

Chapitre 4

QCM

1. C.

2. C.

3. B.

4. C.

5. B.

6. B. D. ET I.

7. B. D. E. ET F.

8. A. C.

9. A. C. D.

10. D.

11. A. B. D. E.

Azure (Microsoft) et AWS (Amazon) sont des fournisseurs d'hébergement de ressources numériques dans le cloud. Afin d'assurer ces services, ils construisent et gèrent des *datacenters*, ou centre de données. Ce sont donc des entreprises qui fournissent des prestations à des clients, grâce à des équipements et des logiciels dont elles sont propriétaires. Il s'agit d'un modèle d'entreprise très classique. En revanche, les autres entreprises citées sont des plateformes présentes sur Internet et qui jouent les intermédiaires entre des offreurs (de logements, de VTC, de musique, etc.) et des acheteurs, souvent issus du grand public. Les entreprises plateformes ne détiennent pas les actifs (Airbnb n'est pas propriétaire des logements offerts à la location) et ne sont pas les employeurs des prestataires des services fournis aux acheteurs (Uber ne veut pas être l'employeur des chauffeurs de VTC qui ont un statut de travailleur indépendant).

12. C. LinkedIn est un réseau social à vocation professionnelle. Il permet d'échanger des opinions, des informations, de retrouver des contacts ou d'en découvrir de nouveaux. Son modèle économique est de rendre payant certains services, par exemple pour les sociétés de recrutement, alors que la plupart des utilisateurs restent dans la gratuité.

13. A. La définition d'une stratégie pour le SI doit rester une prérogative de la DSI, en s'alignant sur la stratégie de l'organisation définie par la direction générale. Cela n'empêche pas le recours à des consultants extérieurs à titre ponctuel.

14. A. B. D. F. Le fait de recourir à l'infogérance ne dispense pas l'organisation cliente de conserver en interne des compétences et de suivre avec attention l'évolution de son SI qui est un actif stratégique. La fin du contrat doit être anticipée pour être en capacité d'effectuer un choix rationnel (garder le prestataire, en changer, faire évoluer le périmètre de la prestation).

15. B. ET C. Ce niveau de service est défini dans le contrat qui prévoit la prestation. Sa

qualité est aussi fonction du besoin du client. Par exemple, un cabinet d'expertise comptable négociera un niveau de service maximum avec son prestataire Internet si son outil de production est en mode SaaS dans le cloud. Une défaillance du réseau serait très pénalisante pour la conduite des missions du cabinet.

Exercices

EXERCICE 1 – TRANSFORMATION DIGITALE, COMMENT LES SALARIÉS LA PERÇOIVENT ?

1. Pourquoi certains salariés s'inquiètent-ils de cette lenteur ?

Plusieurs facteurs peuvent expliquer que certains salariés s'inquiètent de la lenteur qu'ils ressentent :

- Convaincus de la nécessité de la transformation digitale, ils peuvent craindre une perte de compétitivité de leur entreprise vis-à-vis de la concurrence et donc à terme, une menace sur leur évolution de carrière et même pour leur emploi.
- Ils peuvent aussi ressentir une frustration de pratiquer des méthodes de travail « anciennes » ou « dépassées », ce qui les empêche d'améliorer leurs compétences. À terme, ils estiment que cela les pénalisera s'ils veulent changer d'entreprise.
- Souvent la numérisation est vue comme un moyen de se débarrasser de tâches répétitives peu gratifiantes pour consacrer plus de temps à des activités plus valorisantes (contacts avec les clients, recherche de nouveaux produits ou services...)

2. Le partage des connaissances est-il un enjeu dans les organisations ?

Les organisations sont conscientes que les connaissances (savoirs et savoir-faire internes) sont devenues (selon J-L Ermine) :

- une composante de son capital économique ;
- une ressource stratégique ;
- un facteur de stabilité (culture interne) ;
- un avantage concurrentiel.

Pour conserver et développer ce patrimoine, il est indispensable de le faire partager par l'ensemble des collectifs qui constituent l'organisation. Le partage des connaissances devient alors un enjeu décisif. Des outils numériques doivent soutenir ce processus, mais ce n'est pas suffisant. Il est indispensable que les directions suivent avec attention les processus collaboratifs de conservation et de partage des connaissances.

