Christophe Coupez

Le digital interne en entreprise

Faites (enfin) entrer vos collaborateurs dans l'ère numérique

MARDAGA

Le digital interne en entreprise

Le digital interne en entreprise
Faites (enfin) entrer vos collaborateurs dans l'ère numérique
Auteur : Christophe Coupez
Dessin de couverture : © iStock
Lay-out couverture : Extra Bold
Mise en page : CW Design
Éditrice : Géraldine Henry

Pour la présente édition :
© 2019, éditions Mardaga
Avenue de la Couronne, 159/4
B-1050 Bruxelles, Belgique
www.editionsmardaga.com

Dépôt légal : 2019/0024/69
ISBN : 9782804707705

Achevé d'imprimer en juin 2019
sur les presses de l'imprimerie Laballery (France).

Toute reproduction ou représentation,
intégrale ou partielle du présent ouvrage, est strictement interdite.

Christophe Coupez

Le digital interne en entreprise

Faites (enfin) entrer vos collaborateurs dans l'ère numérique

MARDAGA

Merci à mon épouse Agnès, à mon jeune fils Stanislas et à ma petite fille Clémence d'avoir accepté de bonne grâce que je consacre mes soirées, mes week-ends et mes vacances à l'écriture de ce livre et de m'avoir apporté un tendre et indéfectible soutien.

Tous mes sincères remerciements à celles et ceux qui ont accepté d'apporter leur témoignage dans ce livre, et en particulier à Patrick Guimonet, fondateur d'Abalon, pour ses relectures et son soutien.

Retrouvez des explications complémentaires, vidéos et cas d'usage en illustration de chaque chapitre à l'adresse https://www.digital-inside.fr/lelivre

Sommaire

Pourquoi ce livre ? 9

1 Qu'est-ce que la transformation digitale de l'entreprise et pourquoi l'engager ? 11

2 Quels sont les usages du digital interne et pourquoi c'est une révolution ? 29

3 Quelles sont les solutions digitales et comment les choisir ? 93

4 Pourquoi la transformation digitale est-elle une démarche stratégique d'entreprise ? 143

5 Comment les directions doivent-elles s'impliquer et se transformer ? 157

6 Comment estimer le retour sur investissement ? .. 193

7 Pourquoi et comment définir une stratégie et une feuille de route 217

8 Comment repenser l'architecture de l'écosystème digital de l'entreprise (intranet, RSE...) ? 237

9 Comment lancer la démarche de façon durable ? . 259

10 Et demain, comment allons-nous travailler et collaborer ? 297

La réussite ne dépend plus que de vous 317

Pourquoi ce livre ?

J'ai commencé ma carrière en 1996, comme auditeur en informatique au sein du groupe Bouygues. La messagerie avait été déployée quelques années plus tôt dans les entreprises, qui n'étaient équipées de micro-ordinateurs que depuis moins d'une dizaine d'années.

C'est en février 2000 que j'ai commencé à travailler sur des projets d'intranet, en rejoignant l'un des opérateurs de téléphonie mobile français, Bouygues Telecom.

Le « digital interne » à cette époque en était à ses balbutiements. L'intranet d'entreprise se résumait à un site web aux fonctionnalités très simples, dont la principale mission était de diffuser des informations à destination des collaborateurs. Dix-neuf ans plus tard, c'est encore souvent la seule mission des intranets actuels.

Depuis, j'ai vécu l'évolution des technologies et des usages. J'ai pu constater les progrès saisissants des outils pour collaborer, partager, produire, mais aussi les difficultés récurrentes des équipes à les intégrer dans leur quotidien.

Depuis 2015, je suis consultant, spécialiste en transformation digitale des entreprises avec les outils du digital interne, essentiellement Office 365 de Microsoft. J'accompagne petites et grandes entreprises dans la transformation digitale de leur organisation, avec les outils du digital interne.

Ces dix-neuf années m'ont permis de me construire une solide conviction sur l'importance capitale du digital au sein de l'entreprise et les opportunités que ces usages peuvent apporter à toutes les entreprises, petites ou grandes.

Ces années d'expérience m'ont surtout permis de faire de nombreux constats, sur les difficultés des entreprises à la fois à entrevoir les opportunités de ces solutions et à les déployer.

L'un des constats les plus importants que je tire de cette expérience, c'est que le principal risque des projets de transformation digitale des entreprises n'est pas qu'ils échouent, mais plutôt qu'ils ne

démarrent jamais, tout simplement parce que les entreprises ont le plus grand mal, aujourd'hui encore, à s'intéresser au sujet.

Nous verrons dans ce livre que l'adoption du digital interne représente une révolution qui est au moins aussi radicale que le déploiement des premières messageries il y a plus de trente ans. Nous verrons quelques exemples réels et des témoignages qui démontrent l'intérêt du digital interne dans les entreprises de toute taille, de la très petite entreprise (TPE) au grand groupe.

Le changement de paradigme est tel que bon nombre d'entreprises n'en comprennent ni les principes ni les opportunités et donc encore moins les enjeux stratégiques. On parle ici pourtant d'efficacité opérationnelle de tous les collaborateurs et parfois même de survie face à une concurrence ultra-agile.

Les entreprises qui ont choisi de s'intéresser au digital n'en tirent pas forcément pour autant toutes les opportunités promises. Elles se lancent dans de grandes transformations qu'elles disent « digitales » sans y intégrer le digital interne, laissant leurs collaborateurs travailler comme dans les années 1990, avec le mail et le serveur de fichiers.

Nous verrons qu'acheter des licences d'outils ne suffit pas et que réussir l'adoption nécessite une certaine maturité digitale (interne) qui n'existe pas toujours dans les entreprises.

Au fil de mes missions, j'ai été le témoin d'une fracture digitale de plus en plus profonde entre des entreprises dont les salariés travaillent et collaborent « à l'ancienne » comme il y a trente ans et d'autres entreprises (parfois leurs concurrents directs) qui ont compris les enjeux et qui font progressivement (enfin) basculer leurs collaborateurs dans le XXIe siècle.

Ce sont tous ces constats qui ont motivé l'écriture de ce livre, dont l'objectif premier est de donner des éléments de compréhension susceptibles de déclencher des prises de conscience au sein des entreprises. L'autre objectif est de livrer quelques clés de succès pour réussir la mutation vers un mode de collaboration et de partage digne de notre époque.

Chapitre 1

Qu'est-ce que la transformation digitale de l'entreprise et pourquoi l'engager ?

Il y a trente ans, une innovation majeure dans le domaine de la collaboration s'invitait dans les entreprises : la messagerie électronique. Associée à une autre innovation de l'époque, le serveur de fichiers, la messagerie a révolutionné la manière de collaborer.

À cette époque, le président français s'appelait François Mitterrand. Les ordinateurs utilisaient des disquettes et affichaient fièrement une mémoire de quelques centaines de kilo-octets. La téléphonie mobile n'existait pas et Internet n'en était qu'à ses débuts. Autant dire que le monde s'est radicalement transformé au cours de ces trente dernières années.

Les entreprises n'ont pas évolué au même rythme. Dans bon nombre d'entre elles, les équipes collaborent et partagent toujours comme on le faisait il y a trente ans, avec la seule messagerie et le serveur de fichiers. Le digital a encore des difficultés à franchir les portes des entreprises.

Pour s'adapter, les entreprises lancent des démarches de « transformation digitale ». Mais le mot « transformation » est l'arbre qui cache une forêt touffue de différentes thématiques, toutes liées les unes aux autres. La mention « digitale » ne garantit même pas que les collaborateurs adopteront des modes de collaboration plus modernes.

Pour mener à bien cette transformation (digitale), les outils et usages du digital interne s'imposent. Mais les entreprises en ont rarement conscience, peut-être tout simplement… parce qu'elles ne savent pas ce qui existe.

Finalement, le digital interne, c'est quoi ? Quel intérêt pour l'entreprise ? Pourquoi faut-il engager une transformation digitale et pourquoi doit-elle forcément se faire avec le digital interne ?

1. Le monde de l'entreprise est en pleine mutation

La société civile a bien changé au cours de ces trente dernières années. Et dans son sillage, le monde de l'entreprise. Les contraintes auxquelles doivent faire face les entreprises aujourd'hui n'ont plus rien à voir avec celles des années 1990.

1.1. Des changements majeurs dans tous les domaines

De tout temps, les entreprises ont été confrontées à des contraintes qu'elles se doivent d'intégrer dans leur mode de fonctionnement. Mais depuis quelques années, les changements s'accélèrent et dans plusieurs domaines.

Les clients ont changé. Ils sont aujourd'hui plus volatils, moins attachés à une marque ou à un produit. Avec les réseaux sociaux, ils prennent le pouvoir et peuvent faire ou défaire l'image d'une société en quelques jours. Plus que jamais, les marques doivent être à leur écoute et être irréprochables sur la qualité de leurs produits et services. Et surtout, les entreprises doivent être réactives en cas de crise.

De nouvelles technologies sont apparues. Avec l'iPhone sorti en 2007, Apple a révolutionné notre façon d'interagir avec les entreprises, leurs produits et leurs services. L'intelligence artificielle et l'exploitation du *big data*, pour ne donner que ces exemples, révolutionnent le quotidien des citoyens mais aussi celui des sociétés qui les emploient. Les entreprises qui ne veulent pas en tenir compte le paient parfois très cher, comme le géant Kodak, ex-leader mondial de la photographie, un géant de 64 000 collaborateurs début 2000, qui a sombré corps et âme en 2012.

La concurrence est devenue féroce. L'histoire de David contre Goliath n'est plus un mythe. Une petite start-up de quelques dizaines de personnes est capable aujourd'hui de mettre à genoux un groupe international ou tout un secteur d'activité. Ses armes sont l'innovation, la disruption et surtout l'agilité. Même le spatial n'est plus à l'abri : en quelques années, la toute jeune société SpaceX a ringardisé les géants historiques de l'espace, la Nasa et l'aérospatial européen.

Les collaborateurs de nos entreprises ne sont plus les mêmes. Vos collaborateurs, ce sont les citoyens. Leur évolution dans la vie civile se ressent dans les entreprises. Certains (pas tous) veulent être plus acteurs que spectateurs dans leur entreprise. Ils ont des idées et veulent être entendus pour être reconnus en retour.

L'esprit des entreprises a évolué. On entend parler aujourd'hui de bienveillance, de reconnaissance. Cet intérêt pour le bien-être dans

nos entreprises est une bonne chose, car rien de qualitatif ne se construit sous la terreur.

Cette tendance n'est bien évidemment pas totalement désintéressée : on a compris aujourd'hui qu'un collaborateur heureux dans son travail est plus efficace, plus engagé et plus innovant.

Les sujets se sont complexifiés. Dans une majorité de cas, les sujets sur lesquels nous travaillons sont plus complexes, plus techniques, plus sensibles. De nouvelles règles sont apparues, comme le RGPD (Règlement général sur la protection des données, entré en vigueur en mai 2018). Plus de complexité, c'est plus d'interlocuteurs intervenant dans les projets. C'est donc plus d'échanges, de collaboration et de partage. Et donc plus de mails.

Le télétravail devient réalité. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à proposer le télétravail à leurs collaborateurs, même si beaucoup rechignent encore à l'idée. Le télétravail, c'est pourtant une réponse à des enjeux écologiques, mais aussi à la recherche de l'équilibre pro/perso. Ce n'est pas non plus un choix désintéressé : les études ont montré des gains significatifs, pour les collaborateurs, en efficacité et en bien-être. Mais instaurer le télétravail nécessite d'adapter les modes de collaboration pour continuer à garder le contact entre les équipes.

Le monde à la veille d'un grand bouleversement ? Crise politique, crise financière et surtout crise climatique majeure. Nous sommes très certainement à la veille de grands changements de paradigme dans notre civilisation, qui vont contraindre les entreprises à se réinventer extrêmement rapidement, sous peine de disparaître. Exemple de première victime : l'industrie de l'automobile surprise par le retournement très rapide du marché du diesel.

Cette liste peut paraître un peu longue, mais elle est loin d'être exhaustive. Elle montre à quel point le contexte des entreprises a changé en moins de trente ans et plus encore sur les quinze dernières années.

1.2. Pourtant, rien n'a vraiment changé dans la manière de collaborer

Lorsque je passe une soirée avec des amis ou des membres de ma famille, j'aime leur demander comment ils travaillent au quotidien dans leurs entreprises. Certains travaillent dans des banques, d'autres dans des groupes de grande distribution, d'autres encore dans des organisations internationales.

Tous me racontent un quotidien professionnel qui me rappelle celui du début de ma carrière, en 1996. Les deux outils phares sont la

messagerie et le serveur de fichiers. Les plus modernes utilisent SharePoint, l'outil collaboratif de Microsoft. Mais ils utilisent souvent une ancienne version et à la manière d'un serveur de fichiers, donc sans réelle plus-value.

Tous se plaignent des pluies de mails, du temps passé à trier et à chercher l'information. Tous évoquent leurs difficultés à retrouver les messages et à se tenir informés de l'avancée d'un projet. Chacun a sa petite histoire qu'il est intéressant d'écouter.

Très récemment, un tout jeune cadre de 27 ans m'a même expliqué qu'il imprime les mails de son chef lorsque ce dernier est en congé. Il les lui fait livrer par colis DHL sur son lieu de vacances pour qu'il puisse en prendre connaissance (véridique !).

Je fais les mêmes constats lorsque j'interviens dans les entreprises. Lors des « audits collaboratifs » que je mène chez mes clients, je suis souvent troublé d'entendre le récit des journées de travail de mes interlocuteurs, qui me rappellent mes propres journées de travail vingt-trois ans plus tôt, au début de ma carrière.

En bon ancien auditeur, j'observe les détails : je vois les numéros de fax dans les signatures électroniques, des lecteurs réseau P :\ sur les PC (serveurs de fichiers), les versions obsolètes des outils bureautiques (Word 2007), des intranets d'un autre âge, des collaborateurs souvent dépités face aux difficultés du quotidien que les outils informatiques aggravent plutôt que résolvent.

J'ai parfois l'impression de faire un voyage dans le passé, à l'époque des ordinateurs Pentium, des lecteurs de disquettes et de Windows 3.11.

Je m'interroge toujours : face à tous ces changements majeurs auxquels les entreprises sont confrontées, comment demander aux collaborateurs de communiquer, collaborer, partager, comme on le faisait au temps de François Mitterrand ?

2. La transformation : une nécessaire adaptation

Le célèbre naturaliste Charles Darwin a dit : « Les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Ce qu'on appelle la « transformation de l'entreprise », c'est l'adaptation de l'entreprise au changement de son contexte pour lui permettre d'intégrer les nouvelles contraintes. Ce n'est donc pas une mode, mais bien une nécessaire adaptation à un environnement qui a radicalement changé au cours des trente dernières années.

2.1. Une transformation est forcément digitale...

Dans la littérature et les publications, on associe souvent les termes « transformation » et « digitale », tout simplement parce qu'il devient aujourd'hui difficile d'imaginer qu'une entreprise puisse chercher à s'améliorer en ignorant les opportunités apportées par les technologies digitales, à la fois pour améliorer son cœur de métier, mais également (et nous le verrons dans la suite de ce chapitre) pour mener à bien sa transformation à proprement parler.

Pour autant, la « transformation digitale d'entreprise » recouvre beaucoup de choses : des sujets technologiques, mais aussi d'autres sujets qui n'ont rien à voir.

2.2. ... mais la transformation n'est pas QUE digitale

Le digital n'apportera rien d'efficace et de pertinent dans une organisation qui n'est pas prête à le recevoir. J'illustre ce phénomène par l'image d'un puzzle.

Pendant des années, les directions et les métiers au sein d'une entreprise ont trouvé un équilibre : des processus ont été mis en place, des ententes ont été trouvées, une culture d'entreprise s'est développée. Toutes les pièces sont bien soudées les unes aux autres, dans un ordre et un équilibre bien établis.

Subitement, le digital arrive comme une nouvelle pièce qui ne trouve pas sa place dans un puzzle quasi achevé. Pour pouvoir l'emboîter, il n'y a pas le choix, il faut retailler d'autres pièces pour qu'elles puissent parfaitement s'ajuster.

Pour permettre au digital de s'emboîter dans l'entreprise, il y a nécessairement des adaptations à faire dans toute l'entreprise : dans les processus, dans les missions des équipes ou des personnes, dans les postures, les méthodes, les gouvernances, dans la culture d'entreprise. C'est ce que nous verrons au chapitre 5.

2.3. Des difficultés qui dépendent de la culture d'entreprise

Toutes les entreprises ne sont pas impactées de la même façon par ces changements. Certaines ont évolué au fil du temps, parfois par petites touches successives, apportant ici et là quelques adaptations à leur fonctionnement. D'autres par contre n'ont jamais rien changé, par manque de vision ou à cause d'une trop forte culture d'entreprise.

La culture d'entreprise est la forme non écrite de ce qui est autorisé ou interdit. Elle peut se traduire par exemple par la hantise de l'erreur, qui aboutit à des délais importants pour rendre des décisions ou lancer des projets. Elle peut se traduire également par des difficultés à communiquer entre les différentes directions. Elle peut se traduire aussi par une forte autorité managériale qui bloquera les initiatives des collaborateurs. Les exemples sont nombreux.

Selon cette culture d'entreprise, les impacts des nouvelles contraintes seront plus ou moins forts et la difficulté à se transformer plus ou moins importante.

2.4. La transformation digitale d'entreprise : un vaste sujet

Quand on parle de transformation digitale d'entreprise, on pense technologie. Mais pourtant, le périmètre est bien plus large que ça. Selon l'ambition affichée par l'entreprise, la transformation se limitera à certaines actions ciblées, ou au contraire couvrira un périmètre bien plus large pour un bien meilleur succès.

Il existe plusieurs thématiques qui apparaissent souvent dans les transformations d'entreprise, dont je donne ci-dessous quelques exemples à titre d'illustration.

Certaines entreprises se focalisent uniquement sur certaines thématiques. D'autres au contraire abordent la transformation dans sa globalité. Car ces thématiques sont liées entre elles, et plus particulièrement liées au digital interne.

Difficile de digitaliser tout le parcours de vos clients, en laissant vos collaborateurs travailler comme il y a trente ans et en menant les projets informatiques sans aucune agilité. Difficile aussi de changer la culture d'entreprise sans essayer d'améliorer le bien-être de vos collaborateurs ni de transformer les postures managériales. Difficile enfin de « mettre l'entreprise en mouvement » sans apporter de solutions de collaboration et de partage avec le digital interne.

Pour cette raison, une transformation digitale d'entreprise doit se voir dans son ensemble, et non à la carte.

La digitalisation du parcours client. C'est la première chose à laquelle on pense quand on parle de transformation digitale. Il s'agit de proposer aux clients une autre manière d'acheter les produits ou de consommer les services que l'entreprise leur propose. Des efforts considérables ont été déployés par exemple par les banques qui proposent toutes aujourd'hui des applications mobiles pour consulter son compte et faire les opérations qui nécessitaient jadis de passer au guichet.

Digitaliser vos clients, c'est bien, mais pour que la démarche soit cohérente et pour accompagner les changements induits, il faut aussi digitaliser vos collaborateurs, avec le digital interne.

Le développement de la créativité. Vos collaborateurs fourmillent de bonnes idées, mais sont souvent incapables de les exprimer. D'une vision géniale, on fait généralement un austère cahier des charges, mal écrit et mal décrit qui ne permettra pas d'aboutir à un résultat concluant.

Des techniques existent pourtant pour aider les équipes à trouver les idées et à les concrétiser, comme le *design thinking*. Ces solutions sont très utiles lorsqu'on essaie de réinventer la collaboration entre les équipes, avec le digital interne.

L'exploration des nouvelles technologies. Les nouvelles technologies peuvent révolutionner le fonctionnement d'une entreprise. Encore faut-il les découvrir, les tester dans le contexte réel de l'entreprise pour en identifier des cas d'usage au retour sur investissement élevé. Cela ne se fait pas sans mal, car ces nouvelles technologies viennent bousculer les organisations et nécessitent souvent quelques adaptations.

Les exemples sont nombreux : intelligence artificielle, robotique, réalité augmentée, *blockchain*, exploitation des données de l'entreprise (*big data*) et, bien entendu, solutions du digital interne pour améliorer l'efficacité individuelle et collective.

La recherche d'une plus grande agilité. Face aux start-ups, les grandes entreprises ont un sacré handicap. L'agilité est un concept qui se décline à tous les étages de l'entreprise : dans la manière d'appréhender les décisions (décider plus rapidement), mais aussi dans la manière de mener les projets (approche pragmatique, plus forte implication des métiers, etc.).

Au-delà des méthodes (Scrum, par exemple, pour les projets informatiques), l'agilité est un état d'esprit. C'est un retour au pragmatisme, au bon sens. C'est aussi l'acceptation d'une prise de risque

qui va peut-être heurter votre culture d'entreprise. C'est aussi la remise en question de l'implication de chaque acteur.

L'agilité est en tout cas un prérequis pour réussir à digitaliser certains de vos processus rapidement et efficacement avec les solutions du digital interne.

La mise en mouvement de l'entreprise. Difficile d'imaginer aujourd'hui une entreprise qui n'implique pas ses collaborateurs dans ses décisions et ses projets. De plus en plus d'entreprises souhaitent que leurs salariés soient acteurs en participant à des réflexions, en coconstruisant les stratégies afin qu'ils en soient les meilleurs ambassadeurs.

Selon la culture d'entreprise, cette orientation peut être une véritable révolution qu'il sera difficile de mener. Pour qu'elle fonctionne, il sera nécessaire de l'accompagner avec des solutions du digital interne, comme un réseau social d'entreprise.

La recherche du bien-être. Les entreprises modernes ont bien compris qu'améliorer le bien-être des collaborateurs permet d'amélioration leur implication, leur créativité et leur efficacité. Les moyens pour y parvenir sont multiples. Généralement, cela s'accompagne d'une réorganisation des locaux, pour plus de convivialité, avec des espaces d'échange, de *coworking*, mais aussi des espaces de tranquillité et de silence.

