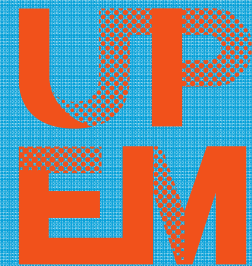


STRATEGIES DIGITALES

OÙ EN SONT LES ENTREPRISES?

Macor, avril 2016



UNIVERSITÉ
PARIS-EST
MARNE-LA-VALLÉE

OÙ EN SONT LES STRATÉGIES DIGITALES DES ENTREPRISES?

Les entreprises sont nombreuses à afficher, ces derniers mois, le souci de «réussir le tournant du numérique » et de déployer une « stratégie digitale ».

- Que peut-on dire aujourd'hui de ces stratégies ?
- Que recouvrent-elles réellement comme dispositifs et comme actions ?
- Comment sont-elles incorporées et introduites dans le travail des salariés ?
- Quels sont les enjeux des stratégies digitales pour les entreprises qui les déploient ?
- Comment peut-on les décrire sans verser dans la communication institutionnelle à leur sujet ?

MÉTHODE

- ❖ Recherches sur les stratégies digitales à travers les informations publiques (presse, Factiva, par recherche de mots clefs sur internet)
- ❖ Utilisation de la documentation interne des entreprises abordant le sujet des stratégies digitales (newsletters, vidéos, présentations, événements).
- ❖ Puis, pour compléter ses recherches, la promotion des étudiants de Macor 2015-2016 a mené des entretiens auprès des entreprises dans lesquelles ils effectuaient leur alternance.

LES ORGANISATIONS ETUDIEES

- ❖ Entreprises : Air France KLM, BPCE, Orange, La Poste, PSA, Safran Snecma, SNCF, Société générale.
- ❖ Administrations publiques : ministère de l'Intérieur ; direction régionale IdF des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

QUELQUES MANIFESTATIONS DES PROJETS DIGITAUX

Digitaliser l'entreprise en développant, par exemple :

- ❖ Réseaux sociaux d'entreprise (en interne, et ouverture sur l'externe) – volonté d'adopter les formats de communication des réseaux sociaux ; moindre importance des communiqués de presse
- ❖ Bibliothèques numériques
- ❖ Moyens de communication unifiés pour les collaborateurs permettant d'échanger en temps réel (exemple : Microsoft Office Communicator)

La RH aussi se digitalise :

- ❖ MOOC (Massive Open Online Courses)
- ❖ Webinars (mini-conférences par experts en ligne)
- ❖ E - learning
- ❖ Classes virtuelles (réunion en temps réel sur Internet avec des participants et un formateur pouvant échanger, se voir, visionner des vidéos, etc.)
- ❖ Serious Game (mises en situation)

ENJEUX STRATÉGIQUES INTERNES

Les stratégies digitales observées répondent à des enjeux à la fois internes et externes.

Au plan interne, ce sont notamment :

- ❖ Dématérialiser les processus et les documents manipulés quotidiennement par les salariés (ex : transmission des données des entretiens de développement professionnel, relation de face à face)
- ❖ Faire davantage usage de la masse de données collectées (Big Data)
- ❖ Faire intégrer par les salariés de nouveaux comportements, leur faire importer dans la vie professionnelles des capacités développées dans la vie personnelle autour du numérique
- ❖ Faire travailler les salariés dans des espaces dématérialisés (auxquels il est possible d'accéder à distance et par tous moyens; modes de travail coopératifs et tournés vers l'open innovation).

ENJEUX STRATÉGIQUES EXTERNES

Les enjeux concernent également les acteurs externes: les clients, les fournisseurs, et les autres parties prenantes...

- ❖ Utiliser le numérique et notamment les réseaux sociaux
 - faire connaître la marque
 - asseoir sa réputation
 - gérer les risques du numérique en matière d'e-réputation
- ❖ Développer des applications « feedbacks utilisateurs » permettant de faciliter la collecte des retours des utilisateurs
 - améliorer les attentes des utilisateurs
- ❖ Service / industrie: évolution du service client grâce à la dématérialisation
 - Exemple PSA: participation des clients sur la fabrication de sa voiture
- ❖ Se servir de la possibilité du numérique au service du recrutement (e-recrutement: réseaux professionnels + sites spécialisés)

QUELS MOYENS DE DÉPLOIEMENT ?