3. Quels sont les outils numériques qui peuvent faciliter le partage des connaissances ?

Une première catégorie d'outils peut être qualifiée de « **collaboratif** » et de « **communiquant** » : ce sont des applications qui permettent une relation entre des collaborateurs, soit par une communication instantanée et donc simultanée (téléphone, Skype, Messenger...), soit par une communication asynchrone (type messagerie électronique). Un autre facteur important est la possibilité de dépasser la relation entre deux personnes pour aller vers le groupe. Les réseaux sociaux professionnels sont une réponse (applications Slack ou Trello, Workplace de Facebook).

CORRIGÉ

Pour aller vers le partage de connaissances, il faut y adjoindre des outils de stockage et de classement de documents avec des formats numériques les plus divers (GED : gestion électronique de documents). La solution Sharepoint de Microsoft qui est incorporée à Teams en donne une bonne illustration. Google avec Drive en est un autre exemple.

Dans une approche plus professionnelle et adaptée à de grandes organisations il faudra se tourner vers des éditeurs professionnels du secteur des ECM : *Enterprise Content Management*, le leader étant OpenText.

EXERCICE 2 – LE CHOIX DU MODE SAAS : LES POINTS CLÉS À NÉGOCIER DANS UN CONTRAT

1. Classez les recommandations dans les trois catégories : Coûts et budgets – Risques et conformité – Modalités de sortie.

Catégories	Recommandations
Coûts et budgets	2 – 7 – 8
Risques et conformité	1 – 4 – 6 – 9
Modalités de sortie	3 – 5 – 10

2. Pourquoi les directions des entreprises ont-elles tendance à accélérer les négociations, parfois au détriment des intérêts de l'entreprise ?

Les agendas des dirigeants sont souvent très tendus et la durée des négociations de ces contrats d'infogérance est souvent vue comme excessive. Pour éviter ces signatures hâtives qui pourront ensuite produire des effets très négatifs, les travaux préparatoires à la négociation des contrats doivent être très approfondis, le recours à des consultants externes indépendants et sans lien avec les prestataires de l'infogérance doit être systématique.

3. Les responsables des achats vous demandent des explications à propos du point 6 dont ils ne comprennent pas très bien la finalité.

L'objectif de cette recommandation est d'éviter que le contrat du fournisseur incorpore des liens avec d'autres documents qu'il rend disponibles sur son intranet par de simples liens (URL). Le risque est alors que ces documents soient modifiés unilatéralement par le fournisseur au détriment des clients. Alors que si le document est annexé dans son intégralité au contrat, il en devient partie intégrante et toute modification ultérieure ne pourra se faire que par un avenant au contrat signé par les deux parties.

EXERCICE 3 – LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

1. Quelles sont les deux principales dimensions qui caractérisent les réseaux sociaux et qui ont permis leur développement dans les activités professionnelles ?

La **dimension technologique** est fondamentale car elle a permis le développement de ces réseaux, d'abord avec Internet et les ordinateurs puis avec les téléphones portables qui en ont décuplé la diffusion. Encore faut-il que les possesseurs de ces outils technologiques ressentent le besoin de se relier avec d'autres personnes pas forcément présentes dans leur environnement direct. Cette **dimension de relation humaine** est indispensable au développement du réseau social. LinkedIn en est un bon exemple : les utilisateurs recherchent de contacts basés sur des affinités professionnelles qui peuvent ensuite se traduire par des collaborations utiles pour eux.

2. Donner des exemples d'usages des réseaux sociaux dans un contexte professionnel.

Les usages des réseaux sociaux sont désormais multiples. Les plus fréquents sont :

- **Communiquer et diffuser son offre commerciale** en se rapprochant des utilisateurs (SAV, trucs et astuces,entraides...).
- **Valoriser son image** (marque employeur) pour attirer les talents pour le recrutement des collaborateurs.
- Mettre en place **une veille informationnelle** pour suivre les tendances des consommateurs qui s'expriment sur les réseaux sociaux (par exemple les forums spécialisés).

