

LE CAS BIGSCAN

Ce cas est un extrait de la communication de Solène Juteau au Congrès AIM 2019

« Du carton à la donnée, vers une proposition d'articulation trajectorielle des processus de changement : cas de la transformation numérique dans le secteur des archives »

15 pages, en ligne sur aim.asso.fr/

Présentation du cas

BigScan est une ETI Française opérant sur le marché de l'archivage. Rassemblant 350 collaborateurs en 2018, et fondée en 1986, elle a été rachetée en 2009 par ses dirigeants actuels. En 2015 deux nouvelles acquisitions ont permis la création d'une nouvelle entité et l'arrivée d'un nouvel actionnaire. L'entité créée a été renommée BigScan. La société propose des solutions pour l'externalisation des archives physiques. Ses offres rassemblent également de l'archivage électronique, de la numérisation et un archivage mixte. Elle propose également des prestations de conseil et des formations pour accompagner au mieux ses clients. Elle compte plus de 3500 clients, génère 35M d'euros de chiffres d'affaires en 2017, au travers de 47 centres de stockage répartis sur 28 sites géographiques.

La technologie chez BigScan est proposée à la vente par l'organisation en doublon avec le cœur de métier traditionnel qui concerne l'archivage sécurisé en entrepôts des documents importants de l'organisation cliente. La nouvelle offre numérique proposée recouvre trois services ou briques principaux (GED, Coffre fort électronique, numérisation simple) qui proposent d'archiver, numériser, indexer, protéger, sécuriser. BigScan regroupe cinq centres de production numérique en France au sein des 28 sites. Au moment des entretiens, deux équipes de développement numérique cohabitent: l'équipe numérique s'occupe de numérisation et l'équipe digitale des solutions mixtes ou natives digitales.

La transformation est présentée comme tirée par le marché, mais présente un découplage entre discours et réalité, à cause de contraintes fortes.

Le développement des offres numériques s'est réalisé par opportunité et est donc perçu et présenté comme exogène, tiré par le marché, par l'extérieur de l'entreprise, par les opportunités. Le Directeur Général parle de «*mot à la mode*» (DG) et de «*première question*» qu'on leur adresse. L'ensemble des acteurs est d'accord sur l'approche opportuniste qui consiste à détecter le besoin et à organiser ensuite la façon d'y répondre. La démarche par opportunisme d'affaire est donc le moteur principal du développement et de la construction initiaux. «*On fait ça plutôt à l'envers, on a plutôt travaillé par opportunité (...) mené par la demande d'un client (...). Quand on a signé le contrat on n'avait pas la solution*» (Directeur Développement Nouvelles Technologies).

Le décalage entre le discours stratégique «*De simple stockeur de cartons, de boîtes, on est devenus des acteurs majeurs du document actif*» (Directeur Général) et la réalité organisationnelle de l'entreprise émerge progressivement comme une méthode empirique de développement contraint par des ressources limitées. L'ensemble des acteurs insistent sur les contraintes au niveau des ressources et des moyens, résultant en «*une crise de croissance*» en 2012 (Directrice des Ressources Humaines). Les contraintes sont multiples et concernent à la fois les marchés, les compétences internes, de vente notamment, et la capacité à les recruter, les technologies à disposition, l'architecture informatique ou même le packaging des offres et les modèles d'affaires à revoir.

Sur l'ensemble de ces sujets, l'organisation apparaît comme découplée du discours stratégique, comme du discours de vente. Pour pallier à l'incertitude de trouver les marchés, d'identifier les

standards, l'organisation cherche d'abord à vendre et ensuite à recoupler à signature des contrats. Alors, la réactivité devient centrale au succès et au quotidien de l'organisation. Finalement, le découplage identifié entre le discours stratégique et la réalité de la structure organisationnelle est issu de contraintes fortes enracinées dans l'incertitude et le manque de légitimité. Ce découplage peut être recouplé dans le temps lorsque le discours relaie une réalité performative et actualisante de la mise en valeur accrue des caractéristiques de la PME familiale: réactivité du recouplage de la structure, fiabilité des hommes et des engagements.