Cela peut se traduire aussi par la mise en place du télétravail, ou la nomination d'un «*feel good manager*» dont la mission sera d'apporter une dynamique et du bien-être dans une équipe. Et pour porter cette animation, redonner un espace convivial d'échange aux collaborateurs en télétravail, le digital interne apporte des solutions efficaces.

La transformation de la culture d'entreprise. La culture d'entreprise est la forme non écrite de ce qui est autorisé ou interdit. Elle ne se décrète pas : c'est la résultante de l'histoire ancienne ou récente de l'entreprise, de l'addition des personnalités marquantes, d'actions et de réactions qui ont conduit à des postures.

La culture d'entreprise peut être un handicap sérieux pour une entreprise. La hantise de l'erreur peut aboutir à des délais trop importants de décision, de conception et de mise en œuvre. Un management autoritaire peut stériliser l'innovation. Changer une culture d'entreprise ne se fait pas sans difficulté. Les solutions du digital interne apportent des leviers pour y aider.

La transformation des postures managériales. De nouvelles formes de management voient le jour. On parle d'entreprise libérée ou d'holacratie, des concepts reposant sur la reconnaissance de l'individu, sur l'intelligence collective. Sans aller jusqu'à ces révolutions mana-

gériales, les postures des managers doivent changer, passer du « petit chef » au « leader » qui va aider ses équipes.

Dans tous les cas, aucun changement majeur ne peut se faire à coup d'envois de mails, comme dans les années 1990. Changer la posture managériale, c'est aussi changer les relations entre les collaborateurs et leur manager au travers de nouveaux moyens pour collaborer et communiquer, avec le digital interne.

La recherche d'une plus grande efficacité personnelle et collective. Les collaborateurs ont bien souvent une piètre image de leurs outils informatiques. Il y a plusieurs raisons à cela : leur vétusté en est souvent une.

Améliorer l'efficacité personnelle et collective de toute l'entreprise, c'est la raison d'être des solutions du digital interne. Encore faut-il savoir ce que c'est.

3. Qu'est-ce que le digital interne ?

Si vous posez cette question au sein de votre entreprise, il y a de fortes chances que personne ne soit en mesure de vous apporter une réponse très claire. Ce manque de connaissance du sujet, que je constate chaque jour, est le principal frein à son déploiement.

3.1. Ma définition du digital interne

J'ai longtemps réfléchi à une définition simple et claire de ce qu'est le digital interne. J'ai trouvé une formule toute simple qui résume le sujet : « Le digital interne, ce sont des outils, des usages et surtout des postures. »

Les outils, ce sont les solutions web disponibles sur le marché ou que les entreprises mettent elles-mêmes en place. Ces solutions reposent sur les technologies du Web, utilisables sur ordinateur personnel, smartphone et tablette. C'est par exemple un réseau social d'entreprise, une solution pour gérer les tâches d'équipe (Trello, Planner...), une solution de travail collaboratif en équipe (Slack, Teams...). Nous verrons quelques exemples de solutions au chapitre 3.

Les usages, c'est le résultat de l'intégration des outils dans le quotidien des collaborateurs. Seul, l'outil n'a aucun intérêt : c'est ce qu'il permet de faire qui apporte de la valeur, d'où l'importance d'aider les collaborateurs à trouver le bon usage des outils qu'on leur propose. Nous en parlerons au chapitre 9.

Il n'y a pas un seul usage lié à chaque outil, mais une infinité d'usages possibles. Par exemple, une équipe utilisera SharePoint (la solution collaborative Microsoft) pour gérer simplement les docu-

ments, tandis qu'une autre l'utilisera pour digitaliser son processus de demandes d'achats. Nous verrons quelques exemples d'usages au chapitre 2.

Les postures, c'est ce qui va permettre aux équipes d'accepter d'intégrer ces outils dans leur quotidien. Par exemple, communiquer avec un réseau social d'entreprise, c'est accepter de casser les barrières entre les différentes directions. Accepter cette ouverture au sein de l'entreprise, c'est une nouvelle posture qui sera difficile à adopter pour certains managers. Nous verrons dans les prochains chapitres que le succès du digital interne passe nécessairement par le changement de certaines postures.

3.2. Le digital interne est méconnu des entreprises et des grandes écoles

Le digital est partout dans notre vie : dans notre téléphone, dans nos appareils électroménagers, dans nos téléviseurs. Dans le RER, nous avons tous le nez dans nos smartphones, sur les réseaux sociaux ou autres. Mais le digital interne a pourtant le plus grand mal à passer les portes de nos entreprises et même de nos écoles et universités.

Ce n'est pourtant pas un sujet récent. Les premières solutions datent du début des années 2000. Les solutions se sont depuis enrichies et modernisées, apportant de nouveaux cas d'usage particulièrement révolutionnaires dans la manière de collaborer et de partager.

Un sujet mal connu dans les entreprises. Je suis souvent troublé par les lacunes des entreprises sur le sujet du digital interne d'entreprise et surtout par leur manque de curiosité. En 2019, des entreprises de toutes tailles n'ont toujours pas entendu parler du digital interne et de ce qu'il peut leur apporter.

Cette situation est encore plus troublante pour « l'évangéliste digital interne » que je suis, car je connais les enjeux, non seulement en termes de productivité individuelle et collective, mais aussi en termes de cohésion interne.

Le digital interne reste pour beaucoup d'entreprises une variable d'ajustement sans grande importance stratégique, un projet informatique comme un autre. C'est une grave erreur.

Des entreprises se lancent même dans des transformations digitales sans embarquer le digital interne, ou en lui donnant une place toute secondaire. Elles se concentrent sur la transformation digitale de leurs clients en prenant le plus grand soin de ne pas digitaliser leurs propres collaborateurs.

Faire une transformation d'entreprise sans s'intéresser au digital interne, c'est un peu comme parler de politique sans parler d'écono-

mie, comme jouer du violon sans parler de musique, comme conduire une voiture sans se soucier de ce qu'est une route.

Un sujet souvent inconnu des grandes écoles et universités. Pour pallier le déficit de spécialistes dans leurs rangs, beaucoup d'entreprises misent sur les jeunes cadres fraîchement diplômés pour inverser la vapeur et insuffler leur vision du travail digital.

J'ai interrogé de jeunes recrues sorties très récemment d'écoles de commerce, d'administration des entreprises et d'ingénieurs. Je leur ai demandé de me parler de leur quotidien professionnel et de leur vision de la collaboration moderne dans l'entreprise.

Sans surprise, elles m'ont parlé du mail, du serveur de fichiers. Leur quotidien de jeunes cadres ressemble furieusement au mien quand j'ai démarré ma carrière, en 1996.

Comme pourrait-il en être autrement ? Les jeunes gens que j'ai interrogés m'ont indiqué n'avoir été ni formés ni même informés par leurs écoles de l'existence des solutions modernes du digital interne.

Pire, les jeunes diplômés sortis de ces grandes écoles ou des universités n'ont souvent aucune conscience des enjeux de ces outils dans la transformation d'entreprise et des impacts sur les organisations. Ils sont pourtant, pour beaucoup d'entre eux, les futurs managers et dirigeants des entreprises. Ils auront peut-être rapidement la difficile mission de les réinventer.

Pour confirmer mes soupçons, j'ai eu l'occasion d'approcher quelques écoles qui m'ont expliqué que ce sujet n'était pas dans les programmes ni même dans les esprits : mes interlocuteurs n'en avaient eux-mêmes jamais entendu parler.

Leurs programmes de formation sur le digital se limitent souvent au digital externe : l'art et la manière de maîtriser des campagnes marketing sur les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn... Rien à voir. Ce n'est pas parce que les étudiants utilisent Facebook qu'ils maîtrisent le digital interne.

Cette situation est d'autant plus grave que les grandes écoles et les universités sont censées former les étudiants au contexte des entreprises du troisième millénaire, et pas du siècle dernier.

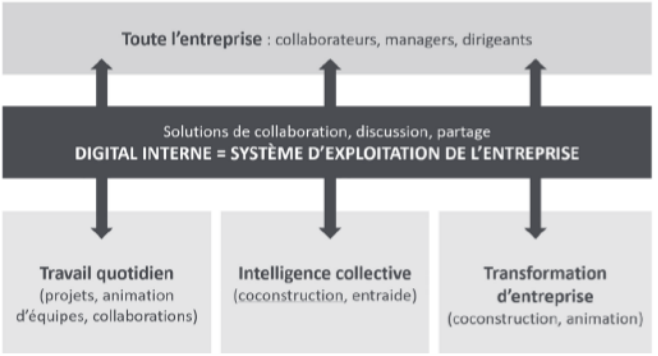
3.3. Le digital interne : le « système d'exploitation » de l'entreprise

Je cherche toujours des analogies simples pour représenter la place du digital interne dans les entreprises, et notamment dans les transformations d'entreprise.

Quand j'explique la place du digital interne dans l'entreprise et dans les projets de transformation, je fais toujours l'analogie avec le **système d'exploitation** de nos appareils électroniques.

Vous utilisez forcément des smartphones, tablettes et ordinateurs personnels. Tous ces appareils sont livrés avec un système d'exploitation (Windows, MacOS, iOS, Android...), qui permet à la machine de fonctionner et qui offre des fonctionnalités utiles à toutes les applications que vous installez.

Le digital interne, **c'est tout simplement le système d'exploitation de votre entreprise**, et plus particulièrement de votre projet de transformation.



Comme les systèmes d'exploitation de vos appareils électroniques, le digital interne offre à toute l'entreprise toutes les fonctionnalités utiles pour le travail collectif : ce sont des outils performants de collaboration, de partage, de communication, de calcul, etc.

Ce « système d'exploitation collaboratif » se positionne entre tous les acteurs de l'entreprise (du collaborateur aux dirigeants) et leur quotidien : les projets, l'animation de leur direction, l'entraide entre collaborateurs, toutes les démarches d'entreprise, comme la transformation digitale.

Négliger le digital interne, c'est négliger ce « système d'exploitation » qui fait tourner plus ou moins vite toute l'entreprise et qui permet aux collaborateurs de travailler, de coopérer et de partager plus efficacement qu'ils ne le font aujourd'hui avec la seule messagerie.

Et comme pour vos appareils électroniques, pour continuer à être efficace, sûr et performant, ce « système d'exploitation collaboratif » doit se mettre à jour régulièrement. Il faut donc que l'entreprise soit attentive aux progrès qu'il est possible d'apporter à la fois au niveau des outils mais aussi des usages, ainsi qu'en accompagnement des utilisateurs. Nous en parlerons au chapitre 9.

3.4. Les difficultés du digital interne à être connu et reconnu

Nous l'avons bien vu aux pages précédentes, le digital interne reste un sujet méconnu. Je vois principalement quatre raisons qui expliquent cette difficulté du digital interne à percer dans les entreprises.

La première raison, c'est qu'il est difficile pour les entreprises d'imaginer qu'il puisse exister autre chose que la messagerie pour travailler, collaborer et partager.

Cela fait maintenant trente ans que les entreprises ont déployé et adopté la messagerie. Pendant trente ans, les collaborateurs, mais aussi leurs managers et les dirigeants des entreprises ont bâti sur cet unique outil leurs habitudes de travail et de collaboration. Il est difficile de réinventer une nouvelle façon de travailler. Et puis, les habitudes étant bien ancrées, nombreux sont celles et ceux qui n'ont pas envie de bouleverser leur quotidien.

La seconde raison, c'est que les décideurs des entreprises n'ont pas tous réalisé l'impact de la qualité de la collaboration sur l'efficacité de leur entreprise.

Lorsque je réalise un « audit collaboratif », que j'interroge les collaborateurs sur leurs difficultés et sur les conséquences de ces difficultés (délais de décision importants, erreurs dans les projets, etc.), les constats sont souvent accablants.

Un audit permet de comprendre subitement que la capacité à partager simplement et à communiquer rapidement au sein de l'entreprise est un enjeu majeur pour l'efficacité et la productivité, et plus encore. Nous en reparlerons au chapitre 6 consacré au retour sur investissement.

Comme le digital interne n'a pas été identifié comme une source de productivité, pour rechercher plus d'efficacité, les entreprises jouent sur d'autres paramètres dans l'entreprise : une politique managériale parfois plus autoritaire, pour mettre plus de pression sur les équipes.

Bref, pour faire tourner la machine plus vite, ils mettent plus de pression dans la chaudière, sans imaginer qu'il suffit de mettre un peu plus d'huile dans les rouages.

La troisième raison, c'est un manque coupable de curiosité.

La phase la plus compliquée des missions que je mène dans les entreprises, c'est de réussir à avoir l'écoute des dirigeants pour leur expliquer les enjeux et les opportunités du digital interne.

On m'accorde parfois généreusement trente minutes pour convaincre. Une gageure pour un sujet dont les ramifications sont profondes à la fois dans les usages, les impacts sur les organisations,

les gains, les opportunités. Trente minutes pour résumer le livre que vous êtes en train de lire.

Pourtant, le sujet est de taille : on parle de l'amélioration de la productivité de toute l'entreprise, mais plus encore des outils et usages qui permettront d'être en mesure, plus tard, de mener n'importe quelle transformation avec les collaborateurs.

Cette capacité à changer de stratégie, à se transformer, à réagir face à un changement brutal de contexte permettra peut-être un jour de sauver l'entreprise mise à mal par l'approche disruptive d'un concurrent plus agile et plus innovant.

Quel autre projet dans l'entreprise a une telle ambition ? Quel outil peut apporter une telle promesse ?

Mais pour accepter de consacrer du temps à un sujet, il faut être conscient de sa valeur et de ses enjeux. Ce qui n'est logiquement pas le cas avant de rencontrer le spécialiste qui pourra en parler. La boucle est bouclée.

4. Pourquoi faut-il lancer une transformation digitale ?

Par mon métier de consultant, je suis le témoin de la fracture nette et franche entre les entreprises « anciennes » et les entreprises « modernes », entre celles qui fonctionnent encore sur le tempo de la fin du siècle dernier et celles qui se sont ajustées sur celui du nouveau siècle.

4.1. Entreprises anciennes *versus* entreprises modernes

Entre ces deux types d'entreprises, il n'y a pas qu'une question d'outils, d'adoption ou pas du digital interne. Il y a aussi une nette différence de rythme, de dynamisme, de mise en mouvement.

Les entreprises anciennes donnent une impression de lenteur, de lourdeur, de sclérose. Tout est long, difficile, laborieux, presque douloureux.

Dans les entreprises anciennes, les managers surveillent leurs collaborateurs comme le lait sur le feu. Ils contrôlent l'accès aux informations qui entrent dans l'équipe ou qui en sortent. Si un directeur pose une question à un collaborateur, c'est son manager qui répondra à sa place.

Chaque décision doit faire l'objet d'une validation, qui est longue et fastidieuse. Il faut se justifier, convaincre chaque acteur du processus, à chaque étape hiérarchique de la validation.

Il n'y a aucun droit à l'erreur, et pour se garantir de ne pas en faire, on comprend vite qu'il ne faut rien tenter de nouveau, rien changer, rien modifier.

Chaque initiative est suivie à la loupe. On observe tout ce qui pourrait être négatif pour stopper l'expérience, sans prêter la moindre attention aux aspects positifs. Dans les entreprises anciennes existe une sorte de grand équilibre universel qu'il ne faut pas modifier et que tout le monde cherche à rétablir à toute occasion.

Dans un tel contexte, on comprend que l'innovation est difficile, que ce soit celle des produits vendus aux clients, ou que ce soit une simplification à apporter à un processus interne.

Dans ce type d'entreprise, le déploiement du digital interne est presque impossible, car toute l'entreprise (ou du moins une bonne partie) va se mobiliser pour en contrer les effets positifs. Nous en reparlerons aux chapitres suivants.

Les entreprises modernes se sont adaptées au rythme que la vie moderne impose à leurs propres clients. Tous les efforts sont mis en œuvre pour améliorer la réactivité dans les décisions et la réalisation. On parle d'agilité, de pragmatisme.

Le rapport à l'erreur est calculé. On accorde le droit de se tromper, seule condition à la prise d'initiatives. On tente des choses nouvelles, on essaie, on teste. Si ça marche, bravo, sinon on essaie autre chose.

Dans les entreprises modernes, tout est fait pour aplanir les difficultés et trouver des solutions pour faciliter la vie des collaborateurs. Les équipes de support aux collaborateurs proposent des « services qui rendent service » à proprement parler.

Le rapport à l'outil informatique en est souvent transformé et la direction des systèmes d'information, longtemps considérée comme trop éloignée des difficultés du terrain, est perçue comme un fournisseur de solutions innovantes apportant de nouvelles opportunités.

Les entreprises modernes mettent en mouvement leurs collaborateurs qui sont considérés comme des acteurs essentiels du dispositif, capables de proposer des idées pour améliorer le quotidien et apporter plus d'efficacité. Non seulement ils y sont encouragés, mais ils en tirent de la reconnaissance.

Les managers sont des leaders qui donnent une dynamique, une direction à leur équipe et leur apportent toute l'aide qu'il faut pour accomplir au mieux les missions.

La distance entre les managers et les collaborateurs est fortement réduite. Cela se perçoit à la fois dans leurs échanges au travers des outils digitaux comme le réseau social d'entreprise et dans la disposition des bureaux sur les espaces de travail.

Dans une telle entreprise, le digital interne est vu comme une opportunité à explorer et à tester. Mais bien souvent, pour arriver à ce résultat, elle s'est déjà largement appuyée sur les outils du digital interne, en particulier le réseau social d'entreprise.

4.2. Se transformer, sans trop tarder

Le sens de l'histoire est à l'entreprise moderne.

Dans le contexte actuel, les entreprises anciennes qui n'auront pas cherché à se transformer à temps se trouveront un jour ou l'autre en grande difficulté face à un ou plusieurs concurrents plus agiles et plus innovants.

Je dis toujours à mes clients que la transformation se fait quand tout va bien et que l'entreprise est en bonne santé. Elle dispose alors de tous les moyens nécessaires pour engager tous les efforts, dans les meilleures conditions possibles. Elle dispose aussi de temps, car la transformation ne se fait jamais en quelques semaines. Souvenez-vous que changer trente années d'habitudes de travail n'est pas chose facile ni rapide.

Malheureusement, trop souvent, les entreprises attendent la crise pour lancer leur transformation. Une fois leur *business plan* mis à mal par un concurrent disruptif, les dirigeants recherchent toutes les solutions possibles pour faire front. À cette occasion, ils découvriront peut-être les promesses du digital interne, mais trop tard.

Quand le chiffre d'affaires fond et que les effectifs fondent avec lui, ce n'est plus l'heure de mener de grandes campagnes pour digitaliser les collaborateurs. Lorsque les budgets fondent comme les banquises, vous ne pouvez plus justifier des dépenses d'expertise, de déploiement, de promotion. C'est plutôt l'heure des économies à tous les étages et du sauve-qui-peut budgétaire.

4.3. Le digital interne, indispensable à la transformation

On le voit bien, la transformation de l'entreprise n'est pas uniquement une affaire de technologie : il s'agit aussi de postures et de relations humaines.

Ce n'est donc pas le digital interne qui fait la transformation de l'entreprise, mais la transformation de l'entreprise ne peut pas se faire sans le digital interne.

Tout cela pour une raison simple : c'est que l'entreprise moderne est beaucoup plus collaborative, plus collective et met davantage ses collaborateurs en mouvement. Or, plus de collaboration, plus d'interactions, ce sont davantage d'échanges. Dans des entreprises déjà saturées de mails, il n'est pas imaginable de bâtir une stratégie d'ave-

nir sur un outil du passé, comme la messagerie qui n'est plus adaptée à des échanges encore plus fournis.

Pour cette raison, transformation d'entreprise et digital interne sont intimement liés. La transformation digitale d'entreprise embarque donc nécessairement les solutions du digital interne, qui rend possibles toutes les nouvelles postures, comme nous le découvrirons plus loin.

Reste à comprendre comment le digital interne s'intègre dans le quotidien des collaborateurs et pourquoi ses usages et outils participent activement à la transformation de l'entreprise. C'est ce que nous allons découvrir dans le prochain chapitre.

Chapitre 2

Quels sont les usages du digital interne et pourquoi c'est une révolution ?

Le manque d'intérêt des entreprises pour le digital interne tient à leur méconnaissance des usages que les équipes peuvent tirer de ces outils. Ces usages sont pourtant de nature à révolutionner le travail, la collaboration et le partage en apportant de nouvelles opportunités insoupçonnées.

Expliquer en quoi ces nouveaux usages révolutionnent le quotidien est un art difficile qui nécessite une parfaite connaissance des outils et des usages associés. Il va de la responsabilité de l'évangéliste interne de votre entreprise de savoir expliquer, montrer et démontrer.

Ce chapitre est certainement le plus important de tout cet ouvrage. Il vous permettra de comprendre pourquoi le digital interne mérite toute l'attention des entreprises et comment ces outils peuvent révolutionner leur fonctionnement, s'ils sont correctement déployés.

Nous verrons comment il est possible de révolutionner le quotidien des collaborateurs au travers du partage, de la communication, des processus, de la mobilité, de la maîtrise des tâches et même des outils métier utilisés par les équipes.

Nous découvrirons surtout que la révolution la plus importante, mais complètement sous-estimée, concerne le moteur de toute l'entreprise : la communication et la collaboration.

Pour déclencher les prises de conscience, rien ne vaut les belles histoires digitales d'équipes qui ont fait le choix du digital interne. Nous allons en découvrir quelques-unes tirées de mon parcours professionnel et issues de tous les horizons : du grand groupe de plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs à la très petite entreprise de seulement trois salariés.

Mais pour commencer, je vous propose un petit voyage dans le passé, à la découverte de l'histoire du digital interne.

1. Trente ans d'innovation

Fort heureusement, les éditeurs informatiques n'ont pas attendu leurs clients pour faire évoluer les outils.

