

L'impact du système d'information sur l'entreprise

Le système d'information ne doit pas être confondu avec le système informatique. La mise en œuvre puis l'exploitation du SI impliquent des évolutions qui vont au-delà de l'existant avec du matériel informatique et qui ne sont pas exemptes de risques.

1 Les impacts du SI sur la structure et les processus

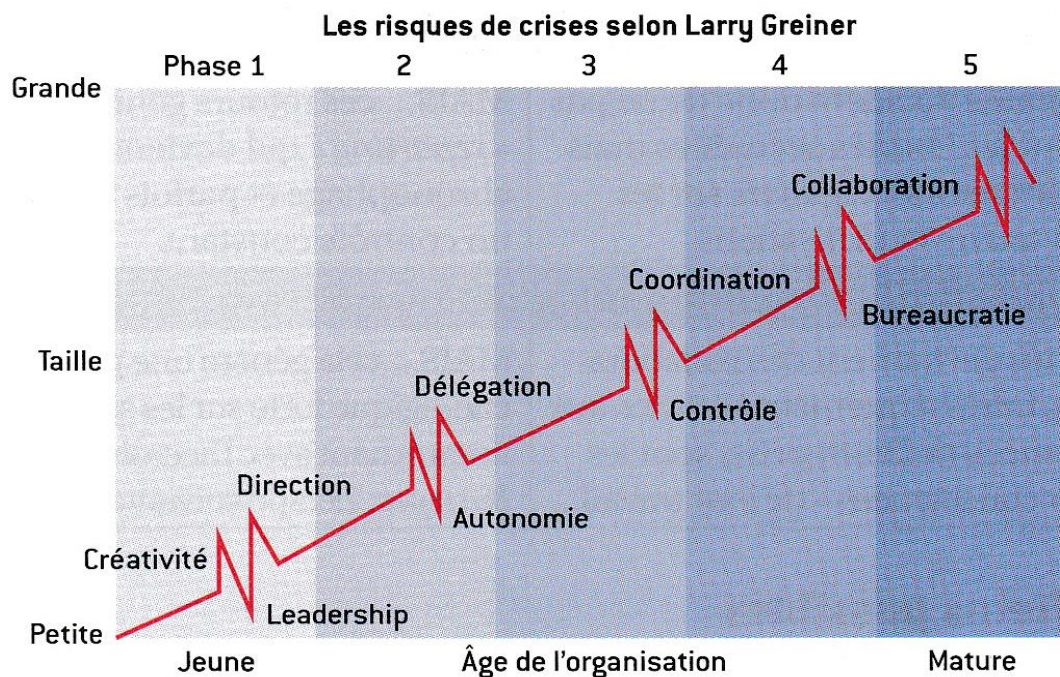
Les structures traditionnelles de l'entreprise (simple, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle) ne sont pas toujours en adéquation avec l'architecture requise par le besoin de **transversalité du système d'information**. Les **configurations organisationnelles** sont donc généralement intégralement repensées (*engineering*, voir fiche 24) et tendent vers :

- la **spécialisation des entités** de l'entreprise : le but est d'apporter des solutions expertes aux exigences croissantes des marchés ;
- une **décision décentralisée** : le but est d'apporter une grande réactivité à l'instabilité des marchés, à la vitesse des évolutions technologiques et aux contingences fluctuantes de l'environnement ;
- l'**intégration des entités** de l'entreprise au sein d'un **processus** orienté vers la satisfaction des besoins du client et non plus selon les fonctions des salariés ;
- le **recours croissant à l'externalisation** et au partenariat par des structures d'entreprises en réseau (voir fiche 25) ;
- l'**essor du travail collaboratif** et de l'**action collective** (*co-working*) : que ce soit en interne (entre les salariés) ou en externe (avec fournisseurs et clients). Le SI y contribue grâce au développement des plateformes collaboratives.

2 Les risques et les freins à ces évolutions

A Les risques de crises

L'évolution des structures et des stratégies, induites ou non directement par le SI, s'effectue généralement en parallèle de l'accroissement de la taille et du vieillissement de l'entreprise. Elles peuvent donc générer des crises, comme celles identifiées par **Lary Greiner** en 1998, que les dirigeants pourraient ne pas vouloir affronter en renonçant aux changements prévus.



Phase 1 : la phase de créativité

L'entreprise est petite et jeune, la communication est informelle, la hiérarchie peu formalisée, la décision partagée, le contrôle peu existant s'effectue plus par des ajustements mutuels...

MAIS... l'entreprise grandit, les nouveaux salariés n'ont pas connu les débuts difficiles, n'acceptent pas les différences avec les droits des anciens ; certaines informations se perdent, des consignes ne sont pas respectées...

Phase 2 : la crise de leadership génère une phase de direction

Le créateur devient manager (ou s'en associe un) : les règles et la communication se formalisent, la hiérarchie apparaît explicitement, le travail se standardise en partie...

MAIS... les salariés le vivent comme une dégradation des conditions de travail : « Maintenant il faut remplir des formulaires, s'il faut prendre RDV pour lui parler... ».

Phase 3 : la crise d'autonomie génère une phase de délégation

Les dirigeants veulent favoriser l'implication des salariés en déléguant certaines décisions, autorisant les choix locaux...

MAIS... l'entreprise constate au bout d'un moment que cette liberté a généré des excès : affranchissement de certaines règles par exemple.

Phase 4 : La crise de contrôle génère une phase de coordination

Les dirigeants décident donc de ne pas revenir sur les libertés accordées mais exigent des retours réguliers sur les mises en œuvre et réalisations.

MAIS... ces retours génèrent l'ère du « *reporting* » qui devient une activité chronophage et parfois vécue comme un contrôle constant.

Phase 5 : la crise de bureaucratie génère une phase de collaboration

Les salariés deviennent des collaborateurs qui, intrinsèquement associés aux performances de l'entreprise, sont les propres « consciences » de leur travail...

MAIS... cela génère une pression psychologique forte sur les salariés, visible notamment avec l'accroissement des *burn out*. L'étape suivante se construit...

B Les freins possibles

La représentation des dirigeants

- Les dirigeants ont une **vision de leur métier** qui peut empêcher d'admettre les évolutions et/ou d'accepter les changements qu'elles imposent (exemple : les dirigeants de Kodak ont tardé à accepter le passage de la photographie à une technologie du numérique).
- Les dirigeants peuvent avoir une **fidélité à un savoir-faire** rendu difficilement compatible avec les coûts de la concurrence importée.
- Les dirigeants peuvent s'attribuer un **devoir de préservation** de l'emploi qui leur interdit certaines substitutions du capital au travail, délocalisation...

Les jeux d'acteurs

- Théorisés par **Michel Crozier** au cours des années 1970, les changements de structure ou d'organisation de la production sont en interaction avec les acteurs de l'organisation qui sont impactés par les changements mis en œuvre (ou pas) intégralement (ou pas).
- Les acteurs choisissent ou non de mettre en œuvre les changements, selon :
 - leurs **intérêts personnels** (gain/perte en termes de condition de travail, de perspectives de carrière...);
 - des contraintes, **interactions**, zones d'incertitudes de la structure.

L'impact de la culture d'entreprise

- Le passé d'une entreprise peut générer des peurs, tabous (échecs et plans sociaux liés à des évolutions antérieures).
- L'histoire (ancien monopole d'État, rôle « historique » de contre-pouvoir) ou le statut d'une entreprise (« acquis sociaux » de ses membres, moindre dépendance aux questions de rentabilité) peut empêcher une évolution vers un fonctionnement associé aux règles de l'économie de marché traditionnelle.