures du métier de l'entreprise, on pense aussi aux fonctions de l'aide à domicile et à leurs usages des fonctionnalités d'un smartphone/tablette pour la planification de leurs déplacements aux domiciles des personnes accompagnées.

Grand remplacement ou Grand partage ?

Se pose alors la question non du « grand remplacement » comme certains le pensent mais celle du « grand partage » entre intelligence humaine et « intelligence artificielle ».

Illustrons cela par deux exemples : un intervenant citait lors d'une conférence cet exemple lumineux : « un pilote d'avion a besoin pour bien piloter de sentir l'assise de son appareil avec ses fesses », je poursuivrai en disant : « un bon conducteur de machine à commande numérique a besoin de sentir le travail que fait son outil sur la matière ».

On notera que dans les deux cas ils ont aussi besoin d'aides à leur conduite que peut leur apporter l'I.A. : des aides au travail (type lunette augmentée par exemple), des aides à la gestion de données multiples, de l'aide à la prise de décision. Mais nous parlons bien ici « d'aides » et non pas de substitution de l'opérateur humain par une « intelligence artificielle ».

Il est donc très important qu'au moment de la conception de ces différentes aides, l'utilisateur (qu'il soit pilote d'avion, conducteur machine ou client lambda) soit sollicité dans son rôle d'utilisateur actuel et futur, pour apporter toute sa connaissance fine à la conception de nouveaux dispositifs.

Cela demande d'avoir intégré où sont les forces et les faiblesses des hommes et des machines et comment construire une complémentarité intelligente et humaine. Au vu de certaines pratiques en matière de conception, nous pouvons dire qu'il y a encore du chemin à parcourir. Posons-nous la question du dispositif qui est mis en place lors de la conception d'un système ERP ou d'un système de télégestion dans l'aide à domicile par exemple : l'utilisateur/usager est-il associé dès la conception ou est-il considéré comme un « applicateur » d'un système que l'on informe et que l'on forme une fois le nouveau système prêt à être mis en place ? Les experts de ces nouveaux systèmes n'ont-ils pas trop souvent

tendance à se considérer comme ceux qui savent ce qui est bon pour les utilisateurs et ce d'autant plus qu'ils associent quelques « key users » à leurs travaux ?

Manager par l'utilité la transformation par et avec le digital des organisations c'est rendre possible une double exigence :

- Celle du développement des capacités inouïes de la personne humaine à sentir, à ajuster, à réguler, à faire preuve de réversibilité en temps réel. Il convient de les acter, de les valoriser, de les renforcer, de les développer.

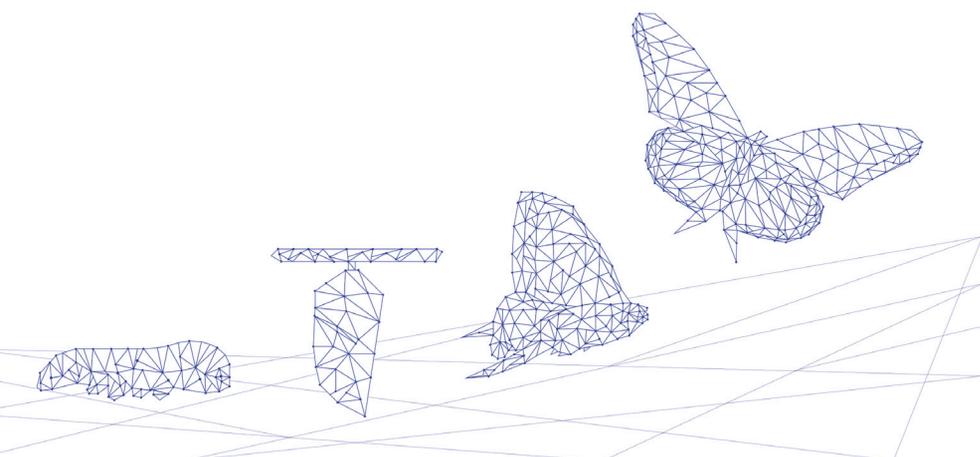
- Celle du développement des outils de l'I.A. qu'il convient de concevoir au service de la personne humaine et de son pilotage en autonomie responsable. Ils le seront d'autant plus qu'ils seront utiles, accessibles, utilisables et adaptables. Ils le seront encore plus s'ils font sens par rapport au travail de chacun et à la performance attendue de chacun. Un bon indicateur de l'autonomie responsable pourrait-être : demain y a-t-il encore de la place pour la création et la mise en place d'un système « D » qui permettrait de bien faire son travail dans la performance attendue ?

