

Été 2015

Tendances

En partenariat avec **LesEchos**PUBLISHING

Travailler
ensemble
où que
l'on soit

L'espace
de travail
digital



orange™

Business
Services



Édito de
Jean-Luc Vallejo

Directeur Marketing
Digital Workspace,
Orange Business Services

“L’enjeu pour les entreprises, c’est de réinventer les façons de travailler afin de rendre plus efficaces les process métiers.”

À l’origine de chaque projet de digitalisation de nos clients, il y a un besoin de s’adapter à un environnement en transformation, pour plus de réactivité aux demandes clients, pour davantage de services à offrir, mais aussi pour plus d’efficacité opérationnelle.

Ces initiatives poussées par des facteurs externes n’en influencent pas moins l’organisation interne de l’entreprise et ses modes de travail.

Doter les collaborateurs d’outils leur permettant de rester en contact avec leur environnement professionnel où qu’ils soient et quand ils le souhaitent est clé, mais impose aussi de repenser le rapport au travail. Les pratiques managériales doivent également s’adapter. Être moins verticales et plus collaboratives et transverses.

De nouveaux modes de gouvernance sont nécessaires, qu’il est important d’accompagner pour profiter pleinement des nouvelles opportunités.



Vers une nouvelle organisation du travail

L'essor des nouvelles technologies révolutionne les attentes des clients. Ce "big-bang" va de pair avec une mutation de l'organisation de l'entreprise, des modes travail et des métiers. Intégrer cette nouvelle donne est nécessaire pour réussir la mutation digitale.

86 %

des jeunes qui arrivent sur le marché du travail s'attendent à être équipés de terminaux mobiles par leur entreprise.

Source : étude JobTeaser pour Deloitte 2012.

Les entreprises n'ont jamais été confrontées à un environnement aussi concurrentiel et complexe qu'aujourd'hui. Dans ce contexte, l'innovation — technologique, managériale, organisationnelle — s'avère un véritable atout, un impératif même. Pour réussir, les sociétés doivent miser sur leurs atouts. Le premier d'entre eux est le capital humain. Aujourd'hui, les rôles ont évolué, les sphères de compétences aussi. Plus que jamais, c'est sur leurs collaborateurs que

les entreprises doivent investir pour relever ces nouveaux défis. Trois données sont au cœur dans l'évolution des modes de travail : l'augmentation du nombre de cadres, l'arrivée des générations X et Y et l'explosion des nouvelles technologies.

Une nouvelle donne sociétale

La première des évolutions est d'ordre sociétal. Elle relève de la tertiarisation de l'économie et de la montée en puissance des "cols

LOL, le partage au cœur des métiers de Leroy Merlin

Vous avez créé et déployé récemment LOL, votre plate-forme communautaire, au sein de Leroy Merlin, pouvez-vous nous dire dans quel contexte s'est inscrit ce projet ?

Arnaud Garni : D'abord, il y a eu une grande réflexion stratégique menée avec le comité de direction. Elle a abouti à la conclusion qu'il fallait transformer le métier de Leroy Merlin, notamment en prenant le virage du "cross canal". Nous savions également que l'on ne peut pas transformer le métier d'une entreprise si l'on n'adapte pas sa culture. La mise en place d'un espace de partage interne dans notre entreprise s'inscrit dans ce projet de transformation digitale globale. Et cette démarche joue un rôle moteur dans ce processus de mutation.

Cette démarche s'inscrit-elle dans l'ADN de Leroy Merlin ?

A.G. : Oui, Leroy Merlin est une entreprise participative. Cela fait 20 ans que l'on pratique le concept de vision partagée. Concept à travers lequel, tous les 10 ans, l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise sont amenés à être impliqués dans un process qui les fait projeter l'entreprise à 10 ans. Une entreprise qui, effectivement, devient plus transverse, raisonne au-delà de ses silos hiérarchiques, valorise vraiment la contribution, les potentielles contributions des uns et des autres au-delà de leur responsabilité métier. C'est au cœur de cette réflexion, qu'est venue l'idée qu'une plateforme communautaire, sous réserve de lui donner une finalité, pouvait servir ce projet ambitieux.

“ Un centre de vie et pas un simple outil.”

Arnaud Garni - Leroy Merlin France, Directeur Communication interne & institutionnelle / Vision



Comment avez-vous construit votre projet de plate-forme communautaire ?

A.G. : Nous nous étions rendu compte qu'il y avait des freins au projet et qu'il fallait, avant toute chose, susciter l'adhésion. Pour ce faire, nous avons réfléchi, en interne et avec Orange Consulting, aux participants incontournables à cette démarche. Et il nous a paru évident qu'ils devaient être "du métier" et représentatifs de l'entreprise.

Nous avons ainsi créé une communauté de personnes intéressées par ces questions de réseaux sociaux, d'Intranet, de Facebook interne.... Ils étaient employés logistiques à Nice, chefs de secteur en région parisienne, conseillers de vente à Orléans ou en Normandie... Ce sont ces collaborateurs qui ont écrit le cahier des usages, qui sont allés en comité de direction pour présenter et défendre le projet et l'ont ensuite déployé en France. Cette implication interne est l'accélérateur le plus puissant que l'on puisse imaginer dans ce type de démarche.

Comment avez-vous organisé le déploiement de cet outil ?

A.G. : Nous avons une fois de plus capitalisé sur la communauté des relais. Notre démarche a été ponctuée par quatre grands événements qui ont réuni à chaque fois les membres de "Tous en piste". Chacune des grandes pages de notre projet a été écrite avec eux : le livre blanc, le cahier des charges, le choix technique et enfin les modalités de lancement et la stratégie de communication.