La messagerie et les serveurs de fichiers ont été les innovations majeures des années 1990 et les tout premiers outils « digitaux » collaboratifs. Mais depuis, plusieurs autres innovations ont suivi dans la foulée.

1.1. Les principales évolutions du digital interne depuis trente ans

Ça a d'abord été le Web, avec sa déclination à l'intérieur de l'entreprise : les tout premiers intranets qui ont révolutionné le métier des communicants internes.

Rapidement sont arrivées sur le marché des solutions de gestion documentaire en ligne, la fameuse GED (gestion électronique des documents), notamment SharePoint, la première version de l'outil collaboratif phare de Microsoft. Ces outils ont apporté de nouvelles opportunités pour gérer les documents de manière plus efficace et plus collaborative qu'on ne pouvait le faire avec des serveurs de fichiers. Mais les possibilités vont bien au-delà de la simple gestion documentaire, comme nous le verrons plus loin.

C'est avec l'invention de l'iPhone en 2007 que les usages de la mobilité ont véritablement débarqué dans l'entreprise. Mais l'intranet sur le mobile existait déjà avant sous sa forme primitive : avec mes collègues de Bouygues Telecom, en 2004, nous avions déployé l'intranet mobile sur téléphone à clapet, en utilisant iMode, l'Internet mobile de Bouygues Telecom lancé en 2002. En 2005, les collaborateurs pouvaient déjà déposer leurs demandes de congés avec leur téléphone !

Au même moment, les premières solutions de messagerie instantanée ont apporté un nouveau canal d'échange plus rapide (avec le « *chat* ») et des solutions pour réaliser des réunions à distance : un cas d'usage révolutionnaire pour toutes les entreprises qui ont des collaborateurs dispersés un peu partout en France ou dans le monde (exemple : solution Communicator de Microsoft).

Approximativement à la même époque, on commençait à voir apparaître des dispositifs permettant aux collaborateurs de partager des vidéos. Ainsi, Bouygues Telecom avait déployé en 2009 son premier portail vidéo, donnant la possibilité à toutes et à tous de diffuser librement une vidéo à toute l'entreprise : tutoriel ou film d'entreprise.

En 2010 sont apparus les premiers réseaux sociaux d'entreprise (RSE), dans le sillage du tout nouveau Facebook. Les RSE, et surtout la logique de communication par mur popularisée par Facebook dès

2006, ont révolutionné la manière de communiquer dans les entreprises, comme nous le verrons dans ce chapitre.

Enfin, au cours de ces dernières années, le *cloud* s'est imposé, et avec lui des suites logicielles qui proposent le meilleur des trente dernières années d'évolution du digital interne au travers d'un « *workplace* » (nous reviendrons sur ce concept dans la suite du livre), englobant à la fois les outils et les données, accessible partout depuis n'importe quel appareil, ordinateur, smartphone ou tablette.

Les solutions pour collaborer, partager et travailler ensemble se sont considérablement perfectionnées et améliorées. Des solutions comme Teams ou Slack permettent des scénarios de travail complètement nouveaux avec des opportunités encore largement insoupçonnées que nous allons découvrir.

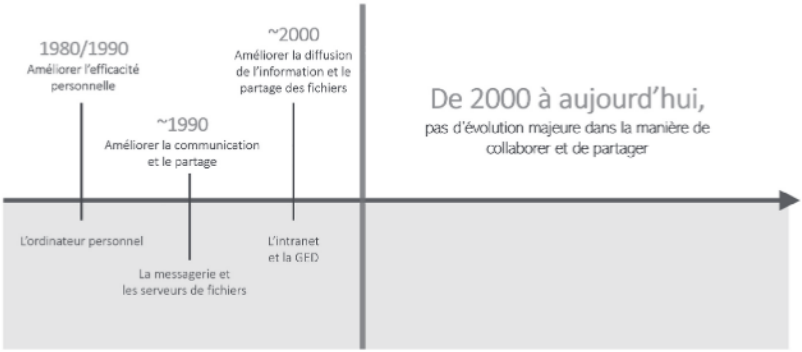
J'aime représenter cette évolution avec une *timeline* plus ou moins exacte, mais qui a pour seul intérêt de positionner les grandes innovations :

1.2. Les entreprises restées bloquées trente ans en arrière

Aujourd'hui, les entreprises qui exploitent toutes ces possibilités sont encore très rares. Pour beaucoup, messagerie et serveurs de fichiers restent les outils collaboratifs principaux. Les intranets existent mais sont souvent obsolètes et/ou inutilisés par les collaborateurs.

Les usages en mobilité (intranet ou outils métier) sont souvent inexistants. Le partage des vidéos est souvent impossible, voire interdit. Quant aux réseaux sociaux d'entreprise, beaucoup de dirigeants en ont toujours peur et/ou se demandent encore à quoi cela peut bien servir.

Finalement, dans beaucoup d'entreprises, le temps s'est comme figé au début de ce nouveau siècle, à la naissance de l'intranet et de la GED.



Beaucoup n'ont jamais profité ni même seulement tenté de découvrir les innovations qui peuvent révolutionner l'entreprise.

Dans le contexte actuel de recherche constante d'efficacité et de performance, ce constat est pour le moins surprenant.

1.3. La difficulté à transposer dans l'entreprise les cas d'usage du Web

La grande partie des outils du digital interne des entreprises viennent des usages qui ont fait leurs preuves tout d'abord avec le grand public. C'est le cas par exemple des réseaux sociaux d'entreprise, mais aussi des solutions de gestion des documents (avec la solution Dropbox, par exemple).

Au cours de mes dix-neuf années d'expérience dans le digital interne, j'ai constaté à plusieurs reprises que les entreprises avaient une vraie difficulté à imaginer comment transposer en interne ces usages inspirés du Web.

Au mieux, les entreprises ignorent ces outils, au pire elles les interdisent sans vraiment imaginer ce qu'elles pourraient en tirer.

Par exemple, en 2007, quand la fonctionnalité de « blog » est apparue dans l'outil collaboratif SharePoint de Microsoft, des managers voulaient la bloquer. La raison ? Ils ne souhaitaient pas que les collaborateurs passent leur temps à raconter leur week-end : à cette époque, c'était le seul usage connu du grand public. J'ai pu démontrer l'intérêt de l'outil en mettant en place des blogs métier pour diffuser l'actualité d'un processus, d'une équipe ou d'un projet.

À chaque innovation inspirée du Net, l'histoire se répète.

La diffusion de vidéos au sein de l'entreprise génère de grandes peurs irraisonnées. Sans même chercher à comprendre les usages possibles et les gains pour l'entreprise, les responsables craignent que les collaborateurs s'amusent à poster des vidéos « rigolotes » ou inap-

propriées. Cela s'explique : c'est le seul usage qu'ils en connaissent avec YouTube.

Terminons avec un dernier exemple : le réseau social d'entreprise. Les premiers déploiements datent de 2010. Dix ans ont passé et dans une majorité d'entreprises, le RSE reste un sujet tabou. Beaucoup ne comprennent toujours pas à quoi un tel outil peut servir (nous en parlons au chapitre 8). Pour d'autres, le RSE est vu comme une boîte de Pandore qui va semer la révolte et la révolution dans l'entreprise.

Nous verrons à la fin de ce chapitre que toutes ces peurs sont complètement injustifiées.

On peut s'interroger : pourquoi, sur le Net, ces outils sont-ils adoptés par une majorité d'internautes alors qu'ils ne parviennent pas à passer les portes de l'entreprise ?

Les raisons sont multiples, mais la principale est que la décision d'intégrer ou pas ces usages dans l'entreprise dépend bien souvent d'une ou deux personnes, guère plus. Ces personnes sont des décideurs ou souvent des responsables informatiques en charge des outils. Selon le profil de ces personnes, conservateur ou visionnaire, adepte du digital ou réfractaire assumé, pionnier ou prudent, l'innovation du digital interne entrera dans l'entreprise ou restera à la porte.

D'où l'importance, comme nous l'évoquerons plus loin, de disposer dans l'entreprise d'un évangéliste digital interne, une personne passionnée qui a une vision des usages du digital au sein de l'entreprise, ou, à défaut, qui a la curiosité suffisante pour les découvrir.

2. Révolutionnez le quotidien de vos collaborateurs !

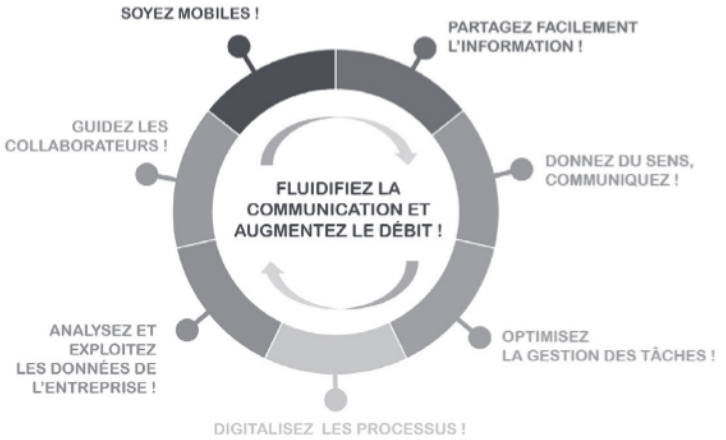
Les dernières innovations du digital interne permettent de révolutionner la manière de travailler, de communiquer, de partager. Elles permettent bien sûr d'être plus efficace, mais surtout d'apporter plus de sens au quotidien.

À condition bien entendu que cette révolution soit accompagnée d'une démarche de transformation de l'entreprise, à la fois des postures et des habitudes de travail, comme nous le verrons plus loin.

À condition également que les collaborateurs bénéficient d'un accompagnement pédagogique pour les aider à transformer leur quotidien et à réécrire leurs scénarios de travail, comme nous l'évoquerons également.

Bref, sachez-le, ce ne sont pas les outils qui vont révolutionner la manière de travailler, mais bien vos équipes, grâce aux outils du digital interne.

Il est difficile d'être exhaustif, mais au travers de mon expérience, je vois sept grands aspects du quotidien de vos collaborateurs que le digital interne peut révolutionner. Plus un huitième, essentiel et central : la fluidification de la communication.



2.1. Partagez l'information, sous toutes ses formes

Au sein d'une entreprise, l'information est l'équivalent du sang dans notre corps. L'information est essentielle à l'activité. Et si la circulation de l'information se voyait bloquée, c'est toute l'entreprise qui le serait également. La capacité de partager l'information, facilement et de façon fiable est donc d'une importante majeure.

Mais quand vous évoquez le partage de l'information dans une entreprise, on vous répond « documents », « fichiers ». Souvent, tout, dans les entreprises, tourne autour des fichiers. Ce n'est pas surprenant, puisque le seul outil collaboratif disponible, bien souvent, ce sont les... serveurs de fichiers.

Les outils du digital interne offrent des solutions innovantes pour partager l'information sous toutes ses formes. Et pas uniquement sous forme de fichiers.

Partager des fichiers. Les outils du digital interne offrent maintenant des solutions de plus en plus efficaces pour gérer les fichiers et les documents, que ce soient les fichiers individuels (vos documents de travail, jadis stockés sur votre poste de travail) ou les fichiers d'équipe (documents projets ou documents de service).

Par rapport à l'antique serveur de fichiers, les possibilités sont démultipliées : suivi automatique de la version du document (pour

récupérer une précédente version, par exemple), notifications de suivi de l'évolution des documents, coécriture d'un même document, etc.

Pour les gros volumes de documents, l'antique approche par dossier / sous-dossier est résolument d'un autre âge. Les documents sont aujourd'hui caractérisés par des propriétés qui permettent ainsi autant d'angles de recherche que possible.

Partager des informations structurées. L'une des révolutions qu'apporte le digital interne, c'est de réaliser que l'information de l'entreprise n'est pas contenue forcément dans des fichiers : elle est partout et sous toutes les formes. Encore faut-il avoir les bons outils pour l'exploiter.

L'information, ce sont par exemple des données structurées qui seront renseignées à l'aide de formulaires électroniques et qui seront stockées et manipulées à la manière d'une base de données, mais sans développement et en quelques clics.

C'est ce qu'on utilisera par exemple pour gérer une flotte de véhicules au sein d'un service à la place d'un classique fichier Excel, pour bénéficier de fonctionnalités de suivi puissantes, comme les notifications, le suivi de version de chaque fiche, la mise à jour concurrente, la recherche, le filtre, le tri, etc.

Un outil comme SharePoint permet cet usage depuis la version sortie en 2013. Mais encore aujourd'hui, lorsque j'évoque cette fonctionnalité, mes interlocuteurs semblent tomber des nues !

Partager des mises en contexte et des explications. L'information, ce sont aussi des mises en contexte et des explications : ce sont des textes affichés à l'écran, sur une page web, avec des illustrations.

J'ai coutume de dire, par exemple, que les documents sont comme les bijoux : pour être mis en valeur, il leur faut un écrin. Au cours d'une de mes missions, j'ai rencontré le cas d'une équipe dont toute l'activité était régie par quatre fichiers PDF de règles et de doctrines. Mais ces fichiers étaient perdus dans l'un des nombreux sous-dossiers de leur serveur de fichiers.

Pour les mettre en valeur, je les ai intégrés dans un espace digital (avec SharePoint) et mis en forte visibilité sur une page web qui donnait le contexte de ces documents, en rappelait les enjeux et leur importance.

Partager des vidéos. Il n'y a que les entreprises qui n'ont toujours pas compris la puissance des vidéos. Car sur Internet, la capacité des vidéos à transmettre des connaissances et des informations n'est plus à prouver.

Lors de mes missions, quand cela est possible, j'utilise la vidéo à de multiples occasions : pour présenter un outil ou proposer un tutoriel,

pour montrer un cas d'usage, pour interviewer un utilisateur satisfait, pour faire la promotion d'une démarche digitale, etc.

Souvent, j'utilise aussi la vidéo pour présenter un document : une note ou des spécifications que j'ai rédigées pour un projet. Cette démarche surprend parfois, mais séduit toujours. Le document et sa vidéo associée sont complémentaires : il y a des messages dans le document qui passent mieux à l'écrit et d'autres qui sont plus efficaces à l'oral.

Ce sont des vidéos très courtes, souvent de moins de cinq minutes. Je les réalise moi-même, de façon très simple, avec un outil qui me permet de filmer mon écran, de commenter, de zoomer, puis de monter la vidéo finale.

Certaines vidéos ne me prennent que quelques minutes à réaliser, ce qui représente un très faible investissement en comparaison avec les gains que ce mode de diffusion apporte, en termes d'efficacité et d'image.

Seulement, les entreprises qui disposent d'une solution de diffusion interne de vidéos sont encore très rares. Beaucoup n'en ont pas encore compris l'intérêt ni les cas d'usage.

Le digital interne peut vous apporter l'outil qui permettra à vos collaborateurs de partager des vidéos, aussi facilement qu'ils peuvent partager des fichiers. Cette technologie est aujourd'hui accessible, ce qui n'était pas le cas il y a encore quelques années. Mais disposer de l'outil est une chose ; en comprendre l'intérêt et autoriser son utilisation en est une autre.

2.2. Donnez du sens et communiquez

Si vous interrogez vos équipes, peut-être allez-vous découvrir que certains de vos collaborateurs n'ont pas une vision claire de leur mission ni de celle de leur équipe.

Vous allez aussi peut-être découvrir que les collaborateurs ne sont pas informés de l'actualité de leur propre structure. Pourtant, cette actualité est souvent essentielle pour garantir une cohésion et une cohérence, comme au cœur d'une équipe chargée par exemple de la relation client, dans laquelle tous les collaborateurs doivent partager une vision commune des démarches commerciales qui vont être lancées.

Plus grave, de nouvelles démarches d'entreprise sont souvent lancées sans qu'il n'existe au sein de l'entreprise d'espace digital qui centralise l'information et les supports associés, et encore moins une actualité régulière sur le déroulement de ces démarches.

Les causes de cette situation sont partagées entre un manque culturel de communication des équipes et de leurs responsables et un

manque flagrant de moyens techniques pour informer facilement et efficacement. Le second point expliquant bien souvent le premier.

Sans les outils du digital interne, il reste le mail pour informer les collaborateurs. L'affaire se termine alors par des *newsletters* qui tombent parmi les autres mails reçus par centaines et qui ne remplaceront en aucune manière un espace digital qui centralise toute l'information disponible, accessible à tout moment en un clic.

Le digital interne apporte sur ce point des solutions simples pour mettre en place des espaces digitaux thématiques (pour accompagner une démarche, par exemple) et des solutions pour diffuser de l'actualité.

2.3. Optimisez la gestion des tâches

J'accompagnais il y a quelques mois le directeur d'une structure d'environ deux cents personnes. Pour piloter son activité, toutes les semaines, il faisait une réunion de deux heures avec les membres de son comité de direction composé de cinq managers responsables de différents pôles.

Il me confiait : « Je fais des réunions avec eux, j'attribue des tâches, on m'en donne aussi, mais tout est consigné dans un compte-rendu Word difficile à exploiter ensuite. Du coup, c'est compliqué de savoir ce que nous avons à faire. Et quand on fait quelque chose, on se contente de le noter dans un coin pour la prochaine réunion. »

Son témoignage reflète bien les difficultés des collaborateurs à suivre les tâches qu'une équipe doit réaliser ou même leurs propres tâches. Tout le monde a son petit truc : l'un utilise un fichier Excel, l'autre un petit cahier, etc. Rien de très efficace ni de collaboratif.

Aujourd'hui, le digital interne propose des solutions pour permettre aux collaborateurs de gérer les tâches d'équipe et individuelles. De sorte que le directeur dont il était question dans l'exemple ci-dessus a complètement modifié le format de son comité de direction : désormais, toute la séance se fait en temps réel devant l'écran, pour ajouter, modifier, compléter les tâches attribuées à chacun.

2.4. Digitalisez les processus

Interrogez vos collaborateurs sur leurs irritants.

Les irritants, ce sont toutes ces petites choses qui freinent, qui agacent, qui bloquent au quotidien. Ce sont par exemple des processus internes essentiels dans la vie de l'entreprise mais qui sont tellement complexes et/ou mal agencés qu'ils donnent aux collaborateurs l'impression de devoir courir le marathon avec un boulet au pied.

Ce sont souvent des circuits de validation manuels qui nécessitent la signature de formulaires papier qui se baladent de service en service, de bureau en bureau, jusqu'à la personne finale qui apposera la dernière signature ou qui refusera de signer parce qu'il manque une petite information.

Les situations sont parfois ubuesques et contribuent à la colère des collaborateurs. Imaginez la situation d'un chef de projet qui a une forte pression pour recruter un nouveau développeur informatique pour son projet ultraprioritaire ; mais le développeur, une fois recruté, ne peut pas travailler tout de suite, car le circuit de création de son compte nécessite un mois de validation. L'incompréhension est alors totale et les conséquences graves pour la réussite du projet.

Ces processus sont parfois tellement anciens que personne ne pense ni n'ose les remettre en cause. Et quand bien même : sans solution technique simple et économique, digitaliser un circuit de validation peut s'avérer très long, coûteux et cher à concevoir et à développer.

Le digital interne propose là aussi des solutions pour digitaliser des processus dans des temps très courts (de l'ordre de quelques jours) et de manière optimisée. Fini, les feuilles de papier qui passent d'un bureau à l'autre : les validations se font de manière électronique depuis l'ordinateur ou depuis un smartphone, par un simple clic.

2.5. Analysez et exploitez les données de l'entreprise

La donnée est aujourd'hui partout dans l'entreprise : dans les bases de données des outils métier, mais aussi dans les documents (Excel), dans les progiciels (SAP...).

Les entreprises dorment parfois sans le savoir sur une mine d'or inexploitée. Car les données peuvent apporter de précieuses informations. Dans certaines entreprises industrielles, les données servent par exemple à faire de la prédiction : en utilisant des informations présentes dans les outils d'exploitation, des algorithmes identifient le matériel à changer pour éviter toute panne, en fonction de règles bien précises.

Dans toutes les directions, il y a un préposé au *reporting*. Tout au long de sa journée, il recueille (souvent manuellement) les informations éparpillées un peu partout dans les équipes, pour les agréger et les mettre en forme sous forme de graphiques, pour ensuite les présenter à la direction. De grandes décisions se prennent bien souvent sur la base de ces chiffres.

Ces responsables du *reporting* sont des as du tableur et connaissent les macros Excel sur le bout des doigts. Ce qui ne garantit en rien une petite erreur ici ou là, car Excel a beau être un outil très pratique,

la facilité avec laquelle il est possible de fausser tout un calcul en se trompant simplement d'une cellule est déconcertante.

Le digital interne (comme l'outil PowerBI de Microsoft) propose des solutions extrêmement puissantes et fiables permettant à la fois d'agréger des données et de les mettre en forme de façon quasi automatique sous forme de tableaux de bord.

Mais ces solutions vont au-delà et permettent ensuite de construire tout le dispositif de consultation et de partage autour de ces tableaux de bord à la fois pour les présenter (au travers d'un espace digital dédié, par exemple) et pour dialoguer autour des chiffres. Nous verrons un exemple dans la suite de ce chapitre.

Le métier du responsable *reporting* évolue complètement : de simple « constructeur de fichiers Excel » sans intérêt, il devient analyste des résultats qui sont proposés de manière industrielle et automatique par son outil. Car au final, la valeur ne se situe pas dans la construction d'un graphique Excel, mais bien dans son interprétation.

2.6. Guidez les collaborateurs vers les bonnes informations

Lorsque je réalise une mission d'audit de la collaboration en entreprise, je suis toujours sidéré par le nombre d'échanges de mails pour une seule et même chose : savoir où se trouve l'information.

Le cas est toujours le même : un individu au sein d'une organisation est identifié par tous comme étant « le sachant ». Parce qu'il n'existe nulle part de solution pour partager efficacement et lisiblement la connaissance de l'entreprise, cette personne devient une sorte de « moteur de recherche » vivant. Chaque jour, elle peut recevoir plusieurs dizaines de mails lui demandant où se trouve telle information, tel document, telle procédure.

