

# Quelle nouvelle « normalité » pour les organisations IT suite au Covid-19 ?

Par cette prise de conscience, cette crise induira probablement des changements profonds dans notre société, aussi bien d'un point de vue économique, environnemental, que politique ou social. Dès lors, on peut se demander quel en sera l'impact sur les organisations et les métiers de l'IT. **Quelle est la prochaine « normalité » de l'IT ?**

Il ne s'agit pas de se livrer ici à un quelconque exercice divinatoire mais d'analyser, en « anthropologue », les caractéristiques (ou les « gènes ») déjà présentes dans nos organisations, qui sont susceptibles d'être favorisées ou accélérées par une telle évolution Darwinienne, principe selon lequel « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

Cet article se propose de contribuer à ces réflexions, à la lumière de plus de 30 ans d'expérience dans le secteur des technologies de l'Information, dans le but d'enrichir une vision commune de l'avenir de nos organisations IT et guider nos actions vers un futur désirable.

## **Le Travail à Distance : une mutation irréversible ?**

Bien que le travail à distance ait été pratiqué par nombre d'entreprises, il était généralement limité à une frange réduite de la population.

L'avènement de la pandémie a rendu nécessaire une généralisation de cette pratique. Cela a été rendu possible par la **démocratisation des outils** de visioconférence et de collaboration, elle-même rendue faisable par la qualité de l'infrastructure réseau et par le taux d'équipement individuel (qu'en aurait-il été si la pandémie avait frappé il y a 10 ans ?).

De par mon expérience personnelle, la mise à disposition de tels outils n'est pas une condition suffisante pour assurer **la productivité des équipes**, condition sine qua non pour que cette pratique se massifie et s'installe dans la durée. Car au-delà des outils, les nouveaux convertis ont probablement découvert que travailler à distance demande une organisation et une discipline personnelle exigeantes, et qu'animer à distance une réunion requiert des **compétences comportementales (soft skills)** renforcées.

Fort heureusement, les bonnes pratiques ont été partagées par les early adopters, ainsi que par les entreprises qui ont fait le choix de ne travailler qu'à distance comme par exemple, WordPress/Automattic, InVision ou encore GitLab. Il est donc important que ces pratiques soient largement communiquées, adoptées et adaptées à chaque contexte afin de favoriser le développement d'un travail à distance de masse qui soit productif.

Cependant, l'adoption de ces outils et de ces bonnes pratiques ne suffit pas à inscrire ce résultat dans la durée : **la relation de confiance entre le manager et le collaborateur est l'ingrédient clé pour un succès durable**. Le travailleur à distance est plus responsabilisé sur son travail et jouit en contrepartie d'une plus grande autonomie et d'un meilleur équilibre personnel / professionnel :

le modèle de management en commande-contrôle ou le micro-management fonctionnent difficilement à distance.

Il y a fort à parier que **nous ne reviendrons pas en arrière** et ce qui est souvent perçu comme une « avancée sociale » sera revendiqué par beaucoup. Par conséquent, il me paraît important d'identifier et de favoriser les facteurs d'épanouissement de ce changement.

## Vers des parcours personnalisés de Formation ?

Un autre domaine accéléré par la pandémie est celui de l'éducation à distance. Bien que générant autrefois beaucoup de scepticisme, des millions d'étudiants et d'écoliers ont pu bénéficier, en peu de temps, de la continuité de leurs parcours pédagogiques, grâce à des sessions online et un travail individualisé, qu'il soit online ou offline. Là aussi, il sera difficile de revenir complètement en arrière, aussi imparfaite que cette expérience ait été.

Extrapolé à la formation au sein des Entreprises, cette expérience va probablement renforcer la crédibilité de la formation Online (type SPOC ou MOOC) et surtout, dans le contexte post-pandémie, celle du parcours individualisé (type **Micro-Learning**).

En effet, une telle adoption a d'autant plus de chance d'être accélérée que les Entreprises vont être confrontées :

- d'une part à l'injonction de réduire les coûts à court terme (et d'après mon expérience, les budgets de Formation sont généralement les premiers à en souffrir)
- et d'autre part à l'impératif de survie à moyen/long terme, d'**investir sur la montée en compétences de leurs collaborateurs dans le contexte de transition digitale**. En effet, selon l'enquête PwC/Gartner 2019 auprès des CEOs, 79% se déclarent inquiets de la disponibilité des compétences pour affronter le futur et convergent majoritairement vers la nécessité de « reskilling » de leurs collaborateurs vs recruter de nouveaux talents sur le marché.

Il me paraît opportun de se saisir de ce contexte contraint pour **accélérer la mise en place de parcours individualisés**. C'est une opportunité pour les entreprises, mais c'est aussi une opportunité pour les individus de mieux piloter leur évolution de carrière, en explorant des champs de compétences auxquels ils n'auraient pas forcément eu facilement accès dans un parcours de formation plus traditionnel.