Ensuite, on leur a donné un kit d'animation et de communication et chacun dans son magasin ou dans son service, dans son entrepôt a été chargé d'organiser pour son périmètre le lancement de LOL. Ce fut un grand succès, très au-delà de nos attentes ! Aujourd'hui, sur nos 20 000 collaborateurs, 95 % sont inscrits et 62 % y jouent un rôle actif !

96 %

des jeunes générations s'attendent à avoir le choix quant à leur lieu de travail.

Source : étude JobTeaser pour Deloitte 2012.



blancs", amorcée au début des années 1980. En l'espace de trois décennies, les effectifs du secteur tertiaire ont crû de 4,8 millions de personnes, principalement au profit de l'encadrement (+ 2 millions de postes) et des professions intermédiaires (+ 1,3 million)*. Ce développement de la population cadres induit aujourd'hui des répercussions notables sur l'organisation du travail au sein des entreprises. D'un management vertical, on est progressivement passé à des rapports moins hiérarchisés, plus horizontaux, où des collaborateurs de niveaux proches ou similaires, issus de différents services, travaillent sur des projets communs. Autre conséquence de cette évolution : la mobilité s'est accrue. Et avec elle, le recours à des postes de travail nomades.

L'arrivée des générations X et Y
Autre changement, l'arrivée dans le monde de l'entreprise des générations X et Y, dont les valeurs et le modèle de fonctionnement diffèrent. Familiarisés avec les nouveaux médias et les technologies digitales, ces collaborateurs souhaitent bénéficier au bureau du même niveau d'équipements qu'à la maison (BYOD**, CYOD***...). Ils ont des attentes particulières en termes de gestion du temps pro/perso.

Les technologies au rendez-vous
La dernière évolution concerne l'arrivée massive des nouvelles technologies et des outils communicants. La montée en puissance des réseaux haut débit et très haut débit, avec, par exemple, la généralisation de la 4G, permet

* Source : Insee 2014.

** BYOD (Bring Your Own Device) : les salariés importent leurs propres terminaux dans l'entreprise.

*** CYOD (Choose Your Own Device) : l'entreprise permet au collaborateur de choisir son terminal.

désormais des transmissions data fluidifiées. De plus, grâce au cloud, le collaborateur – nomade (commerciaux, techniciens...) ou en situation occasionnelle de mobilité – a facilement accès à ses applications métiers, aux données de l'entreprise et à des solutions de travail collaboratif. Il est désormais possible de communiquer, d'échanger, de partager à tout moment, de n'importe où et depuis n'importe quel terminal. Et ceci en toute sécurité.

Vers un Digital Workspace*

Cette nouvelle donne technologique et humaine permet une "révolution digitale" des modes de travail, véritable atout pour les entreprises. Elle ouvre le champ à de nouvelles opportunités commerciales, améliore et optimise le service rendu aux clients, en phase avec les attentes des salariés en matière de mobilité et de collaboration à distance. Cette mutation numérique de l'environnement de travail affecte tous les métiers (commerciaux, techniciens, services clients, administration des ventes...), dont les missions doivent être repensées. Elle implique aussi de recréer du lien dans une entreprise étendue, dont les frontières

ne se réduisent plus à un périmètre physique. Des solutions comme le réseau social d'entreprise sont de vrais atouts au service de cet objectif. Surtout, pour réussir cette transformation digitale, il faut une réelle volonté de changement à la tête de l'entreprise. Ensuite, il faut s'appuyer sur les bons relais. Deux sont essentiels : la direction des ressources humaines d'une part, qui va manager les aspects humains du process, la direction des systèmes d'information d'autre part, qui va prendre en charge ses aspects techniques et technologiques.

* Espace de travail digital.



© Dehmane
François-Xavier Lemaire,
Directeur Général Délégué du Groupe Saretec

Alain Guède,
Directeur des Ressources et des Systèmes d'Information

Comment analysez-vous l'impact de la digitalisation sur votre entreprise ?

François-Xavier Lemaire : Saretec est une entreprise qui a un côté "start-up", nous connaissons une forte croissance depuis 10 ans, 1/3 des experts a de moins de 35 ans, nos experts ont déjà des tablettes et travaillent pour 50 % en dématérialisé. Le digital fait partie de notre culture au même titre que les aspects très physiques qui caractérisent notre métier d'experts terrain. Le propre d'une entreprise "click & mortar". Le digital a trois impacts chez Saretec : le premier sur les outils et processus, activités, tâches de nos experts et assistantes, qu'il a simplifiés, automatisés, dématérialisés, rendus mobiles, leur permettant n'importe où n'importe quand d'avoir un accès complet aux ressources de l'entreprise. On parle de tablettes, de workflow... Le second sur la relation, les échanges, le collaboratif interne et externe avec le client, les partenaires en leur permettant de partager, contribuer,

Groupe Saretec, le digital au quotidien

anticiper, suivre. Là, on parle d'interactivité avec le client avant, pendant, après l'expertise, de plates-formes d'échanges, de communautés... Le troisième enfin, sur les produits et services que l'expertise utilise ou délivre : ce sont les drones, l'expertise augmentée, la modélisation des systèmes experts, les data permettant une hyperpersonnalisation.

Comment cette phase de digitalisation a-t-elle été lancée ?

Alain Guède : Il n'y a pas réellement de point de départ mais plutôt le suivi d'une trajectoire qui, depuis 15 ans, nous conduit à adopter, dès qu'elles sont matures, certaines technologies. L'idée est, sous l'impulsion de la DSI et d'un commun accord avec la direction générale, de toujours répondre aux besoins métiers et à ceux de nos clients.