Cette situation est dommageable pour tous. Pour celles et ceux qui cherchent l'information, parce que cela nuit gravement à leur efficacité. Pour la personne sollicitée, parce que ces sollicitations à répétition lui prennent du temps et nuisent à sa concentration. Et enfin pour toute l'entreprise, parce qu'elle est symptomatique d'un manque criant de gestion de la connaissance et d'une dépendance envers quelques individus, dont les départs en congé sont source d'une grande angoisse collective.

Pour apporter une réponse à cette difficulté, de nombreuses entreprises choisissent de mettre en place un moteur de recherche global d'entreprise. Ce sont souvent des projets à plusieurs centaines de milliers d'euros qui sont, au final, très complexes à intégrer, pour plusieurs raisons que nous verrons au chapitre 8.

Pour beaucoup, plus le périmètre du moteur est grand, plus il indexe de « documents », plus il donne de résultats, plus le moteur est efficace. J'ai la conviction du contraire.

Si je recherche les procédures à dérouler en cas de crise majeure, en tapant le mot « crise » dans le moteur, je ne veux qu'une seule réponse : l'endroit, dans les différents intranets de l'entreprise, où je trouverai les informations utiles.

Le digital interne offre aujourd'hui des solutions pour guider efficacement les collaborateurs vers le bon endroit, celui qui contient les informations utiles. L'enjeu est énorme, car cela revient à gérer la connaissance et à mettre en place un « parcours fléché » vers les informations ou les outils les plus indispensables de l'entreprise.

Cet effort doit être contributif : il faut transformer la frustration (et parfois la colère) du collaborateur qui ne trouve pas la réponse à sa recherche en démarche constructive pour remonter sa déception, de manière à enrichir le dispositif. C'est un vrai changement de paradigme et un réel effort d'organisation et de structuration.

2.7. Soyez mobiles

La mobilité est un sujet très large. Être mobile, c'est pouvoir travailler depuis n'importe quel lieu avec n'importe quel appareil : un ordinateur, un simple smartphone ou une tablette.

Dans ce domaine, le digital interne révolutionne la mobilité, sans aucun doute possible. Avec la plupart des solutions disponibles, les collaborateurs peuvent désormais accéder à leur environnement de travail complet (outils collaboratifs et bureautiques, ainsi que les données) depuis n'importe où, avec n'importe quel appareil.

Cette possibilité de retrouver tout son environnement de travail en un clic est le saint Graal des directions informatiques. L'enjeu, c'est de permettre aux collaborateurs de travailler en toutes circonstances, même en cas de panne du poste de travail ou de vol.

Désormais, avec une suite logicielle comme Office 365, le remplacement est immédiat : une simple connexion avec un navigateur Internet permet de retrouver l'ensemble des outils collaboratifs, fichiers d'équipes et fichiers de travail. Restera à installer les outils métier qui ne sont pas accessibles depuis le Web.

La mobilité, c'est aussi la possibilité d'accéder aux outils et aux informations de l'entreprise depuis une tablette ou un smartphone. Les usages sont nombreux. Il devient possible par exemple de dialoguer avec les collègues en utilisant des outils comme Teams ou Yammer (le réseau social d'entreprise).

Mais il devient possible également de mettre en place des solutions métier « agiles » permettant au personnel sur le terrain d'accéder

à des informations nécessaires à son travail, ou d'en saisir en ligne. Nous en parlerons dans la partie consacrée aux « *citizen developers* » dans la suite de ce chapitre.

Les éditeurs mettent tous les moyens pour soigner cette mobilité. Dans la suite logicielle de Microsoft, par exemple, tous les outils disponibles dans la suite pour travailler, produire, collaborer disposent d'une version mobile téléchargeable sur téléphones iOS Apple ou Android.

2.8. Fluidifiez la communication et augmentez le débit

Les enjeux sont énormes. Fluidifier la communication, c'est apporter aux collaborateurs les moyens d'échanger avec plus d'interlocuteurs, plus rapidement, plus simplement. Échanger plus rapidement, c'est aussi réduire les délais de réaction et de décision. C'est augmenter l'agilité des équipes : un objectif essentiel pour bon nombre d'entreprises.

Au final, cela revient à augmenter le débit des échanges entre les collaborateurs, tout en réduisant la charge de travail induit par ces échanges. Un vrai paradoxe.

Au-delà de l'efficacité opérationnelle, réussir à augmenter la « bande passante » permet aussi d'ajouter de nouveaux sujets de collaboration qu'il aurait été impossible d'ajouter dans le quotidien. Si toutes vos équipes sont déjà débordées avec les mails de leurs projets, n'imaginez pas en plus les solliciter sur des sujets de réflexion ou d'innovation via la messagerie.

Le digital interne apporte des solutions efficaces pour révolutionner la communication et augmenter la bande passante, comme je l'explique en page suivante.

3. Fluidifiez la communication et augmentez le débit

J'essaie toujours de faire comprendre à mes clients que la circulation de l'information au sein de l'entreprise est très semblable à la circulation du sang dans notre corps.

L'information est indispensable pour faire tourner l'entreprise, tout comme le sang est nécessaire pour faire fonctionner les muscles et apporter des informations aux organes grâce aux hormones. On devrait toujours tout tenter dans une entreprise pour fluidifier au maximum cette circulation afin d'éviter une embolie aux conséquences funestes.

Lorsque je fais l'audit de collaboration d'une entreprise, mes constats sont souvent les mêmes : loin d'être fluide, cette circulation

est ralentie, voire obstruée par une pollution de mails qu'il est pourtant si facile de supprimer avec l'adoption des solutions du digital interne.

Ce qui « épaissit » la circulation d'informations, ce sont tous ces mails stériles échangés pour trouver une information ou trouver celle qui soit la plus à jour. Ce sont tous ces mails que l'on envoie dans le cadre de processus métier qui pourraient être facilement digitalisés. Ce sont tous les mails pour transmettre des documents : des échanges absolument inutiles si le bon outil est utilisé pour partager. Ce sont aussi tous les messages de communication qui seraient bien plus efficaces dans un réseau social d'entreprise ou dans un espace digital dédié.

Enfin, ce qui épaissit la circulation des informations, c'est aussi tout simplement la manière de communiquer avec le mail. Le traitement des boîtes de réception devient de plus en plus une charge de travail à temps plein, sans aucune valeur ajoutée, comme nous allons le découvrir.

Il devrait y avoir dans toutes les entreprises une vraie démarche d'ingénierie pour comprendre comment les collaborateurs communiquent, coopèrent, échangent afin de lever des alertes et de chercher des solutions. Or, je n'ai encore jamais rencontré dans les entreprises de « responsable de la qualité de la collaboration ».

Parfois, des entreprises investissent dans les outils du digital interne. Elles achètent des licences, ce qui est déjà un premier pas dans la bonne direction. Mais acheter les outils ne garantit en rien que les collaborateurs changeront leurs habitudes de communication, car ceux-ci ont autant de mal à lâcher leur messagerie que les secrétaires avaient de la peine à lâcher leur machine à écrire dans les années 1980. Tout le monde se plaint de l'avalanche de mails et du temps passé à les trier, mais personne ou presque n'accepte de changer ses habitudes.

Investir dans des licences sans aider les collaborateurs à coopérer autrement qu'avec le mail, c'est comme acheter une Ferrari en l'équipant d'un moteur de Citroën 2CV. La voiture est belle, on peut en être fier et on peut s'en vanter auprès de ses amis, à condition qu'elle reste bien au parking car elle ne sera pas plus puissante qu'une vulgaire 2CV.

Comprendre pourquoi la messagerie n'est plus le bon outil pour une communication efficace est la première difficulté des entreprises. Leur seconde difficulté est de comprendre pourquoi des outils digitaux (comme un réseau social d'entreprise ou des outils de travail en équipe tels que Slack et Teams) peuvent s'avérer plus efficaces que le mail, pour un même flux d'échange.

Une chose est sûre : la messagerie montre ses limites, en particulier dans des entreprises qui se voudraient pourtant beaucoup plus

collaboratives qu'elles ne le sont aujourd'hui, tout simplement parce que loin de permettre cette collaboration, la messagerie la freine pour un tas de raisons que nous allons examiner dans la suite de ce chapitre.

Aujourd'hui, j'affirme qu'il serait complètement incohérent de vouloir promouvoir la collaboration, l'entraide, la prise d'initiative, la coconstruction sans proposer autre chose que la messagerie et donc sans déployer les solutions du digital interne.

La révolution du digital interne est partout, mais essentiellement dans l'art de communiquer. En 2006, Facebook a popularisé les murs de conversation. Des solutions exploitant des murs de conversation existent sur le marché : nous les évoquerons au chapitre suivant.

Paradoxalement, les entreprises et, plus surprenant encore, leurs collaborateurs, pourtant eux-mêmes utilisateurs de ces réseaux sociaux dans leur vie personnelle, tardent à être convaincus. Souvent, l'idée de devoir lâcher la messagerie les agace carrément.

Lorsque j'interviens pour une sensibilisation aux gains des outils digitaux, que ce soit dans une équipe opérationnelle ou dans un comité de direction générale, cette éternelle question m'est toujours posée, avec souvent une pointe d'agressivité :

« Si je reçois 100 mails par jour, et qu'avec vos outils, je reçois 100 messages par jour, au final j'ai toujours 100 messages à traiter. Alors par quel miracle ça serait plus simple et plus efficace ? »

C'est justement ce que nous allons découvrir.

3.1. Optimisez votre manière de gérer les messages

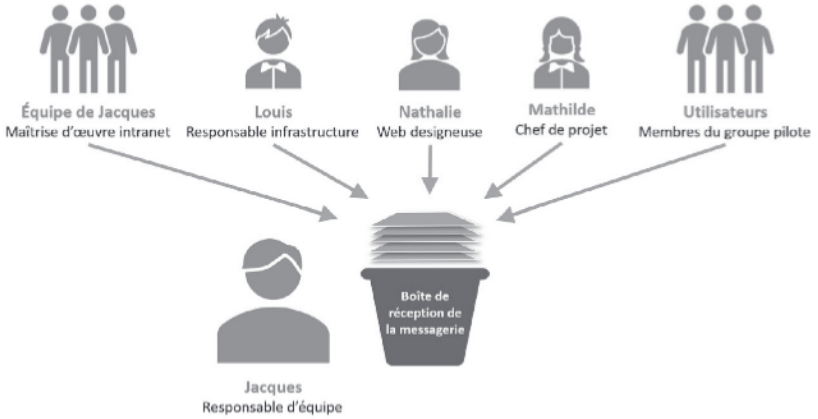
Les sujets devenant de plus en plus compliqués et impliquant de plus en plus d'acteurs, la gestion des messages devient une charge de travail à part entière. Optimiser la gestion des messages échangés, c'est réduire le temps que vos collaborateurs vont consacrer en pure perte à gérer les messages reçus et envoyés.

La messagerie : une boîte de réception unique

Plutôt que de fluidifier les échanges, la messagerie devient un goulet d'étranglement tout simplement parce qu'elle oblige tous les messages, venant de tout le monde et sur n'importe quel sujet, à passer par un minuscule petit trou de souris : la boîte de réception.

Dans cet unique réceptacle se déversent en temps réel, comme une pluie fine, tous les messages envoyés par tous vos interlocuteurs sur tous les sujets possibles.

Cela peut être des messages anodins, des notifications, des annonces des syndicats, les blagues de collègues, mais aussi des messages de votre patron, des informations sur un projet critique, des décisions importantes, des demandes d'action urgentes.



Comme tout est mélangé dans le même réceptacle, pour avoir une vision claire des échanges, les utilisateurs sont obligés de trier un minimum les mails qu'ils reçoivent et qu'ils envoient.

Cela consiste à se créer des dossiers dans la messagerie, puis d'y glisser tous les mails reçus mais aussi les mails envoyés. Ce tri ne garantit cependant pas une vraie lisibilité : certes, les messages ainsi rangés concernent un même sujet, mais ils restent stockés pêle-mêle sans vision claire sous forme de discussions.

Cette tâche ingrate, fastidieuse, entêtante et sans aucune valeur ajoutée est très chronophage. C'est ce que je faisais avant 2011, avant de généraliser le travail avec le réseau social d'entreprise au sein de mon équipe et avec mes « clients internes » qui nous missionnaient sur la réalisation de projets métier.

J'estime que j'y consacrais entre trente minutes et une heure par jour environ. Et je pense que je suis en dessous de la réalité. C'était une action au fil de l'eau ou une tâche en début de matinée, pour trier les mails de la veille avant de commencer la journée. Certains y consacrent plus de temps encore, d'autres beaucoup moins en faisant le choix de ne rien trier.

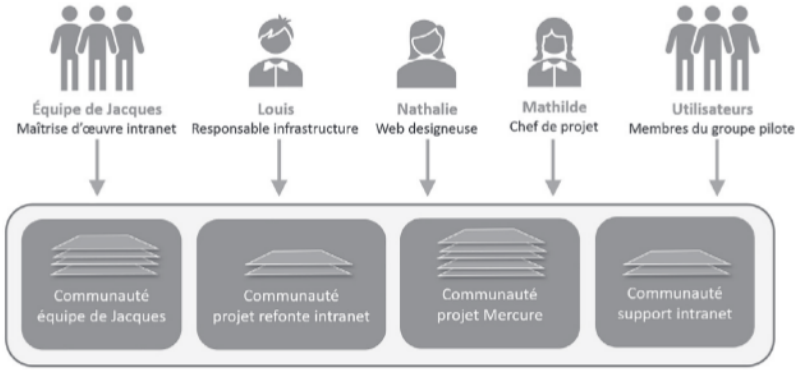
Chaque semaine, cela représentait donc approximativement entre 3 et 5 heures de travail. Soit entre 12 et 20 heures chaque mois, l'équivalent d'un jour et demi à presque trois jours de travail. Autrement dit, si votre entreprise a un effectif de 1 000 personnes, c'est entre 1 500 et 3 000 jours de travail qui sont gâchés chaque mois en pure perte.

Si vous cherchez encore un retour sur investissement au digital interne, vous avez là un début de réponse. Mais nous verrons au chapitre 6 que cette réponse est bien trop simpliste.

Le digital : une communication par canaux thématiques

Les solutions digitales comme les réseaux sociaux d'entreprise ou encore les solutions de travail en équipe comme Slack ou Teams de Microsoft reposent sur un concept bien différent. Lorsqu'un sujet commun entre plusieurs personnes est identifié, entre lesquels il y a forcément des échanges récurrents, un canal digital d'échange est créé autour de ce sujet, pour l'ensemble de ces personnes.

Chaque outil a son vocabulaire. Dans Yammer, le réseau social d'entreprise de Microsoft, on parle de « groupe Yammer ». Dans Teams, l'outil de *team working* du même éditeur, on parlera d'« équipe » et de « canaux ». On parle aussi souvent de « communautés d'échange ».



Chaque canal / groupe / communauté permet à la fois de communiquer au travers de murs de discussion, mais aussi de partager des données, sous forme de fichiers principalement, mais sous d'autres formes encore (listes structurées, par exemple) selon les possibilités offertes par l'outil utilisé.

La raison pour laquelle ces solutions ont autant de mal à prendre dans les entreprises, c'est qu'elles nécessitent de changer complètement la manière de penser. Au lieu d'envoyer un mail à des personnes, il faut publier le message sur le bon canal pour qu'il soit lu par tous les membres de la communauté.

Autrement dit, de cette manière, le tri est automatique : tous les messages sont regroupés selon leur thématique, sans aucun effort. Pour lire les messages ou accéder aux documents du projet ZEUS, il suffit de se connecter sur le canal du projet ZEUS.

Chaque canal peut être bien entendu public ou privé. Un canal privé est réservé à un nombre restreint de personnes sélectionnées par l'animateur du groupe. Les canaux privés sont d'ordinaire réservés

aux projets ou aux groupes d'équipe. Au contraire, un canal public est ouvert à toute l'entreprise : tout le monde peut s'y abonner et participer. Ce sont généralement des canaux dédiés à l'entraide autour d'outils.

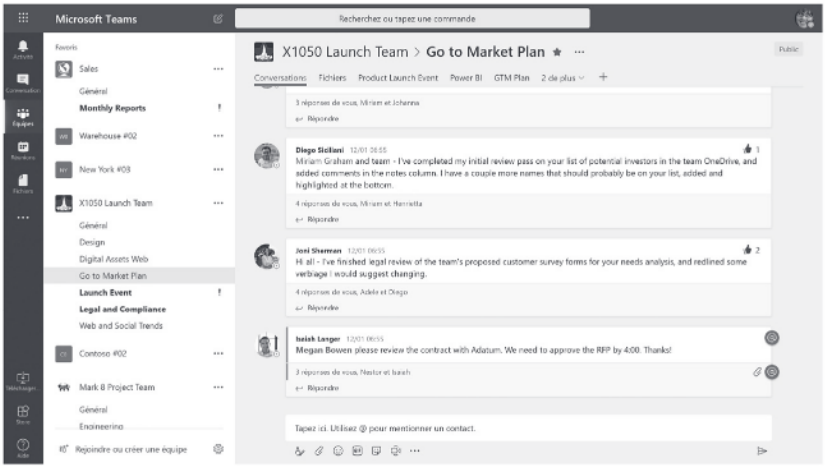
Il y a souvent débat sur la privatisation des canaux. Les gourous du collaboratif pur et dur estiment que tout devrait être « public », que personne n'a rien à cacher et que cette transparence permet à chacun d'apporter son expérience sur tous les sujets de l'entreprise.

Je ne suis pas du tout d'accord avec cette position. Je la trouve même néfaste au déploiement de ces solutions dans l'entreprise, pour plusieurs raisons.

Pour certains projets, tout le monde n'a pas la pertinence pour donner son avis, même en étant animé des meilleures intentions du monde. Un projet, c'est avant tout un contexte, des contraintes, des expertises. Débarquer sur un canal projet pour y glisser une idée sans être impliqué ne me semble pas être une bonne chose. Au mieux, cela va agacer tous les acteurs du projet, au pire, cela va ralentir le projet ou semer la discorde.

Quant aux canaux d'équipe, j'explique toujours à mes clients qu'il s'agit d'espaces de convivialité, ce qui est d'autant plus important si les collaborateurs sont éloignés géographiquement (télétravail ou autre).

On y parle travail, certes, et on peut aussi y plaisanter. Mais cette liberté ne peut fonctionner que si les équipiers discutent entre eux, avec l'assurance que personne ne peut venir écouter à la porte pour juger, critiquer ou sanctionner.



Exemple d'une équipe Teams (solution Microsoft)
https://avxhm.se/blogs/hill0

3.2. Révolutionnez le suivi des discussions

L'efficacité d'une équipe dépend en grande partie de sa capacité à dialoguer pour trouver des solutions ou prendre des décisions. Plus le nombre d'intervenants est important, plus le dialogue est complexe. Mieux vaut avoir les bons outils pour suivre les discussions.

La messagerie : une pluie de messages, mais pas vraiment de discussions

Rappelez-vous la dernière grande discussion par mail entre plusieurs personnes à laquelle vous avez été conviée. Le premier message est adressé à tous les participants. Jusque-là, c'est très simple. Tout se complique quand les participants commencent à répondre. Car chaque réponse « à toute l'équipe » ouvre de nouvelles discussions autonomes.

Dans votre messagerie, les mails de réponse s'accumulent parmi d'autres mails reçus entre-temps sur d'autres sujets. Comment savoir à quel mail il faut répondre : celui envoyé par Jacques, Louise, Richard, Éric ? Qui détient la dernière version du savoir ?

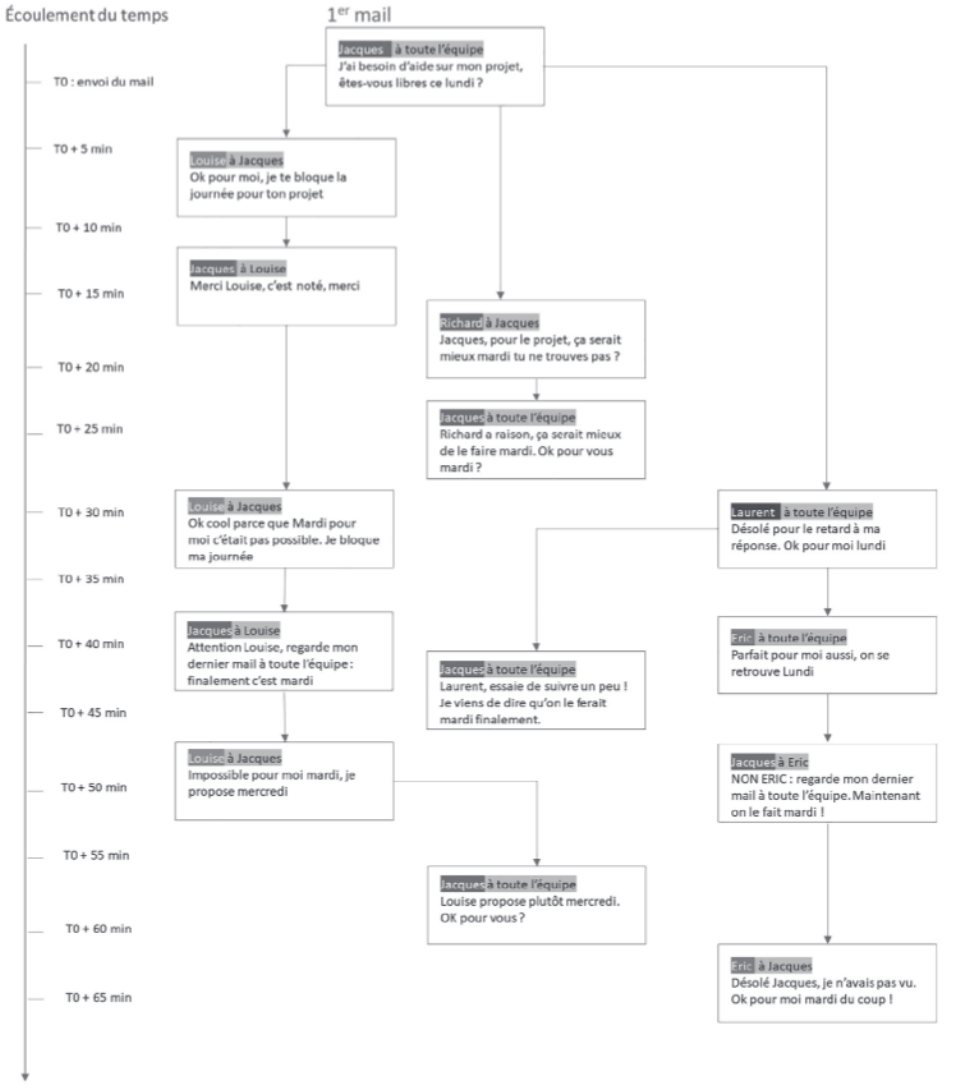
Mais tout le monde ne clique pas sur « répondre à tous » : certains répondent personnellement à l'expéditeur. Il se crée alors de nouvelles discussions auxquelles ne participent pas les autres personnes. Au final, il règne une joyeuse cacophonie qui met la pagaille dans les messageries. Difficile de savoir qui a dit quoi en dernier, et quelle est la conclusion de la discussion.