Les entreprises ont des moyens variés pour aider au déploiement, certains relativement classiques, d'autres plus novateurs.

- ❖ Communication interne (sous différents formats, y compris très classiques)
- ❖ Sensibilisation et information sur les dispositifs et aide rapide à l'appropriation (digital week : salon interne sur les innovations numérique.)
- ❖ Cafés Twitter lors de la pause déjeuner, initiation à l'utilisation de Twitter à des fins professionnelles notamment avec des interventions de spécialistes des réseaux sociaux.
- ❖ Aide aux utilisateurs (hotlines)
- ❖ Soutien, motivation, appuis humains et organisationnels divers (référents numériques, groupes projets, retours d'expérience, documents relais, etc.).

QUI PORTE LES STRATÉGIES DIGITALES ?

- ❖ Depuis 1 à 2 ans, des efforts pour organiser et porter les projets digitaux avec :
 - Des laboratoires digitaux (prolongement ou transformation de moyens existants précédemment qui n'étaient pas nommés ainsi) - 1 ou 2 ans.
 - Des responsables stratégiques du digital: « Chief Digital Officer » CDO. Ils peuvent également être en charge d'autres secteurs comme la communication ou le marketing. Personnalités issues du monde des TIC spécialement recrutées ces derniers mois pour définir une stratégie digitale des entreprises.
 - Des personnes en charge de la digitalisation dans des pôles spécialisés (par exemple la formation).
- ❖ Les DSI semblent rarement en charge du portage des stratégies digitales, plus souvent confiées à la communication ou au marketing.

QUELLE INFORMATION AUPRES DES SALARIÉS ?

QUELLE RECEPTION ?

Les entreprises et les administrations étudiées déploient des efforts d'information. Néanmoins :

- ❖ Les salariés se déclarent peu informés même dans le cas où ils sont supposés être directement concernés par la pratique de nouveaux outils.
- ❖ Des responsables opérationnels, à qui incombe en partie la digitalisation de leur périmètre, se déclarent parfois faiblement informés de la stratégie digitale d'ensemble.
- ❖ Ces points s'éclairent en ayant à l'esprit que les stratégies digitales n'en sont qu'aux premiers stades de la négociation collective (limitant la communication qui pourra ensuite être faite) ; plus généralement, la communication tout au long de la chaîne n'en est qu'à ses débuts.

DES ENJEUX DE CONDUITE DU CHANGEMENT?

- ❖ Les innovations et la transformation en cours font naître des enjeux autour de la conduite du changement, pour les projets les plus simples et plus encore pour ceux qui ont une ambition de transformation en profondeur des comportements

- ❖ Une appropriation des dispositifs qui reste à confirmer
 - Réticence de certains salariés à reconnaître leur manque de familiarité avec les outils ? Difficulté d'une partie des salariés à attribuer un caractère professionnel et commercial aux réseaux sociaux?
 - La question est surtout de savoir si le digital va avoir valeur d'instrument pour les salariés ou s'il restera de l'ordre du superflu, voire du gadget.

- ❖ Des directeurs digitaux qui doivent donner du sens, rendre la stratégie compréhensible et convaincante, et aider les personnels à lui donner sens dans les pratiques professionnelles quotidiennes
- ❖ L'importance de convaincre et d'aider les cadres tout au long de la ligne hiérarchique
- ❖ Une aide du côté des acteurs influents ("innovateurs", individus moteurs, établissements expérimentateurs)
- ❖ L'enjeu de la durée : vie des outils et pérennité des transformations et des nouvelles pratiques au fil du temps et malgré les changements d'encadrants et de personnels



Tantely ANDRIAMBOLOLONANTENAINA

Lucas BENHEBBADJ
Alexandrine FOLLIGAN
Helene GANDRILLON
Leslie JANNEL
Marilou LOURTIES
Estelle MARCHAND
Brice PILLIER
Jessica REYNAUD
Astrid SECKET
Emeline SESCOUSSE
Nathanael SIMEON
Thomas VARINOT

MERCI