TH-2 : NUMERIQUE ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

CH 9 – Q. gestion : Le numérique crée-t-il de la rigidité ou de l'agilité organisationnelle ?

Le système d'information (SI) et ses outils TIC permettent une gestion par processus de l'organisation, en automatisant l'enchaînement d'activités qui concourent à des objectifs communs.

1. Comment le numérique façonne-t-il l'organisation du travail ?

A. La notion de processus

Définition : Selon l'organisation internationale de normalisation (ISO), un processus peut être défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces activités impliquent l'attribution de ressources humaines et matériels.

La nature des processus : Une classification courante met en évidence trois catégories de processus.

- **Les processus de réalisation** correspondant aux activités de production de biens ou de services. Fourniture d'un service aux clients, commercialisation de produits.
- **Les processus support** correspondant à des activités internes de l'organisation qui permettent d'assurer son fonctionnement. Gestion financière, comptabilité, gestion des ressources humaines.
- **Les processus de pilotage** (ou de management) servant à déterminer une stratégie pour l'organisation et à piloter les actions mises en oeuvre pour atteindre ses objectifs (pilotage opérationnel et stratégique). Mise en place de contrôles et de corrections permettant d'éviter la livraison aux clients de produits non conformes.

La représentation des processus : Il existe différentes façons de représenter les processus d'une organisation. L'une des plus utilisées est le schéma événement-résultat.

B. Le système de gestion intégrée : progiciels de gestion intégrée (PGI)

Les progiciels de gestion : Les progiciels de gestion proposent les principales fonctionnalités suivantes: gestion de production, logistique, gestion comptable et financière, gestion des achats, gestion commerciale, gestion de la paie, gestion des ressources humaines (GRH), gestion de la relation client (GRC ou CRM – Customer Relationship Management en anglais), e-commerce.

Les progiciels de gestion intégrés : Un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP – Enterprise Resource Planning en anglais) permet d'interconnecter de nombreuses fonctions (gestion commerciale, paie, gestion des stocks, comptabilité.) à partir d'une base de données unique. Avec ce type d'outil, qui intègre un ensemble de processus de gestion, les utilisateurs, quel que soit leur métier, travaillent avec le même progiciel, sur les mêmes données, mais dans des modules différents.

Ainsi, les temps de traitement diminuent et la gestion des données est optimisée et plus fiable.

Avantages	Inconvénients
Le progiciel de gestion intégrée permet : ⇒ Une mise à jour des données en temps réel de tous les modules liés ; ⇒ La cohérence et homogénéité des informations (une même base de données pour tous) ; ⇒ Le partage de l'information ; ⇒ De réduire les « coûts cachés » dans l'entreprise (erreur, double saisie, non-respect des délais, coût de la non-qualité) ; ⇒ Une amélioration de la réactivité des décideurs en fournissant une information actualisée en temps réel.	⇒ Un PGI ne coïncide pas toujours totalement aux besoins de l'organisation ; ⇒ Un PGI rend l'organisation qui l'utilise totalement dépendante du concepteur du PGI ; ⇒ La mise en œuvre d'un PGI peut être complexe et son utilisation rigide. Cela crée des difficultés d'appropriation par les utilisateurs qui devront être formés ; ⇒ Le coût d'un PGI peut s'avérer important (matériel + licence + formation + maintenance continue). Cependant, il existe des logiciels libres, les seuls coûts étant alors la formation des utilisateurs et le service éventuellement assuré par le fournisseur du logiciel.

L'automatisation des processus: le *workflow :* Parce que le PGI gère un ensemble organisé de processus, il intègre souvent la possibilité de visualiser, via un schéma, le système de gestion des flux de données (ou

workflow). Le *workflow* décrit de manière très précise l'ensemble de ces processus, et donc le fonctionnement de l'organisation, afin d'en avoir une vision transversale. Le *workflow* est donc un système d'enchaînement automatisé de tâches faisant généralement appel à différents intervenants.
En revanche, cette automatisation modifie l'organisation du travail, impose une standardisation des procédures et une normalisation des échanges qui ne peuvent s'appliquer qu'à des processus répétitifs.

2. Comment le numérique accompagne-t-il les évolutions de l'organisation du travail ?

A. Numérique et e-commerce

L'e-commerce fait référence à l'échange de biens et de services entre deux acteurs via Internet.
Utilisé à des degrés divers par les entreprises, il est souvent réduit à la seule vente en ligne, mais englobe en réalité de nombreuses fonctionnalités: catalogue électronique en ligne, moteur de recherche, système de panier virtuel, réalisation de devis en ligne, conseil aux utilisateurs, avis d'autres acheteurs, plan d'accès aux points de vente, personnalisation d'achat, paiement en ligne, suivi des commandes jusqu'à la livraison.
Grâce échanges d'informations en temps réel (passage des ordres, actualisation des stocks et des délais de livraison) permettent à l'internaute de bénéficier d'une information fiable sur la disponibilité et le délai de livraison de son produit.

B. Numérique, travail à distance et mobilité

Le travail à distance (ou télétravail) désigne une organisation du travail qui permet aux employés d'exercer leur activité en dehors des locaux professionnels et parfois en dehors des horaires classiques, grâce aux technologies de l'information et de la communication (Smartphones, ordinateurs portables, tablettes numériques, plateformes collaboratives, etc.). La mise en place du travail à distance nécessite une sécurisation des systèmes d'information, mais également celle des matériels (antivirus, pare-feu…), ainsi que des connexions aux réseaux internes contrôlées (codes et droits d'accès).

Avantages et inconvénients du travail à distance

Transformation numérique et intelligence artificielle

Quelle que soit sa taille, son secteur d'activité ou son modèle économique (privé ou public), l'entreprise n'a pas le choix car pour rester compétitive et innovante, elle doit réussir sa transformation numérique. Mais cela ne suffit pas : elle a également le devoir de former ses salariés et surtout ses managers aux applications de l'Intelligence et à repenser leur travail en intégrant l'IA comme un axe de productivité. Pour cela, l'entreprise doit créer des groupes de réflexion métiers multidisciplinaires associant les collaborateurs, les managers et des partenaires extérieurs (fournisseurs, client, etc.). Ensemble, ils pourront mener une réflexion sur les tâches à faire à l'IA (remplacer), sur celles qu'il faut faire avec elle (assister) et sur les nouvelles tâches à faire faire grâce à elle (augmenter). Plus leur implication et leur adhésion seront sollicitées pour repenser leurs métiers, plus la relation homme-machine au travail pourra être envisagée sereinement et de façon constructive.
L'IA est une opportunité pour imaginer de nouveaux contenus et de nouveaux champs de valeur ajoutée, centrés sur les compétences de chaque salarié, de l'entreprise apprenante.