Illustration

Dans l'exemple suivant, Jacques est chef d'une petite équipe de quatre personnes. Il leur propose une date d'intervention pour son projet en faisant un mail « à toute l'équipe ». Certains lui répondent directement, d'autres s'adressent à toute l'équipe.

Tous ces échanges génèrent plusieurs mails qui s'ajoutent aux autres messages reçus entre-temps dans la boîte de réception. Certains traitent les derniers messages reçus, d'autres non. De sorte qu'il n'est pas garanti que les participants répondent au bon message.

Dans cet exemple, on assiste à un dialogue de sourds. J'illustre, au fil du temps, les messages qui sont envoyés. Pourtant, l'équipe n'est ici composée que de quatre personnes. Poser la même question à une équipe de plusieurs dizaines de personnes peut vite devenir un enfer, sans pour autant que cela permette de dégager un consensus clair.


Écoulement du temps
1er mail
T0 : envoi du mail
T0 + 5 min
T0 + 10 min
T0 + 15 min
T0 + 20 min
T0 + 25 min
T0 + 30 min
T0 + 35 min
T0 + 40 min
T0 + 45 min
T0 + 50 min
T0 + 55 min
T0 + 60 min
T0 + 65 min
Jacques à toute l'équipe
J'ai besoin d'aide sur mon projet, êtes-vous libres ce lundi ?
Louise à Jacques
Ok pour moi, je te bloque la journée pour ton projet
Jacques à Louise
Merci Louise, c'est noté, merci
Louise à Jacques
Ok cool parce que Mardi pour moi c'était pas possible. Je bloque ma journée
Jacques à Louise
Attention Louise, regarde mon dernier mail à toute l'équipe : finalement c'est mardi
Louise à Jacques
Impossible pour moi mardi, je propose mercredi
Richard à Jacques
Jacques, pour le projet, ça serait mieux mardi tu ne trouves pas ?
Jacques à toute l'équipe
Richard a raison, ça serait mieux de le faire mardi. Ok pour vous mardi ?
Jacques à toute l'équipe
Laurent, essaie de suivre un peu ! Je viens de dire qu'on le ferait mardi finalement.
Jacques à toute l'équipe
Louise propose plutôt mercredi. OK pour vous ?
Laurent à toute l'équipe
Désolé pour le retard à ma réponse. Ok pour moi lundi
Eric à toute l'équipe
Parfait pour moi aussi, on se retrouve Lundi
Jacques à Eric
NON ERIC : regarde mon dernier mail à toute l'équipe. Maintenant on le fait mardi !
Eric à Jacques
Désolé Jacques, je n'avais pas vu. Ok pour moi mardi du coup !

Le digital : les messages regroupés par discussion

Les outils digitaux proposent des murs de discussion popularisés par Facebook dès 2006. Ces murs reposent donc sur le principe des « discussions ». Chaque message est appelé « *post* ». Le premier *post* ouvre la discussion. Les réponses sont ensuite liées à la discussion initiale.

Généralement, les outils affichent le *post* principal et les deux dernières réponses apportées : un lien permet ensuite de « replier » ou de « déplier » toutes les réponses qui ont été apportées entre-temps.

Ce concept offre de nombreux avantages. Tout d'abord, il permet de rassembler tous les échanges autour d'une notion de discussion, initialisée par un premier message. Ensuite, il garantit une lecture séquentielle des réponses apportées au premier message, puis aux autres réponses. Contrairement à l'exemple donné à la page précédente, il n'y a pas de risque de « discussions parasites » dans une nouvelle arborescence de messages. Tous les messages sont dans la discussion et dans l'ordre chronologique.

Illustration

Dans l'exemple qui suit, Jacques repose la même question à son équipe, mais cette fois-ci avec un outil du digital. Les personnes qui prennent connaissance de cette discussion voient tous les échanges, et surtout, les derniers échanges en date.

3.3. Échangez avec un plus grand nombre de collaborateurs

Pour fonctionner, une entreprise doit être capable de communiquer facilement et simplement avec tous ses collaborateurs. C'est aussi vrai au niveau d'une direction que d'une équipe.

Si l'intranet est utilisé prioritairement pour les communications descendantes, il est parfois utile d'établir un dialogue, de permettre aux collaborateurs de répondre à une question ou simplement de manifester leur approbation ou leur désapprobation.

C'est notamment le cas lorsque l'entreprise engage une transformation et qu'elle cherche à impliquer les collaborateurs dans le choix des orientations ou dans des actions précises.

La messagerie : inadaptée aux messages destinés à un groupe important de personnes

Connaissez-vous le bouton « répondre à tous » de la messagerie ?

Certaines entreprises ont fait le buzz ces dernières années, comme Reuters en 2015, dont toute la messagerie a explosé en vol parce qu'un certain Vince a eu la mauvaise idée de cliquer sur « Répondre à tous » à un mail envoyé à 33 000 personnes, qui se sont toutes senties obligées de lui répondre, mettant à genoux toute la messagerie.

Cette simple anecdote démontre à quel point la messagerie n'est pas adaptée à la communication de masse. Et c'est logique : la messagerie a été inventée à une époque où la communication d'entreprise était à sens unique, c'est-à-dire descendante. Quand une direction envoyait un message d'information en diffusion générale, on n'attendait pas des collaborateurs qu'ils réagissent et encore moins qu'ils s'expriment. D'ailleurs, à l'époque, personne n'aurait osé.

Imaginez que votre entreprise, dans le cadre de sa transformation, décide de promouvoir l'innovation et la prise d'initiative. Vous êtes collaborateur et vous avez une idée géniale que vous voulez partager avec tous les autres collaborateurs. Comment allez-vous faire ? Envoyer un mail en diffusion générale ?

Autre exemple. Imaginez que votre entreprise décide de monter des ateliers de coconstruction de la nouvelle stratégie d'entreprise. Comment les collaborateurs vont-ils échanger, discuter, coconstruire ? En s'envoyant des mails ?

Le digital : la collaboration de masse sans souci

Contrairement à la messagerie, les outils du digital interne, comme le réseau social d'entreprise, par exemple, ont été conçus dans un esprit de collaboration de masse. Autrement dit, ces outils ont été pensés pour permettre la meilleure interaction possible entre les collaborateurs, sans limite de nombre de participants.

Comme nous l'avons vu, les murs de discussion sont conçus pour pouvoir gérer un grand nombre de réponses dans une discussion. Généralement, les outils affichent les deux dernières réponses et proposent une fonctionnalité pour « déplier » les autres réponses afin de pouvoir les consulter.

Ainsi, faire des annonces à toute l'entreprise n'est plus un problème et ne présente plus un risque d'effondrement de toute la plateforme, comme cela peut se produire avec la messagerie.

Dans l'exemple ci-dessous, l'équipe « communication interne » annonce au travers du réseau social d'entreprise un nouveau succès pour l'entreprise : plus de 5 000 collaborateurs réagissent au message pour montrer leur satisfaction.

Ce cas d'usage, qui offre à l'entreprise une belle opportunité en termes de cohésion interne et de fierté, est impensable avec la messagerie.

3.4. Partagez une même vision sur un sujet

Pour qu'un projet aboutisse, il faut *a minima* que tous les acteurs partagent une même vision à la fois des décisions prises, des discussions échangées et des documents partagés.

L'enjeu est crucial. Dans le cas contraire, les risques sont réels et importants. Un projet peut être en grande difficulté si tous les acteurs ne partagent pas les mêmes informations ni les mêmes documents de spécification.

La messagerie : personne n'a la même vision

Comme nous l'avons vu, la messagerie repose sur une boîte unique de réception dans laquelle tombent pêle-mêle tous les messages, sur tous les sujets. Pour avoir une vision « thématique » minimaliste, le tri s'impose.

Mais comme cela demande du temps, beaucoup ont choisi de ne plus trier le contenu de leur messagerie. Ils préfèrent se reposer sur la fonctionnalité de recherche pour trouver un message reçu ou envoyé. C'est ce qu'on appelle « partir en archéologie » dans sa messagerie.

S'il est vrai que le moteur de recherche permet de trouver certains messages répondant à des critères précis (mot-clé, expéditeur…), le moteur de recherche de la messagerie n'offre en aucune manière une vision claire et exhaustive des discussions, par exemple sur un projet.

Disons plutôt que le moteur de recherche permet de retrouver des bribes de conversation. Autrement dit, si vous voulez retrouver

tout ce que les acteurs d'un projet se sont dit depuis le début du projet, sans avoir trié vos mails, votre moteur de recherche ne vous sera d'aucun secours.

C'est un problème majeur pour bon nombre de sujets, que ce soit pour les projets ou l'animation des équipes. Car cela veut dire que personne dans le groupe n'a réellement la même vision des échanges et des fichiers partagés.

Par exemple, certains disposeront sur leur ordinateur de la toute dernière version des spécifications d'un projet parce qu'ils auront pris soin de trier les messages mais aussi les pièces jointes. D'autres, en revanche, n'auront pas l'assurance de disposer de la toute dernière version.

De la même manière, certains auront connaissance d'une décision parce qu'ils auront trié leurs mails, tandis que d'autres n'auront même pas vu le message passer tout simplement parce qu'en ne triant pas, on ne s'oblige pas à prendre connaissance de tous les messages reçus.

Le digital : tout le monde a exactement la même vision

À l'opposé, les outils de communication digitaux reposent sur le principe de canaux d'échanges qui centralisent toutes les discussions sur le sujet, mais aussi toutes les données partagées, documents ou autres.

Tous les acteurs ont donc obligatoirement la même vision de ces échanges et de ces informations, sans aucun effort particulier. Il suffit à chacun simplement de se connecter sur le bon canal pour lire les messages ou accéder aux fichiers.

Cette capacité à offrir une vue unique et partagée d'un même sujet est un avantage capital, qui justifie à lui seul l'intérêt d'un mode de collaboration digital.

3.5. Sachez prioriser le traitement des messages

Les collaborateurs reçoivent tellement de messages chaque jour qu'il est essentiel pour l'entreprise qu'ils soient capables de traiter ceux qui sont les plus importants pour leur activité.

La messagerie : pas de solution pour prioriser

Parce que la messagerie repose sur une seule boîte de réception unique pour tous les sujets, il est difficile d'identifier en un coup d'œil si tel ou tel message concerne un projet critique ou mineur.

Le titre du message (quand il y en a un, ce qui n'est pas toujours le cas) n'apporte parfois même pas l'information qui permet d'identifier immédiatement le sujet concerné. Il faut alors ouvrir le message pour en savoir plus.

En conséquence, les collaborateurs qui doivent traiter chaque jour un grand nombre de mails ont tendance à traiter les messages dans leur ordre d'arrivée et de traiter le message qu'ils ont immédiatement sous les yeux. Mais ce n'est peut-être pas le sujet le plus urgent.

La messagerie : définir la priorité grâce aux canaux

Avec un outil du digital, la situation est bien différente. Chaque utilisateur connaît les sujets qui sont pour lui prioritaires. Les canaux associés sont facilement identifiables dans les outils digitaux qu'il utilise.

Grâce aux notifications de l'outil, les collaborateurs savent sur quels canaux sont parvenus de nouveaux messages. Il suffit alors d'ouvrir le canal du sujet prioritaire pour en traiter les messages.

3.6. Sachez ajouter facilement un nouvel acteur à un projet

Remplacer un acteur d'un projet ou ajouter un nouvel interlocuteur est parfois un casse-tête. Comment lui transmettre tout l'historique du projet – les documents échangés, mais aussi les derniers échanges entre tous les acteurs ?

La messagerie : copier-coller les messages et les documents dans un ZIP ?

Si l'équipe travaille uniquement avec la messagerie, sans même utiliser un serveur de fichiers, l'opération est un casse-tête. Il faut qu'un des acteurs les plus rigoureux (le chef de projet, sans doute) rassemble les fichiers du projet dans un dossier qu'il pourra compresser en ZIP et transmettre par messagerie.

Quant aux mails, transmettre les derniers messages n'est possible que si les mails du projet ont été rangés dans des dossiers, que l'on peut éventuellement extraire pour les transmettre au nouvel arrivant.

Mais ça ne reste qu'une demi-mesure : les messages, même triés dans un dossier, restent pêle-mêle, sans restituer la notion de discussion. Difficile dans ce contexte d'en tirer une réelle utilité.

Le digital : intégrer un nouvel acteur en un clic

Avec le digital, intégrer un nouvel acteur à un projet se fait en un clic. Il suffit d'ajouter cette personne comme nouveau membre du canal d'échange.

Automatiquement, il accède alors à tout ce qui concerne le projet : à la fois les échanges et discussions, mais aussi toutes les autres informations, comme les documents.

Contrairement aux mails extraits d'une messagerie, les échanges sont ici directement exploitables sous forme de discussion. Il suffit de scroller l'écran pour remonter dans le temps et voir les échanges qui ont eu lieu les semaines et les mois passés.

3.7. Communiquez plus efficacement dans l'entreprise

Les enjeux d'une communication efficace sont importants. Communiquer efficacement, c'est en quelque sorte réussir à augmenter le débit des échanges, tout en améliorant la qualité de la communication. C'est transmettre ou recevoir une information plus rapidement, ce qui permet de réduire les délais de traitement et de réaction.

La messagerie : une communication lourde et verbeuse

Il existe des conventions d'usage pour tous les outils que nous utilisons. En décrochant le téléphone, nous disons « allô ». Il en va de même pour la manière d'écrire un mail.

Nos mails sont souvent très verbeux. Il ne serait pas poli par exemple de ne pas commencer un mail par le traditionnel « bonjour ». De sorte qu'un collègue qui vous envoie trente messages dans la journée vous salue trente fois.

Pour la même raison, les mails doivent tous se terminer par de traditionnelles formules de politesse, avec des remerciements et l'éternel « cordialement » qui, à la fin, ne veut plus dire grand-chose. Parfois, les messages les plus agressifs envoyés par des collègues colériques se terminent même par un « bien cordialement », alors que le message est tout sauf cordial.

Et puis, pour finir, les mails doivent être signés : c'est une obligation dans bon nombre d'entreprises. Bien souvent même, cette signature est normalisée.

On retrouve dans cette signature tout le *curriculum vitæ* du collaborateur : sa fonction, son équipe, sa direction, mais aussi ses coor-

données : téléphone, mobile, adresse mail, sans oublier l'indispensable numéro de ce bon vieux fax.

On y retrouve aussi le logo de l'entreprise, l'adresse de son site. Un jour, j'ai reçu un mail dont la taille à l'écran de la signature dépassait du double la taille du message utile.

Autant ces signatures sont utiles pour les mails échangés avec des personnes externes à l'entreprise, autant pour échanger au sein de l'entreprise, on peut s'interroger : quel est l'intérêt de ce foisonnement d'informations dans les signatures, sachant que dans l'immense majorité des cas, nous connaissons nos interlocuteurs depuis des années ?

Ne vous y trompez pas : toutes ces conventions d'écriture des mails ne sont pas sans conséquence pour l'efficacité de vos équipes. Elles gênent la prise en compte de « l'information pure » que ces mails sont censés véhiculer. Au lieu de capter l'information essentielle en une seconde, on est obligé de survoler le message dans son intégralité. Et ça, ça prend du temps.

Le digital : l'art d'aller à l'essentiel

Communiquer « à la mode digitale », c'est l'art d'aller à l'essentiel. L'objectif est de faire passer l'information, sans fioriture. On n'écrit pas un *post* sur un mur de discussion comme on écrit un mail avec la messagerie : on va droit à l'essentiel.

Dans un *post*, la politesse est implicite. Autrement dit, si vous commencez un *post* sans écrire « bonjour » et que vous le finissez sans ajouter « cordialement » ni « au revoir », il n'y a là rien d'insultant : c'est juste l'usage.

Attention, faire l'économie de ces formules de politesse dans un outil qui n'en réclame effectivement pas peut néanmoins être mal perçu. À plusieurs reprises, pendant ou après mes sessions de sensibilisation, j'ai été pris à partie par des collaborateurs offusqués par cet outil qui « fait la promotion de l'impolitesse ».

Pour désamorcer le conflit, je prends l'exemple de Facebook. Si votre ami a mangé une bonne pizza la veille, il écrira : « Hier, j'ai mangé une super pizza ! » Il n'écrira jamais : « Bonjour, hier j'ai mangé une bonne pizza. Merci, cordialement, à bientôt. » Le problème, c'est que certains des collaborateurs n'utilisent pas Facebook.

Aller à l'essentiel, c'est aussi ne pas signer les *posts*. À quoi bon ? Votre photo apparaît devant le message. Un simple clic sur votre image de profil ou votre nom permet d'ouvrir votre profil d'utilisateur qui donne votre *curriculum vitæ*.

Pour toutes ces raisons, la différence entre un message envoyé par mail et le même message écrit via un *post* se passe de commentaire. Observez cet exemple ci-dessous. À gauche, le message écrit avec un

mail, et à droite le même message sous forme de *post*. Multipliez cet exemple par le nombre de messages que vous recevez chaque jour et vous comprendrez les gains en lecture et en écriture des messages.

3.8. Assurez-vous que vos messages ont bien été pris en compte

J'aime prendre des initiatives et avancer le plus rapidement possible dans mes dossiers. Mais pour cela, j'ai besoin d'avoir un « écho radar » régulier des personnes avec qui je travaille : ce sont mes collègues, mes clients, les managers. J'ai besoin de m'assurer que mes interlocuteurs voient bien mes messages lorsque je les publie, qu'ils puissent m'indiquer qu'ils en ont pris connaissance.

La messagerie : mails et accusés de réception

La messagerie propose une fonctionnalité d'accusé de réception très peu utilisée, et pour cause : elle n'est pas pratique et surtout, elle est mal perçue par les utilisateurs. Avec son pop-up d'avertissement, la demande d'accusé de réception est perçue comme un manque de confiance, comme un flicage de la date d'ouverture du mail. Or, ouvrir un mail, ce n'est pas forcément en prendre connaissance et le lire en détail.

L'autre solution pour indiquer avoir pris connaissance d'un mail, c'est d'en envoyer un autre pour confirmer qu'on en a bien pris connaissance. Entre deux personnes, pourquoi pas ? Mais si votre message s'adresse à plusieurs dizaines de personnes, ça n'est pas possible.

Le digital : la convention du « like »

Le « *like* », ou « j'aime », c'est une fonctionnalité qui apparaît d'une manière ou d'une autre dans les outils digitaux de collaboration sous la forme d'un lien ou d'un pouce, que ce soit dans les réseaux sociaux d'entreprise ou les solutions de *team working* comme Teams de Microsoft.

En un simple clic, l'utilisateur indique qu'il en a pris connaissance et qu'il est d'accord sur son contenu. S'il n'est pas d'accord, il ne clique pas sur « j'aime », mais il poste un commentaire en dessous du message en cliquant sur « répondre ».

En dessous du message ou sur le côté, selon la solution que vous utilisez, l'outil affiche le nombre de personnes qui ont « liké » ce message et la liste des noms. De sorte que lorsque vous postez un message important à destination d'une équipe, vous êtes en mesure de savoir qui l'a vu, et le cas échéant qui n'en a pas pris connaissance.

Lorsque je travaille pour la première fois avec des interlocuteurs, je me mets d'accord avec eux sur cet usage. La convention que nous passons est la suivante : « Dès que vous voyez un de mes messages, une fois que vous l'avez lu, cliquez sur « j'aime » si vous êtes d'accord, sinon, mettez un commentaire. »

Cette simple fonctionnalité permet de fiabiliser les échanges, en un clic.

3.9. Coconstruisez plus efficacement vos documents

La coconstruction de documents est un cas d'usage récurrent dans les entreprises. Il s'agit par exemple de travailler à l'élaboration d'un appel d'offres ou d'une spécification fonctionnelle pour un projet. La collaboration autour d'un document peut se faire selon deux axes : les discussions autour du document ou la coécriture en ligne.

La messagerie : mails et pièces jointes

La messagerie n'offre que peu de solutions à ce cas d'usage. Pour discuter avec d'autres personnes du contenu d'un document, il faut échanger des mails. Seulement, si dix personnes sont impliquées dans la rédaction d'un document, il est difficile d'établir une communication efficace en utilisant la messagerie, comme nous avons pu le voir dans les pages précédentes.

Autre difficulté : si l'auteur du document n'a pas utilisé de serveurs de fichiers ni de solutions de partage documentaire, le fichier

va se promener dans les différents mails, sous différentes versions. Impossible de savoir qui détient la bonne version.

Finalement, réussir à agréger les remarques et les modifications de chacun peut s'avérer complexe, voire impossible.