Nous considérons que rien n'est acquis, ce qui fait de nous des "adopteurs précoces" de technologies. Tous les 3 ans, nous renouvelons notre matériel, nos logiciels, notre approche technique. Cette migration triennale, voire biennale sur certaines technologies, nous permet de rester dans un mouvement d'adaptation continue et dynamique, à l'écoute et vient nourrir, sans cesse, notre capacité à innover. Elle conduit aussi la DSI à ne pas concevoir l'intégration des nouvelles technologies comme un assemblage séquentiel dans le temps, mais à les assembler de façon concomitante sur la base d'une approche globale et congruente. C'est ainsi que la mobilité n'a pas été appréhendée que sur le plan matériel (tablettes, smartphones, etc.) mais comme l'assemblage conjoint d'un ensemble de technologies telles que la communication (carte 4G, téléphonie IP), la dématérialisation totale (GED), l'ubiquité (cloud computing) et le développement en mode agile d'applications orientées métier, mobiles et tactiles pour intégrer en continu les évolutions de processus clients.

Cette démarche technologique a-t-elle une incidence sur votre capacité à séduire ou à fidéliser des collaborateurs ?

FX.L : Notre dimension digitale est, en effet, un réel élément de séduction. Le fait d'avoir une politique très innovante, de proposer des outils connectés comme les tablettes, d'être toujours à la pointe sur les aspects technologiques est un critère connu et apprécié par beaucoup de candidats experts qui souhaitent nous rejoindre.

Et vis-à-vis de vos clients ?

FX.L : La digitalisation nous permet aussi d'apporter un meilleur service à nos clients-assurés. Hier, l'expert se déplaçait pour réaliser son expertise, repartait puis, une fois rentré, faisait son rapport. Aujourd'hui, grâce aux outils numériques, le client, dès la prise de rendez-vous, a la possibilité de poser des

questions à l'expert ou de lui communiquer des photos du sinistre. Et ces échanges clients/experts vont pouvoir durer pendant toute la mission. C'est une évolution majeure qui change considérablement la qualité du rapport que nous entretenons avec nos clients. Face à leur besoin d'immédiateté, de transparence, de compréhension, le digital permet en amont : de préparer la mission, de répondre aux questions éventuelles de l'assuré ; pendant : de prendre le temps d'écouter, comprendre, rassurer, expliquer, solutionner ; après : de clore la mission beaucoup plus rapidement. Avec à tous les stades, pour le client-assuré, le sentiment de participer, agir, comprendre, être compris. Ce que permet le digital et la digitalisation des données ? De renouer avec chaque client un véritable contrat de confiance personnalisé.

L'avis d'Antoine Massot, expert construction dans l'agence Saretec de Chartres

En quoi la digitalisation de votre environnement professionnel a-t-elle changé votre quotidien ?

En 20 ans, notre métier a changé de façon impressionnante. Si j'ai mis du temps à avoir un poste informatique fixe, on m'a très vite confié un ordinateur portable. Dépendant à l'époque de deux agences différentes, cela m'a considérablement

simplifié la vie. Avec l'arrivée des outils digitaux, le fait de pouvoir lire des rapports à distance, de transférer des documents ou de partager des fichiers m'a concrètement permis de gagner du temps et de la réactivité ! À l'extrême, on pourrait presque dire qu'un expert n'a aujourd'hui quasiment plus besoin de passer au bureau pour exercer son métier.

Et du côté de la relation client ? Quels changements avez-vous pu observer ?

Avoir un accès facilité aux informations et dossiers clients nous permet de simplifier les démarches, de mieux connaître nos clients et de rendre un service d'une plus grande qualité. Mais tout est plus ou moins lié, puisque finalement les technologies évoluent en parallèle, à la fois chez nos clients et chez nous. Les clients ont, de leur côté, tendance à être encore plus exigeants quant au service rendu, et les nouvelles façons de communiquer ont fait croître le volume des échanges.



La transformation digitale : une nouvelle conception du travail



Christine Defuans,
Docteur Ingénieur de recherche sur
la transformation digitale des entreprises,
Orange Labs Products and Services Business

Maya Sérigne,
Responsable équipe Prospective Usages
Entreprise digitale, Orange Labs Products
and Services Business

Le monde de l'entreprise est aujourd'hui en pleine mutation digitale. Quels sont les impacts sur les modes de travail ?

Maya Sérigne/Christine Defuans : Nos modes de travail et de management sont à l'aube d'une révolution radicale car au travers d'eux, c'est toute la société qui s'exprime. Accélération technologique, innovations d'usages, mais aussi circulation et traitement en temps réel de l'information et mobilité accrue constituent autant de facteurs pour repenser profondément le rapport à l'espace et au temps. Le développement d'un travail "mobile" plus informel et dispersé en est l'une des conséquences, et tous les collaborateurs sont potentiellement concernés ! Proposer de travailler différemment dans un espace-temps aux frontières repoussées est, aujourd'hui, un enjeu majeur pour les entreprises.

Face à ce constat, comment l'entreprise doit-elle s'adapter en termes d'organisation ?

M.S./C.D. : Tout d'abord, la structure même de l'entreprise évolue inévitablement vers un nouveau modèle centré sur le collaboratif et l'ouverture (en référence à la notion d'entreprise étendue). De nouveaux schémas d'entreprise vont faire place à de nouvelles formes de collaboration (fin des silos, déhiérarchisation, entreprise en réseaux), et à des dynamiques d'équipe repensées dans lesquelles autonomie, esprit d'initiative et adaptabilité seront déterminants.

Quel est le rôle du manager dans cette organisation ?

M.S./C.D. : C'est le vrai acteur de l'engagement du salarié vis-à-vis de son travail et de

l'entreprise. Il doit favoriser la mise en œuvre de nouveaux formats de collaboration, grâce à la mise en réseau des individus, tout en respectant leurs compétences, leurs contraintes et leurs aspirations propres.

De quelle façon l'entreprise peut-elle accompagner cette mutation ?