3. Quel serait le principal avantage des réseaux sociaux par rapport au courrier électronique ?

Le courrier électronique est irremplaçable, mais peu adapté à la communication au sein d'un groupe de travail. Le réseau social peut répondre à ce besoin de communication collective et instantanée au sein d'une équipe projet. La consultation de l'historique des messages concernant le projet est un grand avantage. Avec une messagerie, c'est plus compliqué, il peut y avoir des mélanges avec d'autres sujets.

Cas de synthèse

CAS TRANSFORM

Mission :

1. Mettre en évidence les points clés de ces transformations.

La numérisation (ou la digitalisation) des documents papiers ne suffit pas à produire une transformation des pratiques managériales et à se traduire automatiquement dans des gains de rentabilité. Les entreprises qui veulent bénéficier de ces transformations, n'ont pas le choix, elles répondent en fait aux **attentes des clients** (meilleur service, rapidité des réponses, suivi de la qualité...), sous la pression de **la concurrence**, et pour répondre aux exigences de **la réglementation**.

Les solutions basées sur les technologies de l'information et de la communication apparaissent alors comme le moyen opérationnel pour atteindre ces objectifs et plus généralement pour assurer le développement et la croissance de l'organisation (ceci concernant aussi bien les entreprises cherchant le profit, que les associations, ou les administrations publiques...).

Il s'agit donc d'évaluer et de transformer **les processus**, les **manières de travailler**, les **outils mis à disposition des personnels**, et cela à **tous les niveaux** de la hiérarchie.

2. Définir les niveaux de maturité des projets de pilotage de la performance.

Le **pilotage de la performance** peut être défini comme le processus qui permet d'étudier et de suivre les réalisations des objectifs fixés par les organes de direction (la gouvernance) de l'organisation. Des projets de numérisation (digitalisation) sont souvent mis en route dans une perspective de transformation numérique. Il est utile de se référer au schéma du document 3 afin de mieux définir les objectifs à atteindre par le projet. Par exemple, l'outil informatique en cours de développement sera-t-il capable de fournir des **explications (un savoir) sur des niveaux de performance atteints** ? Ou bien sera-t-il limité à un **reporting descriptif** ?

Atteindre un **niveau prédictif et plus encore prospectif** est évidemment l'objet de beaucoup d'espoirs. La réalité des tentatives de mises au point de dispositifs opérationnels est plus mitigée. Les semi-réussites et même les échecs laissent encore beaucoup de place à de nouvelles tentatives.

3. Comment intégrer la dimension humaine dans ces projets ?

La dimension humaine est fondamentale et elle se manifeste sous plusieurs formes :

L'analyse des réactions des clients, des fournisseurs et des collaborateurs doit permettre de ne généraliser que des dispositifs numériques testés avec attention et en ne brûlant pas les étapes. L'échec des dispositifs numériques provient toujours des insuffisances des tests et des analyses des réactions des utilisateurs.

L'autre question qui se pose est celle de **l'appropriation de l'utilité du dispositif par son utilisateur** (surtout s'il est extérieur à l'organisation) : quel avantage va-t-il trouver à son usage ? Peut-on rendre obligatoire son utilisation ?

CORRIGÉ

Exemple : depuis le début des téléprocédures fiscales, il y a plus de vingt ans, le ministère des Finances a toujours encouragé leurs usages en accordant des délais déclaratifs supplémentaires... Avant de passer dans de nombreux cas à l'obligation numérique.

Mais comme cela a été indiqué précédemment, il ne s'agit pas seulement de « pousser » les partenaires ou les usagers à effectuer des saisies de l'information « gratuites » au bénéfice de l'organisation. **L'essentiel du gain de la transformation doit se concrétiser dans la refonte des processus dans toute l'organisation.**

Des gains de productivité peuvent ainsi être dégagés :

- L'analyse des données issues des **clients** permet de meilleures offres, leur expérience et leur satisfaction s'en trouvent améliorées.
- Les **collaborateurs** peuvent travailler de manière plus agile, performante et dans de meilleures conditions avec des **processus métiers automatisés** et un accès facilité aux **informations**.
- Les échanges avec les **partenaires** sont rendus plus fluides et rapides.

Mais pour bénéficier de ces avantages et de ces gains, l'organisation doit revoir l'ensemble de ses processus automatisés et prévoir des **plans d'accompagnement et de formation des utilisateurs**.