Du management socio technique au management socio digital : une culture de l'utilité à co-construire

Aegist, depuis plus de trente ans, accompagne les entreprises dans leurs transformations en s'appuyant sur ses démarches socio-techniques que nous pourrions appeler aujourd'hui socio digitales. La proposition qui suit pourrait la résumer :



Comprendre les évolutions digitales du moment et celles à venir pour mieux mesurer les impacts sur le travail et son organisation, les modes de fonctionnement et les compétences et ainsi projeter et établir dans l'action ce que sera le travail de demain, le professionnalisme de demain. »



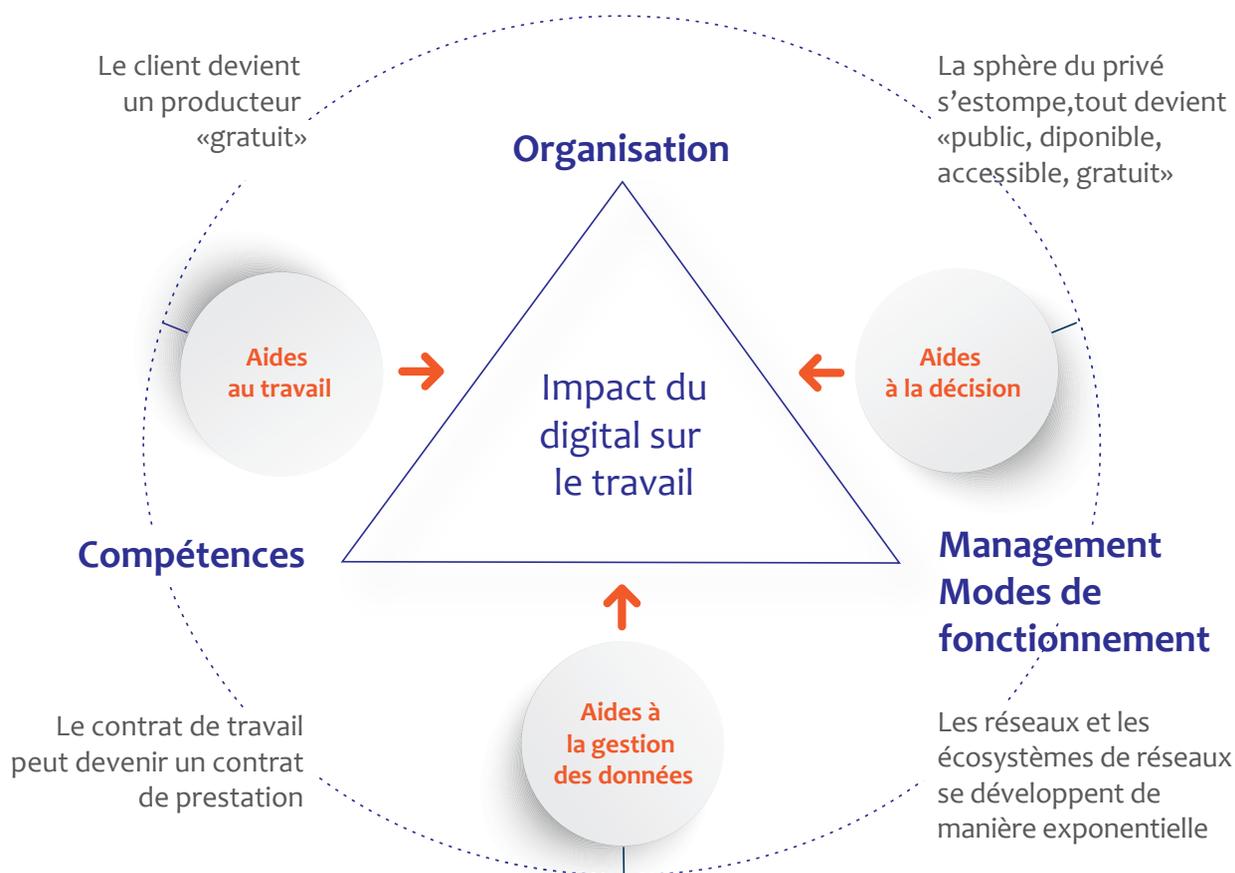
C'est ce que nous faisons depuis que nous existons et c'est ce que nous allons continuer à faire en accompagnant les transformations de rupture ou de développement que rencontreront les organisations et les entreprises qui nous solliciteront.