M.S./C.D. : Tout d'abord, en créant les conditions d'une plus grande flexibilité intégrant les potentialités offertes par les outils numériques en matière de partage et de circulation de l'information. La formation des salariés par les MOOCs* ou les réseaux de partage du savoir, par exemple, devient une source différenciante de développement et de rétention des talents. Ensuite, cela questionne très concrètement les espaces de travail : en devenant de plus en plus poreuses, les frontières de l'entreprise devront englober tout un écosystème de développeurs d'apps, de partenaires, de chaînes de distribution, de clients... et ainsi se rapprocher d'une logique de plates-formes. Les groupements d'entrepreneurs, plates-formes de compétences, accélérateurs, espaces de coworking et autres lieux d'entraide ou de mutualisation seront la norme et se déclineront dans des centaines de formats (déjà 6 000 espaces de coworking recensés dans le monde). Le cadre juridique devra de plus s'adapter pour permettre aux individus de diversifier leurs activités rémunératrices, en fonction de leurs compétences et talents. Dans cette économie dite "collaborative" en plein essor, c'est notre conception même du travail qui se modifie en profondeur.

* MOOCs (Massive Open Online Course) : cours ouvert en ligne et massif. Ces cours, dispensés uniquement en ligne, sont accessibles à tous par inscription et gratuits.



À quoi ressemblera le bureau de demain ? Nouvelles technologies, nouveaux comportements et nouveaux besoins : pour suivre l'évolution continue de nos modes de travail, nos espaces de travail vont non seulement devoir s'adapter, mais aussi se réinventer.

En octobre dernier, Orange a inauguré son espace de coworking, "la Villa Bonne Nouvelle" à Paris. Cet espace de 350 m², qui accueille une cinquantaine de personnes, se veut un espace de rencontre, d'échange et de collaboration entre les équipes projet Orange – présentes par intermittence – ainsi que des free-lances et des start-up issus d'horizons variés. Espace expérimental d'une autre façon de travailler, la "Villa Bonne Nouvelle" s'inscrit dans une démarche résolument collaborative et bouscule les codes du monde du travail. Plus de séparation "artificielle" entre les collaborateurs : l'espace est mutualisé sans place attribuée et s'adapte aux besoins spécifiques des projets en cours.

Les personnes s'installent en free seating et les bureaux individuels ont cédé la place à l'openspace. Le workspace du futur propose également des espaces de détente, des canapés, une cuisine commune... pour privilégier les moments de partage et de convivialité entre salariés. En somme, peu de points communs avec un bureau "classique" ! Mais comment cette nouvelle façon de travailler est-elle perçue par ceux qui ont pu l'essayer ? Si la phase test n'est pas encore achevée, les premiers retours sont, pour le moins, prometteurs. Une façon plus agréable et plus efficace de travailler, plus d'agilité dans les échanges, moins de pertes de temps, une configuration plus propice à la circulation de l'information... Les bénéfices évoqués sont aussi diversifiés que nombreux. Et si le futur c'était déjà demain ?

Le premier espace de coworking Orange



“ C'est un peu comme des musiciens qui vont dans un studio d'enregistrement pour jouer ensemble : le studio ne leur appartient pas, ni le matériel, mais ils peuvent jouer et passer un bon moment ensemble, tout en partageant leurs idées. ”

Patricia Waldron Werner, Directrice des Ressources Humaines, de Communication Interne et de la RSE, Orange Business Services



Un pilotage à trois

Un processus de transformation digitale des modes de travail et de collaboration dans l'entreprise ne s'improvise pas. Cela implique de repenser l'organisation, les métiers et les flux d'information. Pour le mener à bien, ce projet doit être piloté et accompagné de manière structurée et coordonnée à tous les niveaux de l'entreprise.

La Direction Générale fixe le cap

L'implication et l'adhésion de la Direction Générale sont capitales dans la réussite du changement. Le Directeur Général valide le bien-fondé d'une stratégie de transformation digitale souvent initialisée par les demandes des directions métiers. Il en est, surtout, le promoteur, en rangeant à sa conviction l'ensemble du management et des collaborateurs.

Sa mission : donner du sens à ce qui peut être perçu comme une révolution imposée par certains collaborateurs, en faisant le lien entre mutation interne et performance économique au service du client.

Durant tout le processus de transformation, la Direction Générale doit rester mobilisée et affirmer sa volonté constante d'avancer. Avec le soutien de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction des Systèmes d'Information et des directions métiers, elle doit communiquer de manière régulière sur l'état d'avancement du projet et des chantiers à mener, jusqu'à leur terme.

La Direction des Ressources Humaines accompagne les collaborateurs

Autre acteur incontournable, la Direction des Ressources Humaines redéfinit les missions

89 %

des DRH estiment avoir une forte influence sur les politiques d'équipement.

Source : e-Lob "Research on the evolution of the professional workspace", octobre 2013.

© Orange

La Direction Générale impulse le changement



Vivek Badrinath,
Directeur Général adjoint, Marketing,
Digital, Distribution et Systèmes d'Information
du groupe Accor

En quoi la transformation digitale a-t-elle changé votre secteur d'activité ?

Vivek Badrinath : Pendant longtemps, le secteur de l'hôtellerie était assez peu digital et l'activité numérique des acteurs se limitait à la création d'un site vitrine. L'arrivée des agences en ligne, des sites de comparaison d'hôtels et des plates-formes communautaires de location de logements entre particuliers a considérablement changé la donne. En 10 ans, le numérique est rentré de plain-pied dans l'hôtellerie, pour devenir, aujourd'hui,

incontournable. Entre les forces du marché et la demande des clients, désireux d'interagir par le digital avec nos offres de services, nous étions amenés à construire notre plan d'action à 360°. Il s'agissait, pour nous, d'y intégrer l'ensemble du parcours client, puisque c'est ce dernier qui représente le cœur de notre activité. La transformation digitale n'est ni un sujet d'informatique, ni un sujet de marketing, ni un sujet de commerce électronique... c'est, en effet, un peu de tout cela.