Articulation entre changement incrémental et transformation profonde

Les perceptions internes des deux équipes et des deux métiers qui y sont associés sont révélatrices des changements et du sens qui leur est donné. La première équipe «numérisation» porte les chantiers de numérisation et est intégrée à l'organigramme au même titre que l'équipe commerciale ou les services généraux. Elle est cependant détachée de la Direction Informatique depuis novembre 2017 et garde un lien fonctionnel sur l'organigramme. Ce détachement signale une arrivée à maturité de l'activité numérique, que la deuxième activité «digitale» n'atteint ni en chiffre d'affaires, ni en structure d'activité. La deuxième équipe nommée «business consultants digitaux» est directement rattachée à la direction également en doublon d'un lien fonctionnel à la Direction Informatique, mais plus hérité du statut d'associé de son Directeur. En 2017, l'équipe de consultants digitaux n'est composée que d'un Directeur et d'un membre d'équipe. Elle a pour objectif de structurer, packager et vendre les solutions mixtes, nommées «digitales». Au sein des autres équipes, la Directrice Projets et Opérations, comme l'expert numérique au sein de la Direction Informatique, bien que cités comme intervenant sur les projets et opérations mixtes, font attention à ne pas être identifiés à l'équipe «digitale». Le rôle, les compétences et le métier de l'équipe «digitale» sont éclaircis suite à la confrontation au marché du recrutement, le titre du poste par exemple passe de business consultant digital à ingénieur avant-vente numérique au moment de la recherche d'un nouveau membre, entre Décembre 2017 et Mai 2018.

Même si la pratique de l'équipe numérisation introduit un changement de discours et de démarche pour les commerciaux, la numérisation est perçue comme une innovation plutôt qu'un changement profond, n'excluant pas le papier mais en complément de celui-ci. Elle ne consiste juste qu'à transformer «*du papier en électronique*» (Directeur Développement Nouvelles Technologies). «*La numérisation touche pas la transformation, la numérisation ajoute un service*» Ingénieur avant-vente numérique. Ainsi, la numérisation est présentée d'abord comme un changement incrémental, en première étape, non transformationnelle, là où la commercialisation d'offres mixtes ou digitalement natives présente une rupture, excluant le papier. «*c'est pas le même business que nous (...) quand vous êtes issu de ce monde-là vous arrivez à prendre un premier virage vers la numérisation, le deuxième virage il est encore plus sec, beaucoup plus dur à prendre*» (Directeur Production numérique). Pourtant, la vente de numérisation fait le lien entre le métier d'archiviste tel qu'il était connu jusqu'alors et le déplacement «*dans les métiers*», «*dans l'organisation*» (Directeur commercial).

Une transformation profonde: passer de la boîte à la donnée, du contenu au contenant

Les dimensions touchées par la mise en place des offres numériques et mixtes touchent aux relations clients (1), aux processus organisationnels (2), ainsi qu'aux métiers (3) et au modèle d'affaire (4). Les acteurs citent en effet la pratique commerciale, son processus, les compétences à mettre en œuvre face à des interlocuteurs aux profils qui ont évolué et plus largement le métier. Les relations au sein de la chaîne de valeur avec les partenaires qui ne sont plus les mêmes, qui doivent être identifiés, trouvés, sélectionnés sont aussi touchées. Ces nouveaux partenaires entrent dans l'organisation, accompagnent l'organisation d'archivage en clientèle pour présenter les nouvelles solutions. Nous comptabilisons donc là bien au moins trois des sept dimensions retenues au sein du

cadre théorique pour une transformation profonde. La mise en place d'une équipe d'ingénieurs numériques avant-vente, la réflexion autour de son rattachement, la mise en place d'une équipe de numérisation en novembre 2017, son rattachement hors périmètre informatique nous conduisent à identifier une transformation profonde «*Sur les cinq dernières années, le métier a beaucoup changé et ce n'est pas dû au rachat des nouveaux dirigeants, c'est vraiment le métier*» (Directrice Opérations & Projets).

Plus spécifiquement, l'étape en place est une étape d'exploration. En effet, les offres se structurent, l'équipe d'ingénieurs avant-vente est étoffée et représente en nombre la moitié de l'équipe commerciale. Les acteurs font bien la différence avec la période précédente, la «*crise de croissance*» et évoquent l'étape de déracinement comme «*partant de zéro*» (Directrice des Ressources Humaines).

Pour autant, les deux offres sont indissociables l'une de l'autre et nous devons les conceptualiser comme co-évolutives et articulées l'une à l'autre : le chantier numérisation ne peut se concevoir sans l'organisation et l'aboutissement d'offres numériques complexes plus exhaustives sur le cycle de vie du document ou de la donnée. L'investissement dans les technologies numériques ne se conçoit pas sans l'objectif de transformation profonde de la gamme de services qui est vue comme inéluctable, demandé par le marché et certains clients, et dans l'esprit de rachat des dirigeants. La numérisation suppose les offres numériques complexes vendues par l'équipe d'ingénieurs avant-vente numériques. «*Nous savons aujourd'hui que c'est le métier de demain (...) parce qu'une archive qui passe par des tuyauteries informatiques elle ne passe pas dans le cadre d'un carton(...)*» (Directrice Opérations et Projets) ?