## La démonstration de l'importance de l'Élasticité !

Si la pandémie a obéré des pans entiers de l'économie, d'autres secteurs (outils de Collaboration et de Formation comme vu précédemment, mais aussi de la VOD, le paiement sans contact, l'e-commerce et la logistique de denrées alimentaires) ont vu leurs volumes d'activités s'accroître voire changer de magnitude dans un laps de temps très court.

Ce pic d'activité inattendu a mis sous pression les SI de ces entreprises, et seuls les acteurs qui avaient investi dans l'élasticité de leur SI ont été et seront en mesure de se saisir des opportunités offertes.

Ma conviction est que la pandémie va **accélérer les programmes de passage vers des architectures Cloud**, à même de fournir cette élasticité à coût raisonnable. Ces programmes étaient dans la trajectoire de beaucoup de DSI mais peinaient souvent à trouver leur ROI « par temps calme ».

## Automatisation à marche forcée

Un autre impact de cette pandémie sera probablement l'accélération de l'automatisation. Sur les postes de travail exposés au risque pandémique, les solutions automatisées, et notamment basées sur l'IA, devraient bénéficier d'une opportunité d'expérimentation et d'adoption à plus grande échelle.

Ainsi, dans plusieurs pays dans le monde, des robots mesurent la température de malades, leur servent leurs repas ou désinfectent les locaux. A l'heure actuelle, des équipes de chercheurs sont mobilisées pour construire des algorithmes de prédiction de maladie à partir des données médicales, sur la base de Machine Learning et d'analyse de graphes notamment.

Mais au-delà des activités directement liées au Covid-19, et dans un contexte de « distanciation sociale » qui risque de se prolonger dans le temps, l'accélération de l'automatisation impactera probablement massivement d'autres secteurs de l'économie consommateurs de main d'œuvre, tels que la Distribution ou la Logistique, qui « ont senti le vent du boulet ».

Ce phénomène était déjà en marche, à l'instar du déploiement de caisses automatiques par plusieurs chaînes de distribution ou le lancement par Amazon d'entrepôts robotisés. Cette tendance s'accélèrera très probablement dans le futur pour assurer une plus grande résilience, au risque de peser durablement sur la pérennité des emplois actuels de ces secteurs et voire de questionner le modèle social global (revenu universel...). Mais cela sera aussi l'opportunité d'inventer de nouveaux métiers et de créer de nouveaux emplois qui pourront contrebalancer ces pertes d'emplois.

La pandémie agit donc comme un catalyseur des tendances actuelles dans **la mise en œuvre à l'échelle de processus automatisés notamment basés sur l'IA**.

## Renforcement du gène digital

Grâce aux avancées de la technologie, nous avons donc pu travailler ou suivre nos programmes d'éducation à distance, mais aussi garder contact avec nos proches, regarder nos films préférés, nous faire livrer nos courses, voire assister le processus de déconfinement grâce à nos smartphones...

Indéniablement, l'adoption du Digital, fruit de la relation « intime » entre la Technologie et le Business, a permis d'amoindrir les effets de la crise sur les individus et sur l'activité des Entreprises (quand c'est applicable bien sûr).

Mais si nous valorisons, à titre individuel, cette création de Valeur grâce à la Technologie (certes avec une certaine méfiance à l'encontre de ses dérives potentielles) la perception de l'apport des

organisations IT au sein des entreprises traditionnelles, est souvent controversée (trop cher, trop lent...). Qu'elle soit fondée ou pas, cette perception est un frein à la transformation digitale de ces entreprises, pourtant plus que jamais vitale pour leur pérennité.

A mon sens, cette situation s'explique grandement par la « distanciation » mise dans le couple Business et Technologie : ainsi, si la relation entre les organisations Business et IT est « fusionnelle » par construction dans les entreprises technologiques Digital Natives, si elle est en passe de l'être dans les entreprises Digital Immigrants avancées dans leur transformation digitale, beaucoup d'entreprises traditionnelles en sont encore à une séparation des « genres ».

D'un côté les organisations Business, et de l'autre la Technologique, confinée dans des organisations IT, considérées en « Service Provider » servant son « Client » Business, au mieux en Business Partner qui exécute les ordres du Business et non suffisamment en partie-prenante clé à la création de Valeur pour l'Entreprise.

Ma conviction est que la normalité de demain sera probablement plus proche des organisations nativement digitales ou en devenir, amenant une **organisation plus fusionnelle en équipe multidisciplinaire alignée sur un engagement commun** (type Product Management de l'agilité).

Cela induit également **un changement de posture de leadership**, considérant les leaders Business comme owners de la Technologie, devenue désormais partie du cœur métier et donc endossant sa responsabilité dans les bons et les mauvais jours, et amenant les leaders Techno à être considérés, et à se considérer, comme des leaders Business à part entière.