Comment avez-vous procédé pour appliquer ce plan d'action au sein du groupe Accor ?

V.B. : Dès la construction même du plan d'action, nous avons choisi une démarche résolument transverse. Nous avons opté pour un fonctionnement en mode projet, faisant appel aux ressources internes de nos collaborateurs en les amenant à travailler ensemble pour aller de l'avant. Pour cela, nous avons choisi de communiquer de façon très large sur les enjeux et les objectifs du projet, également auprès de nos partenaires hôteliers. Nous avons été très prudents dans le déploiement opérationnel et nous avons laissé la culture digitale de l'entreprise se développer graduellement, en donnant aux collaborateurs volontaires et intéressés l'occasion de travailler plus profondément sur certains sujets. Si nous faisons appel à un certain nombre d'experts et de prestataires informatiques, ce sont nos équipes internes qui sont aux commandes.

Comment ces changements sont-ils perçus par vos clients et par les salariés du groupe ?

V.B. : À ce stade, nous pouvons déjà affirmer que la transformation digitale du groupe récolte des retours très positifs.

Et ce à la fois de la part de nos clients, qui plébiscitent les nouveaux outils que nous avons mis en place, et de la part de nos collaborateurs, validant cette démarche de modernité qui finalement correspond parfaitement à l'ADN du groupe. Notre projet "Welcome", proposant un "check in/check out" en ligne sans passer par la case réception, a été déployé l'année dernière sur mille hôtels. Il est très apprécié par nos clients, 90 % d'entre eux disent qu'ils le réutiliseront la prochaine fois qu'ils dormiront dans l'un de nos hôtels. De même, pas loin de 10000 collaborateurs se servent aujourd'hui du réseau social d'entreprise que nous avons mis en place avec le soutien d'Orange Consulting. Tout cela est très positivement perçu en interne.

D'après vous, quels sont les principaux défis des prochaines années ?

V.B. : L'évolution numérique du secteur de l'hôtellerie est en marche, ne pas avoir une vraie stratégie digitale me semble aujourd'hui inimaginable. La digitalisation emmène des enjeux de transparence importants, l'information circule de plus en plus vite... Il faut veiller à la bonne gestion des données personnelles pour garantir le respect de la vie privée de tous les acteurs impliqués. Pour nous, il s'agit d'améliorer le parcours client grâce aux opportunités offertes par la transformation digitale, en le rendant de plus en plus performant, mais aussi en augmentant le confort pour l'utilisateur. En ce sens, le défi consiste à donner à nos employés accès à toutes les informations dont ils ont besoin pour toujours mieux servir le client. L'outil digital du collaborateur, son ergonomie et son efficacité font partie des grands chantiers des années à venir.



et les interactions au sein de la nouvelle organisation et permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences et la culture digitale nécessaires à cette évolution. Elle repense les besoins de l'entreprise, en termes d'emplois et de compétences. Avec deux objectifs : optimiser la gestion des ressources existantes et intégrer/recruter les expertises qui manquent (Chef de Projet Digital, Traffic Manager...). La Direction des Ressources

Humaines doit également revoir le cadre des relations managériales au sein de l'entreprise en tenant compte des impératifs de mobilité des collaborateurs et des modes de travail de plus en plus collaboratifs. Enfin, le cas échéant, elle met en place et diffuse des chartes de "bonne conduite" autour notamment de la frontière de plus en plus poreuse entre vie professionnelle et vie privée.

La Direction des Systèmes d'Information sécurise le processus

Partenaire naturel de la transformation numérique de l'entreprise, La Direction des Systèmes d'Information est l'interlocuteur des différentes directions. Sa fonction se réinvente en passant d'un mode descendant, celui où un schéma directeur informatique est/était imposé à toutes les entités, à un mode collaboratif, où il devient chef d'orchestre, à l'écoute des directions métiers et construisant avec elles les solutions opérationnelles.

87 %

des PDG veulent aller vers une transformation digitale, mais 7 % seulement ont commencé à le faire.

John Chambers, PDG de Cisco, juin 2015.

La "Digital Academy"

"Nous avons créé une « digital academy » afin de sensibiliser et former aux enjeux, outils et acteurs de la transformation numérique l'ensemble des 156 000 collaborateurs du groupe Orange. Ce cursus digital qui comprend des vidéos et quiz est validé par l'obtention d'un passeport digital. Le collaborateur peut ensuite se spécialiser sur des sujets précis comme le Big Data ou l'animation de communautés sur notre réseau social d'entreprise et ainsi obtenir des visas sur son passeport" d'après Patricia Waldron Werner, Directrice des Ressources Humaines, de Communication Interne et de la RSE, Orange Business Services.

La Direction des Systèmes d'Information est impliquée à chaque phase des projets de digitalisation des modes de travail : en amont, lors de la rédaction du cahier des charges, puis dans le choix et le déploiement des solutions. Enfin, elle accompagne la prise en main des outils par les collaborateurs et est à l'origine des évolutions naturelles, là aussi en synergie avec les directions opérationnelles. Surtout, la Direction des Systèmes d'Information assure un rôle stratégique essentiel : la sécurisation des données et des réseaux dans une entre-

prise de plus en plus connectée. La mobilité accrue des équipes, le recours à des terminaux (voire à des applications) mixtes pro-perso, l'accélération des transferts de données entre collaborateurs... sont autant d'éléments plaçant les notions de sécurité au cœur du processus de transformation digitale de l'entreprise. La sensibilisation des salariés à ces enjeux, est aussi parmi les missions auquel la Direction des Systèmes d'Information devra s'atteler... là encore avec l'appui de la Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines !

Bien accompagner le changement !

Orange Consulting accompagne les entreprises en France comme à l'international sur les différentes dimensions de la transformation digitale pour une vision à 360°.

Les 5 conseils de Blandine Fuzeau, directrice associée d'Orange Consulting, pour communiquer avec succès sur la transformation des modes/ environnements de travail.

- 1** Donner du sens à cette transformation (Quelle ambition ? Quels bénéfices pour tous ?) et positionner l'expérience salarié en miroir de l'expérience client.
- 2** Impulser cette transformation au niveau du COMEX pour affirmer la volonté stratégique de l'entreprise et mobiliser tous les managers.
- 3** Prendre en compte à la fois les nouveaux modes de fonctionnement transverses de l'entreprise et le nouvel environnement de travail contextuel et mobile.
- 4** Adopter une démarche de "test and learn" pour avoir des résultats concrets rapidement atteignables et communiquer régulièrement sur les résultats.
- 5** Inciter les collaborateurs à s'impliquer au travers des outils collaboratifs : boîtes à idées, réseaux sociaux, tchat sur le projet,... Et bien sûr célébrer les réussites communes.



Les employés au centre du projet numérique de l'entreprise



Claire Scott,
Vice-Présidente RH EMEA (Europe,
Moyen-Orient, Afrique) chez Salesforce.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur la façon dont ces objectifs vont concrètement se matérialiser ?

C.S. : Nous avons élaboré un projet dénommé "2020 Talent Strategy" pour la région, construit autour de trois piliers principaux : engagement, développement et culture d'entreprise. Le premier pilier vise à faire évoluer notre modèle de recrutement afin de puiser dans un vivier de talents plus important, vital pour l'avenir de l'entreprise. Le deuxième pilier consiste à permettre aux individus de se développer. Il s'agit également d'aider nos managers à favoriser la proximité entre salariés afin d'entretenir une culture. Le troisième pilier concerne l'évolution de notre culture — nous nous engageons ainsi sur la promotion de l'innovation à tous les niveaux : il s'agit de récompenser le succès individuel et collectif.

Mettre les salariés au cœur de tous vos projets d'organisation est essentiel. Pourquoi ?

Patricia Waldron - Werner : Une expérience client réussie passe toujours au départ par un collaborateur compétent et une expérience salarié réussie. Dans le cadre de notre stratégie "Essentiels 2020" nous souhaitons construire un modèle d'employeur digital et humain. Comme nous le savons, le digital implique transformation et donc changement. Tout le monde n'est pas forcément à l'aise face au digital ; il est donc important d'accompagner tous les salariés dans cette évolution.

Plus concrètement, comment cet accompagnement va se matérialiser ?

P.W.W. : Nous avons mis en place un programme, Orange Digital Leadership Inside, qui s'articule autour de trois piliers : sensibiliser, former et équiper. Nous devons nous assurer que tout le monde dispose des bons outils pour être plus efficace dans son travail et répondre de manière pertinente aux besoins des clients. En termes d'outils, nous avons par exemple lancé un nouveau programme de gestion de la relation client avec Salesforce, permettant aux salariés d'avoir toutes les données et outils dont ils ont besoin à portée de main. D'autre part, nous allons former l'ensemble de nos managers aux nouveaux modes de travail collaboratifs et ses implications managériales.



Patricia Waldron Werner,
Directrice des Ressources Humaines,
de Communication Interne et de la RSE,
Orange Business Services

Points de vue croisés sur le déploiement des outils de mobilité et la sécurité par Alstom et Orange



Raphaël Viard,
VP, IT Shared Service Centre, Alstom



Michel Van Den Berghe,
Directeur Général d'Orange Cyberdéfense

Quels sont les changements qui, ces dernières années, ont été marquants dans le mode de travail des collaborateurs de votre entreprise ?

Raphaël Viard : Incontestablement, le principal changement correspond au développement de la mobilité et de la consommation de l'informatique d'entreprise. Un changement né de la volonté de nombre de nos collaborateurs de profiter à plein de leurs outils de travail devenus nomades. Cette mutation a débuté avec la mise à disposition d'ordinateurs portables en remplacement des stations fixes et s'est amplifiée avec l'arrivée des premiers smartphones et des premières tablettes sur lesquels il devenait possible

de réaliser des tâches professionnelles. La montée en puissance des réseaux sociaux et des services cloud a également changé la manière dont nos collaborateurs appréhendent désormais leur travail.

Michel Van Den Berghe : Outre la transformation digitale de la plupart de nos métiers, ces dernières années ont été marquées par la rupture de la barrière qui séparait la sphère professionnelle de la sphère privée. Une situation qui s'explique par le fait que les smartphones, comme les tablettes, en raison de leur puissance, de leur ergonomie et leur connectivité, ont été adoptés aussi bien pour nos activités professionnelles que pour nos loisirs. C'est un point très important, dans la mesure

où il fait naître de nouvelles problématiques de sécurité relativement complexes.

Compte tenu des risques, comment avez-vous accompagné le déploiement de ces outils mobiles ?

R.V. : La première démarche, et c'est bien naturel, c'est de tenter de bloquer le processus. L'idée étant de disposer du temps nécessaire pour faire une analyse en termes de sécurité. Bien entendu, cela est impossible. Car si vous le faites, vos collaborateurs vont passer outre. Autrement dit, ils vont trouver ailleurs les solutions techniques que vous leur refusez. Non pas pour vous défier, mais simplement parce qu'ils en ont besoin. La meilleure solution est donc d'accompagner plutôt que de bloquer. C'est ce que nous avons fait, par exemple, en mettant en place un programme de Bring Your Own Device (BYOD). C'est-à-dire en permettant à nos collaborateurs de travailler avec leurs propres équipements. Cet accord étant conditionné au fait que s'appliquent sur ces machines les mêmes règles de sécurité que celles qui courent sur les terminaux mobiles de l'entreprise. Aujourd'hui, plus de 11 000 de nos collaborateurs ont souscrit à ce programme et leur taux de satisfaction, mesuré chaque mois, dépasse les 90 %.