Discussion

L'articulation entre deux processus de changement de nature différente mais co-évolutifs

La confrontation de deux processus de changement conduit à théoriser une articulation et une co-évolution des deux processus de changement, innovation et transformation profonde.

L'équipe numérisation porte une innovation d'abord perçue comme incrémentale. Cependant, elle accompagne dans sa pratique le passage du contenant au contenu. En raison du caractère reprogrammable qui fonde la générativité de la technologie numérique, le phasage de l'innovation incrémentale s'articule à la transformation profonde.

Une étape de pré-exploitation permet de faire le lien entre l'activité physique d'archiviste en entrepôt et la numérisation. La technologie numérique est juste exploitée dans le cadre des activités précédentes, comme un service additionnel. C'est une innovation technologique qu'on pourrait qualifier de prise de conscience si elle s'arrêtait là, ou ne s'inscrivait pas dans un plus long terme, dans une vision organisatrice et en parallèle des recrutements du directeur développement Nouvelles Technologies et de ses ingénieurs avant-vente.

La première étape d'exploration débute le déracinement (D) de la transformation profonde dont on voit les manifestations autour des mentions d'inerties des commerciaux. La deuxième étape d'exploration de la technologie se superpose à l'étape d'exploration (E) de la transformation profonde dans laquelle se trouve l'organisation.

Il y a un lien théorique entre les processus de changement de l'innovation incrémentale et de la transformation profonde, au travers de lien théorique établi par l'alternance exploitation-exploration et du caractère génératif de la technologie numérique.

Un discours performatif d'appropriation rétroactive du changement porté par la Direction

La décorrélation du discours stratégique par rapport à la réalité du terrain, la multiplicité des inerties peut nous amener à l'identification du découplage du discours stratégique.

À un moment donné de l'implémentation des offres numériques, de la mise en œuvre de la technologie numérique dans l'activité de l'organisation, sont vendues des offres qui n'existent pas

encore, qui ne sont pas constituées, dont le modèle d'affaire doit être revu. Mais comme le motivent les acteurs, le découplage est le résultat de ressources contraintes, par manque de temps, d'éclairage stratégique sur les choix à venir du marché, autant que de moyens, de compétences internes, de clients et de marchés adéquats, par incertitude sur l'ampleur générative et reprogrammable de la technologie, les dirigeants font le choix de nourrir un discours en découplage avec la réalité organisationnelle. Le but de ce discours découplé est d'accéder à une légitimité, la chargée de communication la nomme «crédibilité», qui permettra un accès amélioré aux ressources contraintes, notamment les marchés et clients adéquats, mais aussi les compétences adaptées ou les ressources financières et même le temps nécessaire à une montée en compétence collective, un apprentissage organisationnel. Par ailleurs, dans le cas où la transformation échouerait, ce découplage perdurerait et serait l'aboutissement de l'étape de déracinement. L'apprentissage organisationnel et la transformation peuvent ainsi être décalés, découplés dans le temps, voire arbitrés par la suite.

Nous avons vu comme les deux processus de changement s'articulent et co-évoluent, se donnant mutuellement du sens et participant au processus de *Sensemaking* (Weick, 1995). Dans ce cadre d'une transformation numérique en cours de processus, la performativité du discours doit être retenue au delà du découplage comme une trajectoire alternative possible.

Le recouplage s'organise à signature des contrats, lorsque l'organisation entière se mobilise pour recruter les compétences temporaires ou durables dont elle a besoin, en poussant la Directrice Informatique dans un rôle commercial, en n'organisant la réflexion sur les modèles d'affaire, sur le packaging des offres que bien après les avoir proposés à la vente. La performativité rétroactive du discours s'assimile finalement à une adoption-transformation réflexive et non à un conformisme réactif.

Une trajectoire intégrée de transformation numérique profonde s'articule à partir de l'adoption d'une innovation numérique perçue comme incrémentale. Cette trajectoire réussie de transformation numérique n'est rendue possible que grâce à la fois à une période d'apprentissage légèrement étendue par l'adoption de la numérisation en continuité avec le métier traditionnel d'archivage physique et à une période de découplage du discours organisationnel mettant à profit une réactivité organisationnelle forte et convergente à la vitesse des technologies numériques. Cette réactivité est fondatrice pour le recouplage et la performativité discursive rétroactive qui permettent ensuite d'enclencher les étapes suivantes de la transformation profonde.