Le digital : discussion et coécriture en ligne

Les possibilités dépendent beaucoup de l'outil qui sera utilisé.

Dans Teams, par exemple, la solution de travail en équipe de Microsoft, il est possible pour les collaborateurs de discuter ensemble autour d'un document, mais aussi de coécrire ensemble le document.

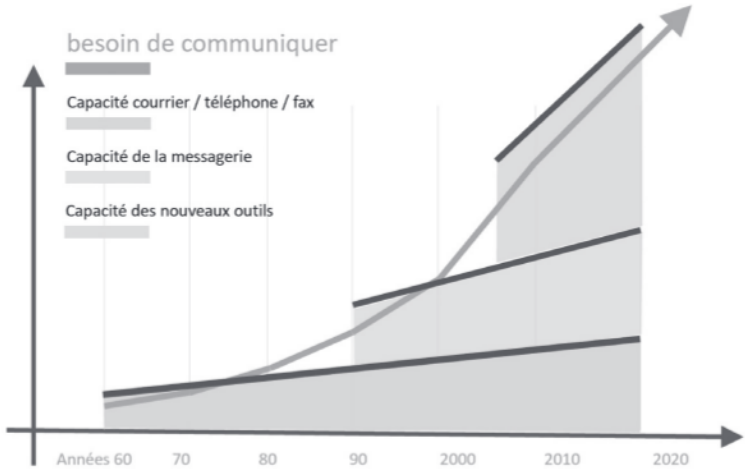
Autrement dit, il n'existe bien qu'un seul fichier commun et plusieurs personnes peuvent écrire son contenu en même temps, ce qui n'est pas possible avec une solution de type « serveur de fichiers ».

Pour cette raison, le digital interne permet de révolutionner la coécriture des documents et d'améliorer l'efficacité des équipes.

3.10. Et pourtant, ce n'est pas la mort de la messagerie

Ne vous méprenez pas. Mon discours n'est pas de dire qu'il faut supprimer la messagerie et la remplacer intégralement par les autres outils disponibles, comme le réseau social d'entreprise, par exemple, ou Teams.

L'invention de la moto n'a pas fait disparaître le vélo, mais a changé l'usage qu'on en avait. Si on essaie d'illustrer grossièrement le « besoin de communiquer » au sein des entreprises, on le représenterait croissant exponentiellement comme dans le schéma ci-dessous, avec un pic sur ces dernières années, du fait du changement du contexte des entreprises.



Jusqu'au déploiement des premières messageries électroniques, les solutions pour communiquer étaient (en simplifiant grossièrement) le courrier postal ou le courrier interne, le téléphone, le fax. Ces solutions permettaient de porter un certain flux d'échanges, mais les besoins de communication étant croissants, il est vite devenu évident qu'il fallait d'autres solutions.

La messagerie électronique a permis d'élargir le tuyau de ces échanges en absorbant plus efficacement un flux plus important de messages. Malgré tout, ça ne s'est pas révélé suffisant. Tout le monde le constate : les salariés croulent sous les mails.

De nouvelles solutions ont donc été inventées pour traiter un plus grand flux de messages que ne le permettait la messagerie : ce sont les solutions du « digital interne », reposant essentiellement sur le principe des murs de conversation.

Finalement, la messagerie électronique nous a-t-elle fait abandonner le courrier postal ou le téléphone pour autant ? Non, mais nous ne les utilisons plus de la même manière et moins fréquemment. Nous n'envoyons plus à un collègue un courrier interne dactylographié : nous lui envoyons un mail.

De la même manière, pour certains cas d'usage comme l'animation de projets ou d'équipes, utiliser la messagerie est aujourd'hui un complet non-sens. Les outils digitaux collaboratifs reposant sur les murs de conversation sont mille fois plus efficaces.

La difficulté, c'est qu'il faut se construire de nouveaux réflexes pour savoir instinctivement quel outil utiliser selon le contexte et savoir réinventer sa vie professionnelle avec ces nouveaux outils. Nous en reparlerons.

4. La révolution des *citizen developers*

Le digital interne ne révolutionne pas que la coopération des collaborateurs d'une entreprise. Les outils du digital interne révolutionnent aussi de plus en plus la manière de répondre aux besoins métier des entreprises, en permettant aux équipes de mettre en place leurs propres outils informatiques. Ces « informaticiens du dimanche », ce sont les « *citizen developers* ».

4.1. Un nom moderne pour un phénomène ancien

Cet anglicisme récent a le mérite de donner un nom moderne à un phénomène plutôt ancien que les entreprises connaissent bien.

Depuis de nombreuses années, les entreprises constatent que les équipes prennent en main elles-mêmes leur outillage informatique.

Sans compétences informatiques réelles, des collaborateurs développent des solutions métier : cela peut être des fichiers Excel très compliqués (avec des macros dont la complexité défie parfois l'intelligence humaine), des applications réalisées avec Access, l'outil de base de données « light » de Microsoft, etc.

Ces réalisations ont plusieurs noms. Dans une entreprise que j'ai connue, cela s'appelait « les SI bleus », par opposition aux « SI rouges » qui sont monitorés et supervisés par les équipes informatiques à grand renfort de *process*.

Dans la littérature, on parlera plutôt de « *shadow IT* » (les outils de l'ombre). Ce sont tous ces outils informatiques qui, officiellement, aux yeux de la direction des systèmes d'information, n'existent pas.

4.2. Apporter des solutions plus proches du quotidien

Le principal intérêt de ces solutions informatiques conçues et mises en œuvre par les utilisateurs eux-mêmes, c'est qu'elles sont justement plus proches de leurs besoins métier réels.

Leur inconvénient, c'est que ces « applications » ne sont pas toujours très fiables : c'est le cas des macros Excel dont la maintenance est aléatoire. Néanmoins, ces solutions ont le mérite d'apporter une réponse rapide à un besoin métier souvent simple, tellement simple que les directions des systèmes d'information (DSI) ne sont pas calibrées pour y répondre.

Les DSI sont en effet souvent organisées pour répondre de manière industrielle à des projets d'envergure. Elles n'ont pas toujours ni les postures ni les méthodes pour prendre en compte la mise en place d'une solution rapide et efficace qui pourrait apporter des gains directs pour une équipe. C'est le principe de l'organisation bimodale dont nous reparlerons au chapitre 5.

4.3. De nouvelles solutions technologiques

Avec le digital interne, de nouvelles solutions sont aujourd'hui disponibles pour permettre aux collaborateurs d'aller au-delà du simple collaboratif. Ils peuvent maintenant eux-mêmes apporter des réponses fiables et efficaces à leurs besoins métier.

Selon le choix technique retenu pour porter le digital interne de votre entreprise, vous bénéficierez de solutions plus ou moins efficaces. Ou pas de solution du tout.

Dans le cas de la suite Office 365, celle que je connais le mieux, plusieurs outils sont clairement orientés dans ce sens. Il s'agit par exemple de **PowerApps**, pour réaliser des formulaires électroniques élaborés et des applications mobiles, de **Flow** pour déclencher des actions automatiquement (envoi de messages, création d'enregistre-

ments...), de **SharePoint** pour construire le dispositif digital et/ou porter les données, de **PowerBI** pour analyser les données et les exploiter... Des solutions complémentaires peuvent s'y ajouter, par exemple pour industrialiser des *workflows* métiers, simplement avec du paramétrage.

Nous verrons plus en détail ces différents outils au chapitre suivant. Mais ce qui est important à retenir, c'est que ces outils sont conçus et imaginés pour être mis en œuvre par des collaborateurs qui n'ont pas un profil technique ou de développeur.

4.4. Répondre rapidement à des besoins métier

L'une des révolutions apportées par le digital interne, c'est donc de donner les moyens d'apporter des réponses rapides à des besoins métier sans mobiliser des développeurs aux compétences rares et pointues.

La grande question n'est plus forcément « comment faire » (quel développement réaliser, avec quelle technologie), mais surtout « quoi faire » (quelles règles implémenter dans le dispositif). Autrement dit, la balle est clairement dans le camp des métiers.

Avec les bons outils et surtout avec les bonnes personnes (les bons experts des outils, mais aussi les bons experts des processus à digitaliser), il est possible de répondre en quelques jours à des besoins métier qui nécessitaient encore récemment plusieurs mois de conception et de développement. Ce sont là aussi les gains dont nous allons reparler au chapitre 6, qui décrira le retour sur investissement.

On me dit parfois que « je vends du rêve et de l'illusion » quand je fais de telles affirmations. Je me repose pourtant tout simplement sur ma propre expérience, que je vais partager avec vous dans la suite de ce chapitre avec quelques cas d'usage.

4.5. Le profil type du *citizen developer*

Les *citizen developers* sont donc ces collaborateurs qui n'ont pour la plupart aucune connaissance ni formation en informatique, qui ne travaillent pas dans la direction des systèmes d'information, mais qui ont réussi malgré tout à mettre en place des solutions informatiques pour aider les équipes dans leur travail au quotidien.

Ce sont simplement des gens curieux, avides de faire mieux, de trouver des solutions plus efficaces. Ils n'ont pas peur de tester : parfois, ils font leurs petites recherches le soir après leur journée de travail (j'en connais). Leur curiosité les amène à essayer et à imaginer de nouveaux dispositifs sans faire appel à une DSI qui ne peut pas (ou qui ne veut pas) apporter de solutions aussi rapidement.

Ces profils sont précieux pour l'entreprise : ce sont eux qui font avancer les choses et qui font progresser l'entreprise. Pourtant, les

citizen developers ne sont pas forcément encouragés ni remerciés. Selon la posture de la direction des systèmes d'information face à ces nouvelles solutions, ils sont même souvent plutôt mal perçus, parfois même réprimés, parce qu'ils mettent en danger un équilibre bien établi ou parce qu'ils violent d'antiques règles de gouvernance.

4.6. La posture de l'entreprise face aux opportunités métier du digital interne

Pour réussir à tirer le meilleur profit des opportunités métier apportées par les outils du digital interne, il faudra changer les postures. Les métiers devront faire confiance à des projets « *low cost* » et la direction des systèmes d'information devra accepter d'accompagner les équipes dans l'utilisation de ces nouveaux outils plutôt que de les en empêcher. Nous en reparlerons au chapitre 5.

5. Focus sur des cas d'usage en entreprise

Les outils ne servent à rien sans les usages. Malheureusement, c'est sous l'angle des outils que le digital interne est généralement vendu aux collaborateurs. Or, des outils, les collaborateurs en ont déjà bien assez. En ajouter, c'est juste impensable pour une grande majorité d'entre eux.

Ce qu'on ne leur explique pas suffisamment, c'est que ces outils ne s'ajoutent pas réellement aux outils existants. En fait, ils remplacent d'autres outils, comme les serveurs de fichiers et la messagerie, et bien plus avantageusement.

Mais ça ne suffit pas : il faut montrer aux collaborateurs, aux managers et aux décideurs comment ces outils peuvent s'intégrer dans leur quotidien professionnel.

Au cours de mon expérience d'« évangéliste digital », j'ai parfois fait des sessions de sensibilisation devant un public au départ très hostile qui voyait l'arrivée du digital interne d'un très mauvais œil parce qu'il savait trop bien que le digital allait bousculer ses chères habitudes.

Mais la présentation de cas réels, tirés de mon expérience personnelle récente ou même ancienne, permet dans une très grande majorité des cas de retourner la situation et de donner envie aux gens de transformer leurs habitudes.

L'important, c'est de semer des idées, de planter les graines du renouveau, de donner des perspectives aux collaborateurs, de leur rappeler les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien et de leur montrer les solutions (immédiates) qu'on peut leur proposer.

Voici quelques cas d'usage qui ne sont ni des vues de l'esprit ni des cas utopiques tirés d'un livre théorique. Ce sont des histoires

digitales réelles, récentes ou passées que j'ai mises en place personnellement.

Pour certaines de ces histoires, les principaux acteurs ont accepté de témoigner et d'expliquer ce que le digital interne leur a apporté. Ce sont souvent des profils très différents. Certains sont des managers ou des directeurs, d'autres sont des collaborateurs qui méritent d'être montrés en exemple pour leur ingéniosité et leur aptitude à trouver des solutions avec le digital interne.

Enfin, la majorité de ces exemples s'appuient sur la suite Office 365 de Microsoft, tout simplement parce que c'est la solution que j'utilise pour aider les entreprises que j'accompagne.

5.1. Cas d'usage #1 : mobiliser l'entreprise pour lancer un nouveau produit

Dans le premier chapitre, nous avons vu à quel point les entreprises étaient aujourd'hui de plus en plus bousculées dans leurs fondamentaux. La cause peut être l'arrivée d'un nouveau concurrent ou des changements profonds dans le cœur de métier de l'entreprise (réglementaires, retournement des attentes clients, etc.).

Dans ces moments charnières, les entreprises doivent se réinventer, et vite. Pour embarquer les collaborateurs dans ce changement, les entreprises cherchent à « les mettre en mouvement » au travers d'ateliers de réflexion, de chantiers de coconstruction de la nouvelle stratégie, etc.

Ces moments forts nécessitent une plus forte coopération, beaucoup d'échanges et de partages entre un nombre important de collaborateurs, ce qu'il est impossible à faire avec la messagerie pour toutes les raisons que nous avons évoquées jusqu'ici.

Dans ce premier cas d'usage, nous allons parler du lancement d'un nouveau produit en 2013 : la 4G par Bouygues Telecom.

L'arrivée d'un quatrième opérateur a fortement déstabilisé le secteur de la téléphonie mobile à partir de 2012. Bouygues Telecom a misé sur le lancement de son réseau 4G, le plus développé de l'époque, pour apporter une plus grande valeur à ses offres de téléphonie mobile.

Dans le contexte de guerre commerciale totale, ce lancement était stratégique. Pour cette raison, la direction a tenu à mobiliser l'ensemble des collaborateurs pour porter ce nouveau produit innovant. Il fallait qu'ils en soient les ambassadeurs, mais aussi les acteurs : Bouygues Telecom voulait puiser dans les talents de ses collaborateurs toutes les bonnes idées pour faire de ce lancement une réussite commerciale complète, mais aussi une belle occasion de se sentir fier de travailler dans cette entreprise, à ce moment charnière de son existence.

Bouygues Telecom était une entreprise pionnière dans le domaine du réseau social d'entreprise (RSE). Wooby Network, le RSE de Bouygues Telecom, avait été lancé quelques années plus tôt, en 2011.

Cet outil collaboratif, révolutionnaire en son temps, était donc déjà bien implanté dans l'entreprise. C'était une chance. Comme je l'ai indiqué dans les pages précédentes, le digital interne doit s'implanter quand tout va bien dans l'entreprise, pour l'aider à affronter les bouleversements importants auxquels elle peut être confrontée. Une fois l'entreprise en difficulté, la transformation digitale interne devient compliquée, voire impossible.

Sarah ALEZRAH

Responsable de la communication interne et digitale de Bouygues Telecom

Pour lancer la 4G, nous avions décidé de mobiliser l'ensemble de nos collaborateurs. Nous voulions donner à toutes et à tous la possibilité d'être acteur de ce grand événement dans la vie de notre entreprise.

Nous avions également proposé aux collaborateurs volontaires de renforcer les équipes en boutique pour expliquer le produit aux clients, faire des démonstrations ou tout simplement distribuer des prospectus sur les trottoirs. La mobilisation était générale.

Pour mettre en mouvement toute l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur notre réseau social d'entreprise, Wooby Network (bâti sur SharePoint et une solution tierce), qui était déjà bien implanté depuis deux ans environ.

Le RSE nous est vite apparu comme un élément indispensable au dispositif : il nous permettait à la fois d'animer la démarche, d'informer les collaborateurs sur les étapes du lancement, mais aussi et surtout de faire appel à leurs idées pour incarner ce lancement. C'était comme si nous avions organisé un brainstorming géant en permettant à chacun de poster des idées, de donner son avis, de publier des textes, des images et des vidéos et de voter pour ses propositions préférées grâce aux « likes *» sur les posts. Tout cela, sans engorger les messageries.*

Le RSE a été aussi déterminant dans la phase de renforcement des équipes en boutiques. Au travers d'une « communauté Wooby Network », les collaborateurs se sont organisés : ils ont échangé des conseils et se sont encouragés mutuellement. Les forces de la relation client ont pu s'en servir également pour diffuser des consignes et des modes opératoires.

La mobilisation a été au-delà de nos espérances. De très bonnes idées ont émergé de ces échanges dans les différentes communautés, comme les « flashmob », très à la mode en 2013, dont la chorégraphie était également travaillée et partagée avec le réseau social d'entreprise. En mettant en

musique, par ce biais, les propositions des collaborateurs, la communication interne a obtenu une adhésion collective, d'autant plus vertueuse qu'elle n'émanait pas d'une communication top-down *mais* bottom-up *grâce au réseau social. Quoi de mieux pour susciter l'adhésion ?*

Cette phase de lancement de la 4G a été la preuve de l'importance d'un réseau social d'entreprise dans une entreprise comme la nôtre. Avec les outils traditionnels, dont la messagerie, il aurait été impossible d'obtenir une telle mobilisation !

5.2. Cas d'usage #2 : mettre en mouvement l'entreprise pour se réinventer

Covéa est un groupe d'assurance mutualiste, avec 11,5 millions de sociétaires clients de trois marques bien connues du grand public : MAAF, MMA et GMF.

C'est un groupe jeune, mais qui rassemble plusieurs marques historiques qui ont chacune leur propre identité. En 2014, Covéa a accéléré la construction du groupe, avec en particulier le regroupement des fonctions support au sein de directions transverses.

Il a donc fallu « mettre en mouvement » une culture d'entreprise commune Covéa, fondée sur la construction d'un statut commun pour des collaborateurs issus de chacune des trois marques. Cela a impliqué un travail quotidien de pédagogie, un dialogue permanent pour donner du sens à ce groupe naissant et que chaque collaborateur se l'approprie.

Il aurait été inconcevable de s'appuyer sur la messagerie d'entreprise pour bâtir une stratégie de dialogue, d'échange et de collaboration. Covéa a donc lancé une transformation digitale et s'est appuyé sur l'outil Chatter, le réseau social d'entreprise de Salesforce.

Ce qui est intéressant dans la démarche de Covéa, c'est que la solution digitale a été accompagnée d'une démarche d'entreprise interne, qui a permis d'animer les différentes réflexions.

David Porcheron

Directeur de la dynamique interne de Covéa

Aujourd'hui, comme toutes les entreprises, Covéa doit relever de nouveaux challenges issus de la mutation même du métier d'assureur, des évolutions du secteur et des attentes des clients : digitalisation, évolutions réglementaires, émergence de nouveaux marchés et de nouveaux métiers, etc.

Il est évident que nous sommes à un tournant de la vie de l'entreprise, à un moment où il faut aligner le groupe avec son temps.

Le digital représente une large part de cette évolution. Nous avons donc bâti un plan stratégique sur trois ans (Cove@venir), élaboré au terme de la restitution de groupes de travail thématiques rassemblant une centaine de collaborateurs et quelques intervenants extérieurs.

Nous encourageons et accompagnons des initiatives dites d'« intelligence collective » au sein de l'entreprise. À titre d'exemple, « l'université d'entreprise Covea Campus » lance régulièrement de grandes thématiques de réflexion autour de sujets du monde de l'assurance, réflexions animées par des « promotions » de collaborateurs.

Bien sûr, il est impossible d'animer de tels dispositifs avec la messagerie qui n'a pas été conçue pour cet usage. Toutes les initiatives d'intelligence collective se traduisent donc par la création de groupes de discussion dans le réseau social d'entreprise Chatter, dans lequel se font tous les échanges de manière libre.

Sur le plan digital, nous avons déployé un dispositif que nous avons baptisé « Workplace », qui a pour objectif d'être le lieu de référence pour toute démarche, mais également un lieu de centralisation des échanges et des initiatives.

Les solutions digitales sont une chose, mais elles doivent avant tout reposer sur des relations humaines. Nous avons clairement une stratégie misant à la fois sur les côtés digital et physique. Notre modèle gagnant est la rencontre physique des salariés qui collaborent au travers des outils digitaux.

5.3. Cas d'usage #3 : animer un projet

J'ai commencé à parler d'« animation de projet » après le lancement du réseau social d'entreprise de Bouygues Telecom, en 2011. Auparavant, je parlais seulement de « pilotage de projet ».

La différence entre « animation » et « pilotage » de projet est fondamentale. Prenons l'exemple de la voiture.

« Piloter une voiture », c'est regarder le compteur de vitesse, le compte-tours, la jauge d'essence et les voyants d'alarme. C'est aussi actionner des pédales et des leviers pour avancer, accélérer ou freiner. Mais on ne conduit pas une voiture sans but : on le fait pour effectuer un trajet. Et parfois, nous ne sommes pas seuls dans le véhicule.

« Animer le trajet », c'est s'assurer que tous les occupants du véhicule sont d'accord sur la destination, sur le partage des frais, sur le délai pour s'y rendre, sur la route à suivre. C'est informer tout le monde sur les événements qui jalonnent le parcours et permettre à chacun de donner son avis sur les haltes qui seront faites pendant le trajet, de poser des questions, de demander des confirmations.

C'est aussi garantir une bonne ambiance solidaire et fraternelle dans l'habitacle. Car en cas de conflit, la voiture pourrait faire des embardées ou le voyage pourrait être carrément annulé.

C'est la même chose pour les projets

Le pilotage des projets est une chose très technique. Le chef de projet est très souvent un as du suivi budgétaire, des comités de pilotage, des PowerPoint bourrés d'indicateurs très savants sur l'avancée du projet. Mais qu'en est-il de l'animation de son projet ?

Comment fait-il par exemple pour garantir que tous les acteurs du projet sont à un même niveau d'information, qu'ils partagent tous les bons documents ? Comment s'assure-t-il que chacun puisse réagir à des informations, remonter des alertes, poser des questions sans engorger les boîtes de réception de tous les acteurs du projet ? Comment fait-il pour partager en un clic tous les indicateurs, les alarmes et les tableaux de chiffres qu'il construit patiemment tout au long du projet ? Comment s'y prend-il pour informer toutes les parties prenantes du projet ?