M.V.D.B. : Alstom a été un des tout premiers à se lancer dans le BYOD. Nous l'avons notamment accompagné dans la définition des outils permettant de séparer les données privées des données professionnelles. Ensemble, nous avons travaillé sur les règles d'habilitation permettant de sécuriser les connexions aux réseaux de l'entreprise. Des règles qui permettent également de moduler la

composition du "store", c'est-à-dire de la base d'applications à laquelle chaque collaborateur peut accéder à distance. L'objectif étant de tenir à disposition de chacun d'eux les outils dont il a vraiment besoin pour réaliser les missions qui lui ont été confiées. Cette pratique est avantageuse en termes de sécurité, dans la mesure où elle limite les risques de voir un programme non contrôlé être installé sur la machine. Elle permet aussi de faire des économies car elle réduit le nombre de licences logicielles.

Outre sur les appareils mobiles, votre politique de sécurité a-t-elle évolué ?

R.V. : Par le passé, la sécurité était très orientée "infrastructure". Quel que soit le type de données qui était hébergé dans les applications ou sur les machines, un même niveau de sécurité était recherché, celle du réseau qui permettait leur interconnexion. Aujourd'hui, cette approche a changé et nous orientons de plus en

plus notre politique et nos investissements vers la sécurité de la donnée. Plutôt que de tenter de protéger la masse chaque jour plus importante d'informations produites ou traitées par Alstom, nous concentrons nos efforts sur celles qui sont réellement sensibles. Une de nos missions est donc de mettre en place un processus pérenne de classification de nos données afin d'identifier celles qu'il est impératif de protéger et leur appliquer un niveau de sécurité très strictes.

Qui procède à cette identification ?

R.V. : La solution n'est pas dans les seules mains de la DSI, il faut renverser le schéma. Si l'informatique de l'entreprise reste un facilitateur en mettant en place des processus et des outils permettant de classer et de sécuriser les données, seules les personnes créant ou traitant les données sont en mesure de mesurer son niveau de sensibilité. La sécurité est ici l'affaire de tous.

Pensez-vous aussi que la sécurité informatique n'est plus du seul domaine de la DSI ?

M.V.D.B. : La cybersécurité est un risque opérationnel et doit être traitée comme tel. À l'instar du terrorisme, il faut apprendre à vivre avec et accepter que l'on ne puisse pas tout protéger dans l'entreprise. Il faut, en permanence, réaliser un travail de sensibilisation des utilisateurs. Vous pouvez installer l'alarme la plus puissante du monde chez vous, si vous oubliez de fermer la porte en partant, cela ne sert pas à grand-chose. C'est pourquoi nous accompagnons nos clients dans cette démarche qui correspond à un véritable changement culturel.

Quel rôle joue Orange Business Services dans votre politique de sécurité ?

R.V. : Orange est un partenaire historique. Ils nous accompagnent dans quasiment tous les grands projets de sécurité que nous avons lancés ces dernières années. Ils nous font profiter de leur veille technologique, de leurs idées et des compétences de leurs équipes. Des experts qui n'hésitent pas à transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire à nos collaborateurs. C'est un véritable partenariat sur le long terme.



Le monde digital en quelques chiffres

La transformation des modes de travail résulte d'un phénomène mondial qui impacte aussi bien notre environnement personnel que professionnel. Quoique globale, cette tendance s'exprime différemment d'un pays à l'autre en termes d'équipements et d'usages.

64 % des Anglais ont effectué des achats sur Internet²

au cours du dernier mois, contre 49 % pour les Français et seulement 14 % pour les Indiens.

37 % des Sud-Coréens ont acheté via leur smartphone³

au cours du dernier mois, contre 12 % pour les Français et seulement 6 % pour les Japonais.

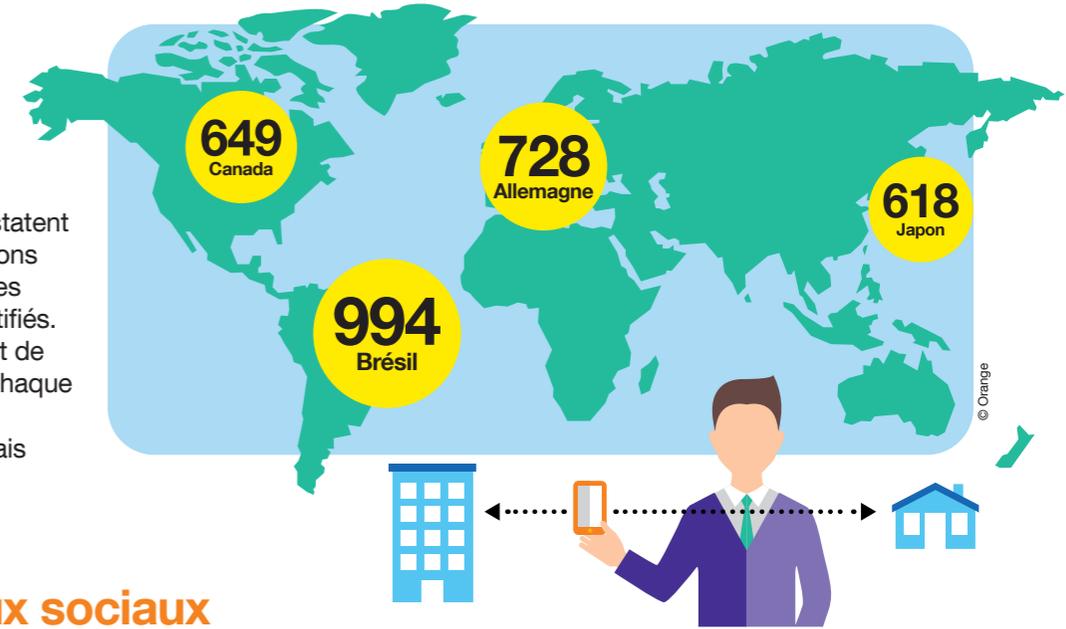
93 % des Canadiens ont accès à Internet¹