Certes la donne a changé, les mutations sont passées de très lentes à très rapides et les besoins d'adaptation des personnes au travail digitalisé sont aujourd'hui à la fois de l'ordre de la rupture et de l'ordre du quotidien : c'est vrai pour la mise en place d'un nouvel ERP mais c'est vrai aussi pour l'usage intelligent de toutes les aides digitales au travail qui s'offrent aujourd'hui à chacun. Comment en faire le meilleur usage, comment rendre utile des outils qui à la fois dépossèdent du travail fait jusqu'à présent et à la fois rendent possible un autre type de travail pour demain ou après demain ? Comment accompagner à la fois la perte du travail d'hier et la conquête du travail de demain ?

Notre expérience de l'accompagnement et de la co construction avec les utilisateurs devrait nous y aider pour autant que nous intégrions dans nos démarches quelques changements radicaux (d'aucun parlent de disruptifs...) que nous représentons dans le schéma ci-dessous :

Un environnement et un contexte très différents d'il y a seulement 5 ans où l'on voit par l'effet de la technologie digitale et de l'I.A. apparaître des mondes nouveaux : celui du client producteur qui « travaille » gratuitement, celui de la redéfinition des frontières entre sphère privée et sphère publique, celui de la remise en question du contrat de travail pour aller vers des contrats de prestations, celui aussi du développement infini des réseaux et des écosystèmes de réseau.

- Cet environnement nouveau produit et promeut de nouvelles « aides » sur des plans très différents : celui du travail individuel (conduite d'un véhicule, lunette augmentée, drone d'intervention, etc.), celui de la gestion des données avec le développement des algorithmes mais aussi de la prise de décision.
- Tout cela a des impacts sur le travail et le professionnalisme et pose la question de l'organisation du travail : plate, transversale et coopérative ou encore pyramidale, en autonomie responsable comme les pilotes d'une escadrille ou en pilotage centralisé par l'outil. Rien n'est décidé et tout est à construire, à co-construire...



Le digital, l'I.A. constituent des opportunités de transformer le travail, l'organisation du travail, le management et les compétences.

Dans ce contexte de transformation des organisations par et avec le digital mais aussi dans une perspective de management par l'utilité, ægist propose des accompagnements sur mesure pour chaque client :

- En élaborant avec chacun une stratégie opérationnelle qui intègre le digital et son utilité pour l'entreprise et son développement mais aussi ses impacts sur l'organisation et son management, sur les fonctionnements et les compétences
- En concevant avec tous les acteurs concernés l'ingénierie organisationnelle et managériale qui en découle

- En proposant et mettant en œuvre des démarches de changement pour accompagner les usagers/utilisateurs dans le repérage et l'appropriation des organisations et compétences nouvelles à venir.

Plus que jamais les démarches projets seront au cœur de l'accompagnement proposé. Elles permettront d'aider chaque client aux différentes étapes de son projet : diagnostic prospectif, stratégie opérationnelle amont, co-conception d'organisation nouvelle, repérage et mise en œuvre de ce qui pourrait constituer la nouvelle culture de management, etc.

Michel Bizac
ægist conseil