Le digital interne permet de révolutionner la manière d'appréhender et d'animer les projets. Comme illustration, nous allons étudier ce cas de figure que j'ai rencontré dans une entreprise qui avait lancé un projet de migration des postes de travail de Windows 7 vers Windows 10.

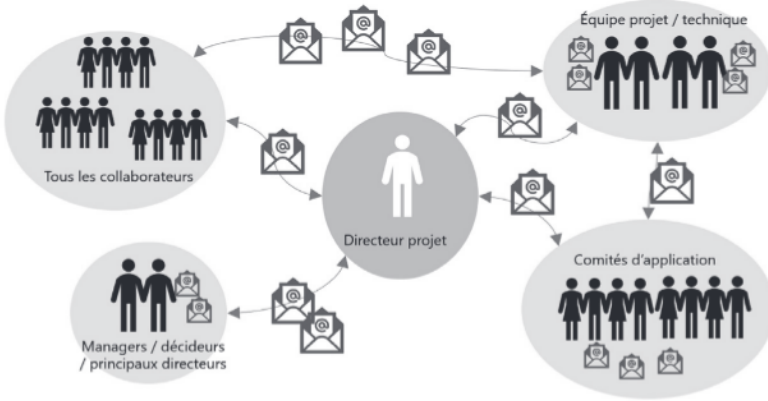
J'avais rencontré le directeur de projet de la migration qui m'expliquait son contexte et ses difficultés. Comme tout directeur de projet, il était au centre du dispositif, entre toutes les parties prenantes du projet :

- **Les collaborateurs** : ils attendent d'être informés régulièrement et veulent accéder à des explications sur l'utilisation de Windows 10.
- **L'équipe projet & technique** : ils préparent les « *masters* » des postes et les déploient. Ils interviennent pour identifier et résoudre tous les problèmes techniques.
- **Le comité d'application** : composé de référents désignés dans chaque métier, ils ont en charge de faire remonter toutes les difficultés rencontrées par leurs collaborateurs sur le terrain.
- **Les directeurs** : ils doivent être informés régulièrement à un niveau macroscopique de l'avancée des opérations et des plannings de déploiement dans leurs directions.

Ce directeur de projet m'avouait être complètement dépassé par l'ampleur de la tâche. Tous les échanges et les communications se passaient par le mail, entre lui et tous les acteurs du projet. Entre les mails des uns et des autres, il lui était impossible d'avoir une vision claire de la situation.

Au sein de ce dispositif, personne n'était réellement en phase, puisqu'il n'y avait finalement nulle part de dispositif de référence qui puisse concentrer les informations. Toute la connaissance, toutes les informations se baladaient dans les mails de toute l'entreprise.

Régulièrement, des mails d'information étaient envoyés à toute l'entreprise et à chaque fois, des collaborateurs « répondaient à tous » pour avoir des compléments d'information sur leurs propres cas, ce qui générait encore d'autres mails.



Cartographie générale des flux de mail,
avec le directeur du projet au centre de tous les flux

Une fois le contexte posé, les solutions à mettre en place me sont apparues évidentes. Dans ce cas de figure, elles reposent sur les solutions de la suite Office 365 dont je suis spécialiste.

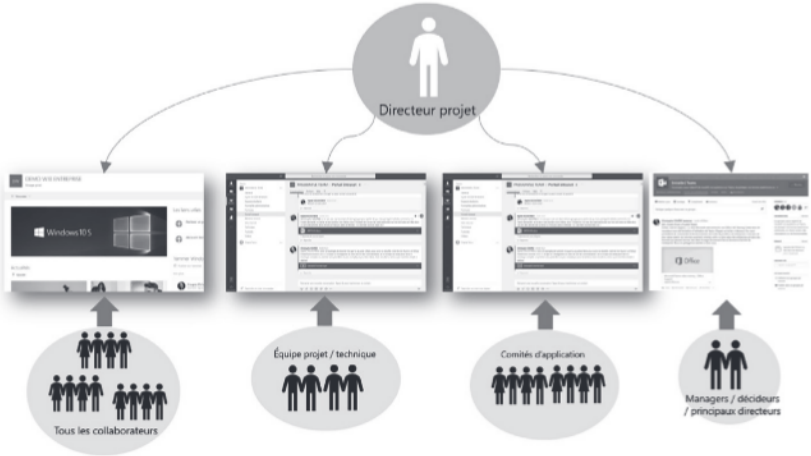
L'idée de base était de complètement réécrire le scénario de ce projet : passer d'une situation où des centaines de mails s'échangeaient chaque jour de manière complètement anarchique à une situation très cadrée et canalisée, sans aucun échange de mail. Une révolution pour ce directeur de projet qui n'avait connu que la messagerie comme moyen de collaboration depuis le début de sa carrière.

Pour cela, je me suis appuyé sur trois des principaux outils de la suite Office 365.

› Pour informer **les collaborateurs**, j'ai mis en place un « site SharePoint de communication ». Dans ce site web, j'ai intégré quelques rubriques essentielles : des actualités pour parler de l'avancement, des plannings pour chaque direction, des fiches d'accompagnement à l'utilisation de Windows 10 avec des vidéos, une

liste de questions fréquentes (FAQ), une page de contacts et un formulaire électronique pour déclarer un incident.

- Pour permettre à **l'équipe projet & technique** de collaborer, j'ai utilisé l'outil Teams. J'ai créé plusieurs « canaux thématiques » pour converser (sans mail) et partager des documents : canal pour le *master*, pour le déploiement technique, pour les incidents...
- Pour permettre aux membres du **comité d'application** de partager leurs problèmes, de poser des questions, nous avons également utilisé Teams. Les membres de l'équipe projet & technique en étaient membres également, pour pouvoir échanger sur les différents points remontés. Toujours sans aucun échange de mail.
- Enfin, pour informer **les directeurs**, j'ai opté pour un groupe Yammer, le réseau social d'entreprise. La raison : l'utilisation est plus simple et les directeurs plus habitués qu'avec Teams. Surtout, l'information est beaucoup plus « macroscopique », avec beaucoup moins de documents.



Architecture de la solution collaborative mise en place

Le directeur de projet s'est subitement retrouvé face à un clavier de seulement quatre touches pour jouer la partition de sa migration plutôt que de se noyer dans un océan de mails.

Ce cas d'usage illustre parfaitement l'importance de repenser complètement le scénario métier pour tirer toute la puissance du dispositif. Cela nécessite bien sûr d'accompagner les personnes qui vont utiliser Teams pour travailler et de veiller à ce que les échanges passent uniquement par ces canaux et plus du tout par la messagerie.

On mesure en tout cas ici le caractère révolutionnaire de la manière d'animer un projet, avec et grâce à la combinaison de plusieurs outils du digital interne.

5.4. Cas d'usage #4 : consolider les résultats d'une entreprise

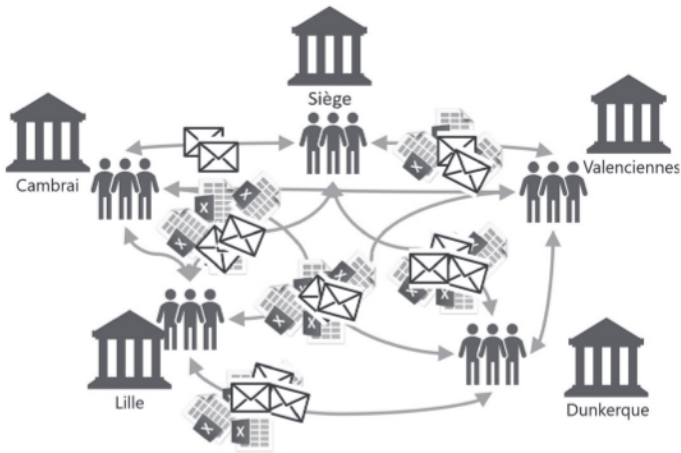
Ce cas d'usage m'a été inspiré par un ami et spécialiste PowerBI, Mouadh Jomaa.

Il répondait à la demande d'un manager d'une grande entreprise, chargé de la consolidation des chiffres de tous les établissements de sa région. Lors d'un entretien, ce dernier m'avait confié redouter cette période de l'année pendant laquelle tout le monde croulait littéralement sous les mails.

Pour consolider les chiffres, toutes les équipes préparaient leurs propres extractions de données puis construisaient leurs *reportings* sous Excel avec des graphiques de toutes sortes.

La construction de ces éléments de *reporting* était déjà un vrai problème : non seulement la charge pour les construire était importante dans toutes les équipes, mais les calculs et les graphiques n'étaient pas très fiables : beaucoup d'erreurs s'y glissaient.

Les échanges et discussions étaient un enfer : tous les échanges, tous les partages de fichiers se faisaient exclusivement par mail. Non seulement le nombre de messages était un défi de traitement pour tout le monde, mais il était compliqué de retrouver les bonnes versions de fichiers au travers du grand nombre de mails échangés.



L'anarchie des échanges de mails et de fichiers Excel en pièces jointes

Dans ce cas d'usage également, le principe est de réinventer complètement la manière de collaborer et de travailler, en exploitant toutes les possibilités du digital interne.

Il fallait répondre à deux problèmes : la génération des *reportings* dans un premier temps, puis les échanges entre les équipes dans un second temps. Pour cela, nous avons utilisé les outils de la suite Office 365 de Microsoft dont nous parlerons dans le prochain chapitre.

Pour la génération des *reportings*, nous nous sommes appuyés sur une solution reposant sur deux outils : SharePoint et PowerBI. Des exports de données du progiciel SAP ont été réalisés à intervalle régulier et déposés dans un espace documentaire SharePoint.

PowerBI, la solution d'analyse de données de Microsoft, « consomme » les fichiers déposés pour alimenter des « tableaux de bord » paramétrés spécialement pour répondre aux besoins de toutes les agences en termes de *reporting*.

De cette manière, 90 % des *reportings* étaient générés de manière complètement automatique et mis à jour plusieurs fois par jour : une révolution comparée aux efforts déployés jusque-là pour produire des *reportings* moins précis, moins efficaces et bien moins fiables.

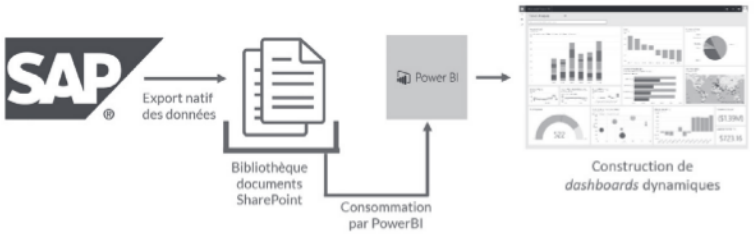


Illustration de l'alimentation des tableaux de bord PowerBI

Pour les échanges et la collaboration tout au long du processus, nous avons révolutionné la manière de procéder. Nous sommes passés d'une situation où des milliers de mails étaient échangés entre les équipes à une situation où la messagerie n'est plus du tout utilisée.

Pour cela, nous avons exploité la solution Teams de Microsoft dont nous parlerons également dans le prochain chapitre : nous avons créé des « équipes Teams » et, à l'intérieur, des canaux de discussion et d'échange. De cette manière, participer à une discussion entre les acteurs d'une agence se fait en un clic, sans aucun tri de messages ni de recherche.

Le principe des canaux : un canal par agence pour discuter, partager les documents utiles et visualiser les tableaux de bord de données

Tous les échanges qui se faisaient par mail passent aujourd'hui par des canaux de conversation, avec la puissance que j'ai pu expliquer au chapitre précédent. Quant aux données, les tableaux de bord alimentés et mis à jour automatiquement s'intègrent désormais dans chaque canal et peuvent être consultés par tous ceux qui en ont besoin.

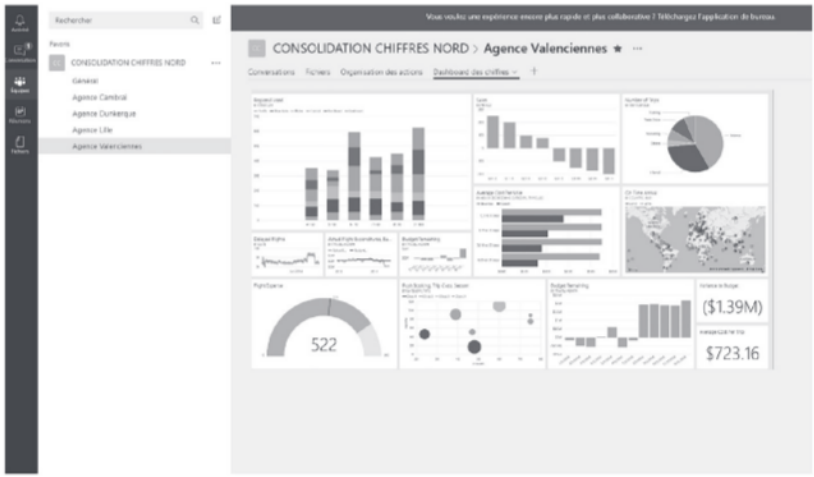
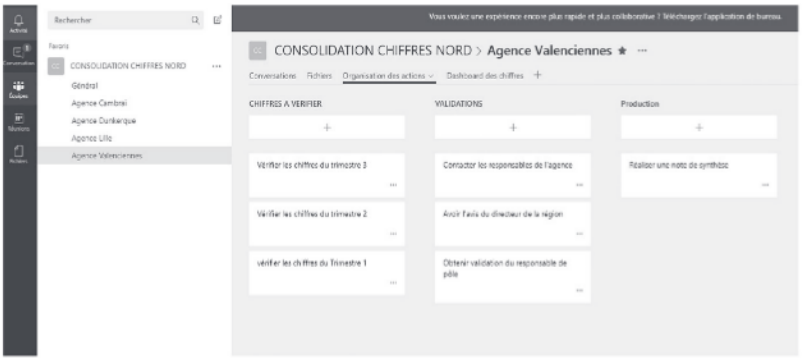


Illustration de l'intégration des tableaux de bord de données dans l'environnement collaboratif

Nous sommes allés plus loin encore.

Pendant les entretiens, les équipes évoquaient leur difficulté à suivre les tâches qui leur étaient attribuées. Nous avons donc intégré dans le dispositif l'outil Planner de la suite Office 365, qui permet de gérer les tâches d'équipe. De cette manière, le suivi des tâches était optimisé et consultable par tous.



Toujours intégré dans le même dispositif collaboratif, l'outil Planner pour gérer les tâches d'équipe de manière optimisée

Une nouvelle fois, ce cas d'usage réel démontre à quel point l'intégration du digital interne dans le quotidien révolutionne la manière de collaborer et de travailler, à tous les niveaux.

Dans ce cas précis, les solutions mises en œuvre ont permis de résoudre rapidement un contexte difficile, créé par des envois anarchiques et difficilement canalisables de mails et de fichiers Excel.

Les entretiens avec les acteurs de ce processus ont été déterminants. Ils ont permis de comprendre les difficultés quotidiennes et d'y apporter des réponses précises, par exemple pour mieux gérer les tâches d'équipe.

Le cas d'usage décrit ici n'est pour autant pas forcément réplicable sous cette forme avec tous les autres outils du marché. Nous avons mis en œuvre ici Office 365 de Microsoft, au travers de trois outils importants interconnectés : Teams, Planner, PowerBI.

Mais toutes les solutions ne disposent pas d'équivalent. Avec d'autres outils du marché, ce scénario n'est peut-être pas possible ou, en tout cas, pas de cette manière. Le choix de la solution est donc primordial : il ouvre ou ferme le champ des possibles. Nous en parlerons au chapitre suivant.

5.5. Cas d'usage #5 : digitaliser un pôle comptabilité

Stéphane Hareau est responsable du pôle comptabilité, fiscalité et trésorerie de GRTgaz, le leader européen du transport de gaz. Il fait partie de ces managers trop rares qui explorent toutes les pistes possibles qui pourraient permettre à ses équipes d'être plus efficaces et rendre leur travail plus facile.

Séduit par les concepts du digital interne à l'occasion d'une de mes sessions de sensibilisation, Stéphane Hareau a voulu explorer les opportunités du digital interne pour ses équipes basées sur plusieurs sites géographiques différents.

Plusieurs domaines d'activité ont été étudiés : la clôture comptable, le suivi des immobilisations en premier lieu. Dans ces deux cas, les équipes du pôle sont bien évidemment impliquées, mais également toutes les autres directions, qui doivent *a minima* pouvoir consulter les données ou même être actives dans les processus.

L'objectif était donc d'imaginer un dispositif qui permette de faciliter et d'optimiser à la fois l'accès aux données et la collaboration, sans avoir recours aux mails comme c'était le cas jusqu'alors, avec les difficultés que l'on imagine.

La clôture, par exemple, se déroule désormais dans un mode entièrement digital : plutôt que d'envoyer ou de recevoir des mails avec des pièces jointes, un espace digital de clôture permet à tous les acteurs impliqués de réaliser les actions nécessaires.

Au final, plusieurs dispositifs reposant sur SharePoint, Teams et PowerBI ont été mis en œuvre pour couvrir les premiers domaines d'activité. Les autres sont en cours de réalisation.

Les solutions ont été imaginées à l'occasion d'ateliers agiles avec les principaux utilisateurs. Il n'y a pas de développement informatique : juste du paramétrage des outils du digital interne, principalement avec SharePoint.

Une telle réalisation transforme complètement la manière de travailler autour de ces processus. Le succès dépend de la justesse des solutions mises en place, mais également de la volonté du manager pour qu'elles soient adoptées et que les habitudes soient changées.

Stéphane HAREAU

Responsable du pôle comptabilité, fiscalité et trésorerie de GRTgaz

Les solutions digitales mises en place ont complètement transformé notre manière de travailler, et surtout de collaborer, de partager les données avec les autres directions.

Nos processus sont beaucoup moins dépendants de la messagerie, ce qui apporte des gains en lisibilité et en efficacité non seulement pour mes équipes, mais aussi pour toutes et tous ceux qui, dans l'entreprise, ont besoin de nos données ou de nos services.

Les ateliers agiles pour les définir nous ont permis de réécrire notre scénario de travail pour y apporter de la plus-value. Les collaborateurs passent moins de temps à gérer les échanges : ils consacrent ce temps économisé en analyse et en production.

Cela implique cependant d'accepter de réinventer la manière de travailler, de collaborer, de partager. Il faut donc que tout le monde accepte d'adopter ce changement. Et c'est mon rôle de manager de les y aider.

5.6. Cas d'usage #6 : améliorer le partage au sein de la « relation client »

Digitaliser une direction est toujours une opération passionnante aux enjeux multiples : apporter de la cohérence au sein des équipes, de la synergie, donner un référentiel commun (en particulier documentaire), mutualiser les connaissances, simplifier les échanges… La liste n'est pas exhaustive.

Pourtant, très souvent, il n'existe rien pour porter cette ambition. Partage, collaboration, information : tout repose sur l'usage des mails, qui sont par définition très volatils.

Le digital interne propose plusieurs solutions pour construire un dispositif qui permettra à une direction de structurer son activité, de canaliser les échanges, de proposer aux collaborateurs un espace de référence à la fois pour les documents, les discussions et les actualités.

La société PMU exploite ces possibilités, et en particulier la direction des services et relations clients (DSRC). Ce sont tous les conseillers au service des clients. Ils informent, conseillent, apportent leur support.

Laurent Bocle a porté cette vision pour les équipes de la DSRC. En seulement quelques jours d'atelier, nous avons pu mettre en œuvre tout un dispositif digital pour porter la connaissance et la partager entre tous les acteurs du métier.

Laurent Bocle

Responsable commercial et communication client PMU

Nous avions besoin de proposer à nos chargés de la relation client un dispositif simple, participatif, efficace mais pour autant élégant dans lequel nous pourrions déposer toutes les informations métier sur les offres et les actions commerciales en cours.

L'enjeu est de faire en sorte que l'information passe bien auprès de toutes les équipes, qu'elle soit facile à trouver et d'accès, sans qu'il faille envoyer des mails qui, au final, se perdent.

Nous avons aussi pensé au-delà de nos seuls chargés de la relation client, puisqu'un grand nombre de ces informations sont importantes aussi pour d'autres équipes internes, comme celles de la direction des systèmes d'information et de la direction marketing.

Nous exploitons pour cela SharePoint dans sa nouvelle expérience, et notamment la fonctionnalité de hub*, très pratique. Nous avons vraiment apprécié la grande facilité de mise en œuvre dans des délais très courts.*

Nous apprécions également la facilité avec laquelle nous pouvons alimenter le dispositif, ce qui est un point important pour notre équipe et pour tous les contributeurs.

5.7. Cas d'usage #7 : améliorer la collaboration des bénévoles du Téléthon

Est-il besoin de présenter le Téléthon ? Depuis 1987, tous les ans à la même époque, des milliers de bénévoles se mobilisent aux quatre coins de la France pour récolter des fonds qui permettront de faire avancer la recherche sur toutes les formes de maladies neuromusculaires et autres maladies rares.

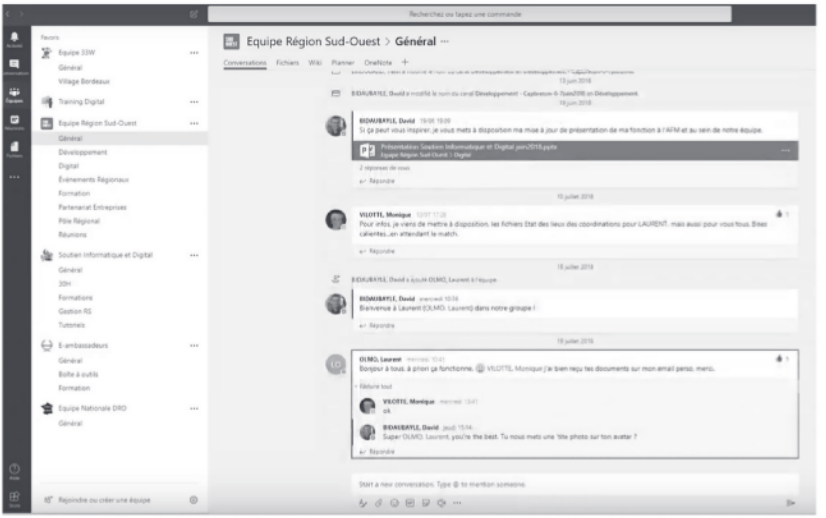
Ce qu'on sait moins, c'est que pour réussir la grande journée du Téléthon, les bénévoles s'organisent et se préparent toute l'année. Cinq mille bénévoles très actifs doivent se synchroniser, collaborer, partager et échanger.