84 % pour les Français, 46 % pour les Sud-Africains et seulement 19 % pour les Indiens. La moyenne globale mondiale est de 42 %.



Connexion via des appareils "non identifiés"⁴

Les entreprises brésiliennes constatent chaque jour plus de 994 connexions à leur réseau informatique avec des appareils informatiques non identifiés. La moyenne globale mondiale est de 425. Les Indiens se connectent chaque jour via 6 appareils informatiques différents, contre 3 pour les Anglais et 4 pour la moyenne mondiale.



Internet et réseaux sociaux

6,3 h/j

c'est en moyenne le temps passé par les Philippins⁵

sur Internet, dont 3,3 h sur les réseaux sociaux. Les Français passent 3,9 h/j sur Internet et 1,3 h sur les réseaux sociaux. Les champions du temps passé sur les réseaux sociaux sont les Argentins et les Australiens avec une moyenne de 4,2 h/j.

83 % des entreprises chinoises favorisent la mobilité⁴

pour encourager la productivité de leurs salariés. Les entreprises américaines y sont également favorables à 68 % contre 66 % en Inde et 64 % au Brésil.

Dans le monde⁶

Sur 7,21 milliards de personnes

3 milliards ont accès à Internet (42 %) et 2 milliards utilisent régulièrement les réseaux sociaux (28 %). 3,5 milliards de personnes utilisent un mobile (51 %) et 1,7 milliard de personnes accède aux réseaux sociaux via leur mobile (23 %).

En France⁶

Sur 66,1 millions de personnes, il y a 84 % d'internautes et 45 % d'utilisateurs de réseaux sociaux.



1 - Sources : WeAreSocial, janvier 2015 - Internet Live Stats ; Internet World Stats ; Wikipedia for population data. 2 - Source : Global Web Index, avril 2014. 3 - Source : Global Web Index, avril 2014. 4 - Sources : Citrix Mobility in Business Report. Survey conducted by Vanson Bourne, août 2013. 5 - Source : Global Web Index, avril 2014. 6 - Source : WeAreSocial, janvier 2015.

Pour aller plus loin...



Tout savoir sur...
La transformation numérique
Les 7 clés pour changer votre entreprise

Dirigeants, managers, changez votre regard pour changer votre entreprise !

Conscient d'avoir identifié une belle pépite endormie, un fonds anglo-saxon rachète un groupe familial industriel. Propulsé à sa tête, le nouveau président, brillant financier plus versé dans l'analyse des ratios que dans le management, va échouer dans un projet informatique majeur...

Philippe Colin et Xavier Wargnier,
Éditions Kawa, 25,95 €



E-Management : comment la révolution numérique transforme le management

Avec les technologies numériques, de nouvelles formes d'échanges, de partages et de relations humaines apparaissent et bouleversent nos vies. Les managers sont au premier rang de ces transformations. Cet ouvrage a pour objet de les aider à faire évoluer leurs pratiques managériales, car la transformation digitale ne peut s'opérer sans managers engagés et promoteurs de ces nouvelles manières de travailler.

Isabelle Reyre et Marc Lipka,
Éditions Dunod, 24 €



Déployer un réseau social d'entreprise - Mettre en place et faire vivre un RSE

Devant l'engouement des réseaux sociaux sur le Web, les organisations se sont engagées dans le déploiement des réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Mais elles se sont vite aperçues des limites d'une simple transposition à l'identique. En effet, les RSE sont porteurs d'une dynamique humaine impactant les structures, les modes de fonctionnement ainsi que les comportements des collaborateurs. Cet ouvrage donne les clés indispensables pour réussir leur mise en œuvre et gérer leur fonctionnement au quotidien.

Gilles Balmisse et Denis Meingnan,
Éditions Dunod, 24 €

pour en savoir plus
www.orange-business.com

Tendances

27, rue Médéric, 75017 Paris - Tél. : 01 44 37 64 94 - infos.tendances@orange.com
Été 2015 - n° 4 - Toute reproduction, totale ou partielle, du présent numéro est interdite.

Directeur de la publication : Thierry Bonhomme. **Directrice déléguée** : Estelle Assaf. **Directrice de la rédaction** : Alicia Moya.
Rédactrice en chef : Sophie de Changy. **Conception et réalisation** : Les Echos Publishing. **Photo de une** : Orange.
Photogravure et fabrication : Gutenberg Networks. **Éditeur** : Orange SA au capital de 10 595 541 532 € - 78, rue Olivier-de-Serres, 75015 Paris
380 129 866 RCS Paris. Dépôt légal : Juin 2015. ISSN : 2273-2837.

Conformément à la loi "informatique et Libertés" du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données qui vous concernent.

Vous pouvez l'exercer sur notre site à l'adresse www.orange-business.com, rubrique "nous contacter".

Si vous changez d'adresse postale, n'oubliez pas de nous prévenir et de nous envoyer vos nouvelles coordonnées : infos.tendances@orange.com
Ce document est imprimé sur du papier contenant des fibres vierges et des fibres recyclées en proportions variables.