## Mutation du gène RH

A travers les différents sujets traités, nous pouvons observer la nécessité de la mutation de la gestion des relations humaines traditionnelle en gestion plus agile. Ainsi, le travail à distance questionne la relation manager/collaborateur ; les parcours individualisés de formation interrogent le développement des compétences et des carrières ; le travail en équipe agile multidisciplinaire interpelle l'organisation, la mesure de la performance mais aussi le rôle et l'essence du leadership, le sens de la création de la Valeur...

C'est tout l'édifice de la gestion des ressources humaines qui doit **se transformer pour embrasser la culture du changement** imposé par ces mutations. Le rôle des équipes DRH est clé pour catalyser cette culture et l'inscrire dans le fonctionnement des organisations.

## Adaptation du gène de la Finance

La pandémie va sommer beaucoup d'entreprises de réduire leurs coûts et notamment leurs [dépenses IT](#). Le challenge est alors d'atteindre cet objectif sans obérer l'avenir et notamment la transition digitale, d'autant plus que celle-ci peut être un levier de gains productivité bien plus importants côté Business.

Plutôt qu'une politique de rabots tous azimuts, cette crise peut être l'aiguillon pour mettre en place de manière durable des pratiques favorisant la réactivité, l'adaptabilité et la résilience.

A titre d'exemple, cela peut être l'occasion de promouvoir une approche alternative au processus budgétaire annuel, alors que les budgets « sont par terre » moins de 3 mois après leur entrée en vigueur. Plutôt que des budgets construits annuellement, mobilisant généralement beaucoup de temps et d'énergie des strates managériales et figeant les objectifs et les priorités pour l'année, c'est l'opportunité de mettre en place un Rolling Forecast ajusté constamment (mensuellement ou trimestriellement) en fonction du contexte, et pourquoi pas aller plus loin suivant les concepts du « Beyond Budgeting ».

C'est pour moi l'opportunité de mettre en place ou de renforcer une **gouvernance plus agile du portfolio d'investissement**, basant les priorités selon la création de Valeur et permettant d'arbitrer régulièrement selon les changements de contexte (et ce n'est plus que les agilistes [qui le disent](#)).

## Résurrection du gène de la gestion du risque

La pandémie va mettre [au premier plan](#) la gestion des risques, conduisant notamment à renforcer les plans de continuité Business et/ou des politiques de Sécurité. Mais cette couverture contre les risques a un coût, qui est d'autant plus élevé, voire insupportable en période de réduction budgétaire, que le SI a un « embonpoint » legacy alourdi par une dette technique importante.

A mon sens, c'est l'opportunité de réévaluer la balance bénéfice / risque de certaines applications historiques pour prendre des décisions radicales de décommissionnement, décisions politiquement difficile à prendre « par temps calme ». Mais **la meilleure assurance contre les risques SI reste un programme de « fitness » permanent** pour maintenir en bonne forme un SI, plus frugal dans son coût de fonctionnement et plus résilient « by design » et donc dont la couverture des risques sera plus aisée à assurer.

## Favorisation du gène récessif pour l'Innovation

Face à des injonctions court-termistes de réduction des coûts et de meilleure gestion des risques, le financement de l'innovation, plus aléatoire et plus long-termiste, a de grandes chances d'en pâtir. **Or ne pas innover, c'est prendre un risque important sur sa pérennité** à long terme.

Alors comment répondre à ces impératifs contradictoires ?

En faisant preuve d'agilité et de résilience ! Par exemple, en (re) découvrant **l'innovation frugale** (Jugaad Innovation en Indien ou Système D en bon Français), en encourageant l'**Open Innovation** avec d'autres acteurs (partenaires, start-ups, milieu académique...), et/ou en relevant le niveau d'exigence dans la sélection des initiatives (s'inspirer à cet égard des bonnes pratiques du marché, par exemple Amazon, où chaque nouveau Produit démarre par la rédaction d'une press release fictive !).

Bref, en redoublant d'ingéniosité et d'énergie pour que perdure ce « gène récessif », car indispensable à la survie à long terme.

# Avènement de l'IT Agilis Frugalis

Cette pandémie met en lumière l'exigence de réactivité, d'adaptabilité et de résilience à tous les niveaux et notamment dans les organisations IT.

Si le modèle de production IT « Tayloriste » a prévalu jusqu'à maintenant, ma conviction est que **la nouvelle normalité s'inspirera du modèle agile**, émergeant dans beaucoup d'organisations IT, et qui se propagera probablement par « contagion » au-delà dans l'Entreprise. Car ce modèle Agile n'est pas qu'une méthode de développement informatique, mais « une cosmogonie » permettant d'aborder collectivement les incertitudes et les changements.

La « frugalité inventive » sera également un gène déterminant pour préserver les transformations nécessaires, malgré les besoins de financement des urgences dictées par le court-terme.

Tout cela est bien sûr plus facile à dire qu'à faire ! C'est cette **ligne de crêtes qu'il nous faut trouver, chacun selon son contexte**, entre la gestion des urgences et la construction d'un futur désirable. Mais comme l'a dit Einstein, « au centre de la difficulté se trouve l'opportunité ».