Jusqu'alors, comme dans les entreprises, c'est le mail qui était le principal outil de collaboration, avec toutes les difficultés que cela représente pour animer des initiatives et des démarches.

Jusqu'à ce qu'un des bénévoles, David Bidaubayle, passionné de digital interne et déjà ambassadeur de ces nouveaux usages au sein de son entreprise, appuyé par la direction réseau et opérations du Téléthon, lance une idée : digitaliser la collaboration des bénévoles en

utilisant les outils de la suite Office 365 (gratuite pour les associations), et en particulier Teams.

Chaque région dispose désormais de son « équipe Teams », pour collaborer et partager les fichiers utiles, sans échanger le moindre mail et en garantissant à tous un accès thématique aux différentes discussions.



L'équipe Teams de la région Sud-Ouest, avec différents canaux thématiques d'échange, sur les formations, les réunions, etc.

Convertir des bénévoles à l'utilisation d'outils si différents du mail n'est pas une mince affaire, d'autant que l'appétence des personnes envers le digital est très différente.

Comme dans les entreprises, réussir cette transformation demande de l'énergie, de la persévérance et de la conviction. David Bidaubayle tient ce rôle d'évangéliste interne qui manque tellement dans les entreprises. Il a pu montrer, démontrer, convaincre et mettre en place un dispositif complet de sensibilisation, de formation, d'accompagnement.

David BIDAUBAYLE

Évangéliste digital interne bénévole chez AFM-TELETHON, ingénieur système et réseaux / digitalisation et RSE chez ATOS

Le public ne peut pas imaginer la quantité de travail que les bénévoles doivent fournir pour préparer chaque campagne du Téléthon. Il y a énormément d'informations à partager, de discussions pour monter les projets. Partager les fichiers (bureautiques et vidéo) et communiquer uniquement avec le mail devenait un vrai handicap. Il fallait vraiment trouver autre chose.

L'arrivée de Teams (un des outils de la suite Office 365 de Microsoft) a été une révélation pour beaucoup d'entre nous. Tout à coup, les échanges étaient canalisés, lisibles, accessibles, ce qui n'était pas le cas du tout avec la messagerie.

La solution Teams nous permet aussi de réaliser des réunions en ligne, ce qui est capital dans une organisation comme la nôtre où nous sommes partout sur le territoire. Nous pouvons nous voir, nous entendre, partager nos écrans.

L'utilisation de Teams sur nos smartphones est aussi un gain important : nous sommes ainsi capables de réagir rapidement à chaque sollicitation, ce qui est capital quand arrive le grand jour.

Les plus grands utilisateurs ne sont pas forcément les plus jeunes. Parmi les « fans » de ce mode de collaboration, on peut retrouver des têtes grises. Ce n'est pas forcément une question de génération, et ça, c'est plutôt une bonne nouvelle.

En revanche, une telle transformation ne se fait pas en un claquement de doigts. En tant qu'évangéliste digital interne, je consacre beaucoup d'efforts pour accompagner ces usages et les faire adopter par le plus grand nombre.

5.8. Cas d'usage #8 : le digital interne aussi pour les PME et les TPE

Dans ce livre, je parle essentiellement des grandes entreprises, de groupes nationaux ou internationaux de plusieurs milliers de collaborateurs. C'est souvent à eux que l'on pense lorsqu'on parle de transformation digitale, parce qu'on estime à tort que ces solutions digitales leur sont réservées.

C'était vrai il y a encore quelques années : les solutions digitales (comme SharePoint) étaient réservées aux très grandes entreprises, car les déployer coûtait très cher. Il fallait des salles machines, des

serveurs (redondés pour plus de sécurité), des moyens de sauvegarde et de restauration, des ingénieurs système et bases de données, des experts techniques des solutions... Mobiliser de telles ressources était impensable pour des PME.

Mais le *cloud* s'est progressivement imposé : sont alors apparues des solutions « en ligne » clé en main, directement utilisables sans aucune installation, aucun serveur ni expert. La suite logicielle Office 365 de Microsoft est un exemple de ces solutions, tout comme la Google Suite.

Sans rien installer, uniquement en achetant des licences qui restent à des prix modiques au regard des opportunités, toutes les entreprises peuvent aujourd'hui prétendre profiter de ces usages.

La grande révolution du digital interne, c'est donc le fait qu'aujourd'hui, elle concerne autant les grands groupes internationaux que les petites et moyennes entreprises (PME – entre dix et deux cent cinquante salariés) et même les très petites entreprises (TPE – moins de dix salariés).

La situation est même surprenante. Mes clients utilisent souvent les mêmes types de licence, exactement les mêmes outils avec les mêmes fonctionnalités, mais certains de ces clients sont des PME de moins d'une centaine de collaborateurs et d'autres des groupes internationaux de plusieurs dizaines de milliers de salariés. Cette situation était inimaginable il y a encore quelques années.

Le digital interne, au travers des suites logicielles aujourd'hui disponibles, ou *a minima* au travers des outils aujourd'hui accessibles par simple licence, a complètement démocratisé l'accès à ces outils qui sont de nature à révolutionner le monde du travail.

Encore faut-il en être conscient. Et cette prise de conscience n'est pas la chose la plus simple à déclencher.

Pour cette raison, j'ai été ravi d'être missionné en octobre 2018 par la Chambre de commerce et d'industrie de l'Aisne, avec la Maison de l'emploi, pour animer un après-midi complet de découverte du digital interne auprès d'un parterre de PME.

Devant les membres d'un « club ressources humaines » très à l'écoute, nous avons pu explorer toutes les opportunités et facettes de la transformation digitale des entreprises, avec les outils du digital interne.

Si cette initiative apparaît dans ce livre, c'est qu'elle est assez rare pour être mentionnée : de la même manière que les grandes écoles et universités n'ont pas encore mesuré l'importance du digital interne pour les entreprises, les Chambres de commerce et d'industrie, pourtant chargées de l'accompagnement et du développement des entreprises, ne connaissent pas plus le sujet.

Focus sur une TPE digitale...

Ces présentations parviennent à déclencher des prises de conscience, car à l'occasion de cette intervention, j'ai été contacté par les cogérants d'une très petite entreprise de trois personnes dans l'Aisne. Leur société, Z&Z Solutions, est spécialisée dans la conception et la fabrication de PLV (publicité sur les lieux de vente).

Les difficultés que m'ont présentées les deux cogérants, Stéphanie Zao et Hervé Aubry, étaient très similaires à celles décrites par les collaborateurs des sociétés de plus grandes dimensions. Partage et collaboration restent le point noir de toutes les organisations.

Premier cas de figure évoqué : la collaboration et le partage des documents avec la société chargée de la comptabilité. Toutes les pièces comptables, les factures et les autres documents transitaient uniquement par mail. En moins d'une heure, il a été possible de mettre en place un dispositif digital (avec SharePoint), partagé avec les intervenants externes.

Second cas de figure : la communication avec les clients, avec lesquels ils mènent plusieurs projets en parallèle. Tous les échanges se font par mail, sans dispositif central pour canaliser les échanges et partager les documents. Réussir à retrouver les derniers échanges, les décisions pour chaque projet s'avère souvent compliqué à cause du nombre important de messages échangés, qu'il faut impérativement trier. Une démarche est actuellement en cours pour convaincre les clients d'utiliser la solution Teams pour échanger, en qualité d'invités de Z&Z Solutions. Étonnamment, c'est une TPE de trois personnes qui invite des entreprises bien plus grandes à entrer dans le XXIe siècle.

Finalement, très petites entreprises ou grands groupes internationaux, les problèmes à résoudre et les solutions à apporter sont les mêmes. Les gains, en tout cas, sont tout aussi importants, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Stéphanie ZAO et Hervé AUBRY

Cogérants de Z&Z SOLUTIONS

Nous avons été surpris de découvrir les possibilités des solutions du digital interne, notamment celles de la suite Office 365, lors d'un séminaire organisé par la CCI de l'Aisne. Et tout aussi surpris que malgré notre taille, ces solutions nous étaient accessibles.

Il y avait plusieurs problématiques que nous voulions résoudre avec des outils fiables et modernes.

Avec ces outils, nous avons pu canaliser certains échanges qui généraient beaucoup de mails et beaucoup de risques d'erreur. Nous partagerons maintenant avec des partenaires externes des espaces web de mise en commun à la fois de document, mais aussi d'informations sous forme de listes de données.

Entre nous, au sein de Z&Z, nous utilisons aussi ces outils pour tracer nos actions et nos échanges, mais aussi pour gérer nos documents de travail, lister et gérer nos tâches.

Notre ambition aujourd'hui est d'entraîner avec nous nos clients, pour qu'ils puissent communiquer et collaborer avec nous sans que nous nous inondions mutuellement de mails, avec toutes les sources d'erreur que cela implique. Cela révolutionnerait nos échanges et notre manière de gérer nos projets.

5.9. Cas d'usage #9 : et même le digital interne pour écrire ce livre !

Écrire un livre avec un éditeur impose une vraie collaboration entre l'auteur et les collaborateurs de la maison d'édition. Il faut régulièrement échanger, répondre aux questions des uns et des autres, demander des avis, recueillir des informations.

Lorsque j'ai décidé d'écrire ce livre avec la maison d'édition Mardaga, j'ai expliqué dès le départ que je ne pourrais pas écrire un livre sur la manière de collaborer avec le digital interne en échangeant des mails comme si ces solutions n'existaient justement pas.

Mes interlocuteurs ne connaissaient pas ces outils, ni leurs usages et leurs gains, mais ils ont joué le jeu et ont tenté l'expérience.

Aussitôt, j'ai créé une « équipe Teams » pour collaborer avec eux sur les différentes phases du projet : les aspects contractuels, l'argumentaire et le plan du livre, le titre de l'ouvrage, les différentes questions possibles.

Et, bien entendu, nous avons partagé en temps réel les différents chapitres du livre, au fur et à mesure qu'ils étaient écrits. Nous échangions, collaborions, partagions sur le contenu, sur le style. Tout cela sans aucun échange de mails.

Notre équipe Teams, avec à gauche les différentes thématiques, et à droite un échange portant sur le titre et l'argumentaire du livre

Cette manière de collaborer permet de poser entre l'éditeur et l'auteur un espace de référence qui contient tous les documents utiles : contrats, projets de titre et de plan et tous les chapitres écrits. Mais aussi tous les échanges. Plus besoin de chercher où se trouve la dernière version du chapitre 2 corrigé : il suffit de cliquer.

Accessible au travers d'un simple onglet, une page donne accès à une vue de l'état d'avancement du livre, avec un lien pour lire la toute dernière version de chaque chapitre

5.10. Une liste de cas d'usage bien loin d'être exhaustive !

Après plus de dix-neuf ans d'expérience avec le digital interne, sous sa forme primitive du début des intranets jusqu'à la forme évoluée que nous lui connaissons aujourd'hui, je pourrais écrire un livre uniquement sur les cas d'usage que j'ai pu mettre en place.

Je me suis limité ici à quelques cas qui me semblent très révélateurs à la fois des gains et de la pluralité des entreprises qui ont mis ces solutions en place – de très petites sociétés de quelques personnes seulement à de grandes entreprises.

Dans tous ces cas de figure, le recours aux outils et usages du digital interne révolutionne la manière d'appréhender la collaboration, les échanges et le partage. Non sans mal, car toute révolution entraîne des résistances.

Mais il y a bien d'autres exemples de cas d'usage, que je ne vais pas détailler ici, mais que vous pourrez retrouver en partie sur mon site Internet, à l'adresse https://www.digital-inside.fr/lelivre.

Voici quelques derniers exemples de cas d'usage qui apportent des gains importants et que nous allons survoler rapidement :

- **Animer une équipe** : si vous êtes manager d'une équipe, sachez qu'aujourd'hui, animer une équipe en envoyant des mails n'a plus aucun sens. Communiquer des informations, des documents et dialoguer se fait au travers d'outils comme ceux que nous avons vus dans les différents cas d'usage.
- **Promouvoir l'entraide dans l'entreprise** : tous les utilisateurs d'un processus (les achats, par exemple) ou d'un outil (un outil métier, un progiciel) constituent sans le savoir une communauté. Le réseau social d'entreprise permet de donner une existence concrète à cette communauté. Les utilisateurs peuvent alors s'entraider, ou être aidés par les équipes en charge de ces outils ou processus, qui profiteront également de ce canal pour partager des modes d'emploi ou communiquer sur les nouveautés.
- **Promouvoir les initiatives et l'innovation** : l'entreprise peut décréter que les collaborateurs peuvent proposer leurs idées, s'ils ne disposent d'aucun outil pour le faire, c'est une cause perdue. Le réseau social d'entreprise offre la possibilité à tout collaborateur d'exposer son idée et de rallier à lui des sponsors, dont nous parlerons en détail dans les prochains chapitres.
  Comme cet ingénieur d'études qui a eu l'idée de modifier les visières des casques de chantier et qui a présenté les différentes maquettes à une communauté du réseau social d'entreprise. Histoire à découvrir à l'adresse https://www.digital-inside.fr/lelivre.

- **Digitaliser un processus** : dans votre entreprise existent forcément des processus lents et vieillissants qui retardent et agacent tout le monde. En quelques jours, il peut être possible de digitaliser des processus pour leur apporter une plus grande efficacité. Exemple : les demandes d'achat, les demandes de création de badges pour les nouveaux arrivants, etc.
- **Digitaliser la bureautique** : tous vos collaborateurs utilisent l'outil informatique. Vous avez certainement mis à leur disposition un service « *hotline* » qui permet de répondre à leurs questions. Mais ce service est-il vraiment efficace ?
  Le digital interne offre des opportunités pour aider les collaborateurs à trouver la solution à leurs problèmes et à réduire la dépendance aux services d'assistance.

6. Les freins au déploiement

La démonstration est faite des gains apportés par le digital interne. En théorie, toutes les entreprises devraient se ruer sur ces outils, mais ce n'est pas le cas.

La transition de l'entreprise des années 1990 vers celle du XXIe siècle n'est pas simple. Comme dans toute révolution, les résistances sont nombreuses, tant du côté des dirigeants et managers des entreprises que du côté des collaborateurs.

6.1. La peur du *cloud*

La plupart des outils du marché dont nous allons parler au chapitre suivant sont des services disponibles dans le « *cloud* ».

Je vous épargnerai les détails du concept entre le SaaS, le PaaS, l'IaaS etc. Simplifions en disant que les outils et les données sont installés sur les serveurs informatiques de l'éditeur : les collaborateurs y accèdent depuis leur navigateur Internet.

Le *cloud* n'est plus une nouveauté, mais le concept a décollé au cours de la dernière décennie, avec des économies d'échelle importantes pour les entreprises qui n'ont plus à gérer les différentes plateformes techniques. Les plus grands acteurs du marché sont Amazon, Google et Microsoft.

Mais malgré tout, le *cloud* continue à faire peur. Alors que de grands groupes internationaux n'ont pas hésité à sauter le pas, d'autres entreprises bien plus petites (parfois même des PME), bien moins sensibles et moins exposées, s'y refusent encore, jouant la carte d'une prudence qu'on peut juger excessive. Beaucoup redoutent le manque de sécurité et l'exposition au monde d'Internet.

Un ancien expert de la messagerie électronique, qui avait travaillé à l'époque au déploiement des premières messageries dans les entreprises, me racontait que beaucoup d'entreprises avaient hésité à adopter la messagerie électronique : elles estimaient qu'il n'y avait rien de plus sûr que le courrier postal pour porter les messages.

Aujourd'hui, la situation est identique : beaucoup de décideurs estiment que la messagerie est bien plus sécurisée pour communiquer au sein de l'entreprise, alors que c'est le contraire. Toute l'information de l'entreprise transite dans les mails, avec des pièces jointes parfois très sensibles, qui peuvent sortir de l'entreprise simplement par une erreur d'adresse de destinataire : une erreur impossible dans un canal digital, au sein d'une communauté.

6.2. La crainte d'ouvrir la boîte de Pandore

La principale crainte des dirigeants face au digital interne, c'est celle d'ouvrir une sorte de « boîte de Pandore » qui libérerait tous les fléaux sur l'entreprise et qui leur ferait perdre tout contrôle.

Le réseau social d'entreprise concentre l'essentiel des peurs des dirigeants. Leur crainte, c'est la prise de parole libre et sans contrôle et toutes les dérives qui vont avec, comme le harcèlement, les menaces, etc.

Leurs peurs sont alimentées par ce qu'ils voient sur les réseaux sociaux publics. Seulement, l'entreprise, ce n'est pas un domaine public où les utilisateurs avancent masqués. Dans le réseau social d'une entreprise, toutes les interventions, toutes les publications sont tracées et l'identité de l'auteur est clairement affichée. Il y a donc le risque d'une sanction immédiate en cas de dérive.

Ces dirigeants oublient également qu'aujourd'hui déjà, un outil existe pour envoyer des messages à n'importe qui et même potentiellement à toute l'entreprise, avec des conséquences bien plus graves : la messagerie.

Les dirigeants et les managers craignent que les collaborateurs prennent la parole et donc le pouvoir. Au lancement de leur premier réseau social d'entreprise, ils vont vite comprendre que leur problème ne sera pas de réduire les collaborateurs au silence, mais plutôt de les encourager à s'exprimer. Le lancement d'un RSE est toujours compliqué et les collaborateurs hésitent souvent à utiliser ce nouveau canal de communication.

Enfin, ces effets que certaines entreprises redoutent tant (la prise d'initiative, l'expression libre...) sont en fait recherchés par d'autres qui veulent encourager le partage et la transversalité de l'entreprise.

En somme, les craintes des dirigeants face au digital interne trahissent leur vision de l'entreprise et leurs difficultés à la faire basculer dans le XXIe siècle.

6.3. La crainte de perdre du pouvoir

On sous-estime souvent la résistance des managers face au digital. Selon la culture d'entreprise, le manager peut avoir un statut très différent d'une entreprise à l'autre. Dans certaines d'entre elles, le manager a un statut de « patron » au sens ancien du terme, qui détient les informations et qui contrôle tout ce qui entre ou sort de son équipe.

Une personne m'expliquait un jour qu'elle faisait tout pour éviter de croiser dans les couloirs son N + 2 (le patron de son propre manager), de peur qu'il n'engage la conversation avec elle. C'était arrivé un jour, pour parler de photographie (leur passion commune). Les apercevant en discussion, son manager avait très mal vécu cet échange « hors cadre » hors de sa présence.

Cette anecdote qui semble *a priori* complètement hors de propos illustre au contraire la difficulté de certains managers à lâcher prise et à laisser les collaborateurs s'exprimer hors de leur contrôle.

Un manager m'avait par exemple demandé comment fonctionnait le système de « validation des messages » dans le réseau social d'entreprise Yammer. Un tel système n'existe évidemment pas. Il s'était imaginé qu'il allait disposer d'un « tableau de bord » de toutes les interventions de ses collaborateurs dans le RSE et qu'il allait pouvoir « valider » chaque intervention en un clic.

Dans certaines entreprises, l'accompagnement des managers est donc essentiel pour les aider à accepter les nouveaux usages, mais aussi à adapter leurs postures.

6.4. La crainte de perdre son emploi

Lors de mes interventions dans des équipes ou des directions, je note parfois une vraie peur dans les yeux des participants. En discutant avec eux, je comprends alors que beaucoup craignent que le digital interne leur fasse perdre leur emploi.

Il faut donc être très vigilant dans la manière de parler du digital interne. On peut parler d'efficacité, de performance, mais il faut aussi parler de confort de travail et même de plaisir à collaborer.

Car, contrairement à l'installation d'une machine-outil dans un atelier, déployer le digital interne n'est pas aujourd'hui synonyme de suppression de postes.

6.5. La difficulté à imaginer qu'on puisse travailler autrement

J'assurais un jour une session de sensibilisation auprès d'un directeur des systèmes d'information. À l'époque, il n'existait encore que le réseau social d'entreprise (avec Yammer). Les solutions de « travail en équipe » avec Teams n'existaient pas encore.

Je lui ai montré comment le réseau social d'entreprise pouvait être utilisé dans l'entreprise. Sans me laisser terminer, il m'a posé une question et un échange a suivi, que je reproduis ici avec son aimable autorisation :

– « OK, Monsieur Coupez, je vois à quoi ça sert, mais j'ai une question : comment faites-vous pour limiter l'utilisation de Yammer au sein de l'entreprise ? Parce qu'au final, les collaborateurs sont là pour travailler, pas pour papoter.

– Je ne peux pas répondre à cette question. Je ne fais rien pour limiter. Voyez, moi, par exemple, je passe ma journée dans Yammer.

– Mais quand travaillez-vous, alors ? »

Cette remarque est très révélatrice de la difficulté des dirigeants et des managers à imaginer qu'on puisse travailler autrement qu'avec le mail.

En effet, tous mes projets étaient alors animés par des groupes de travail au sein du réseau social d'entreprise Yammer. Seuls 10 % de mes échanges transitaient par la messagerie. Je passais mon temps dans le réseau social d'entreprise pour travailler, et non pour papoter avec mes collègues.

L'un des grands freins des entreprises, c'est donc cette difficulté à imaginer qu'on puisse travailler autrement qu'avec le mail et le serveur de fichiers, tout simplement parce que c'est ce que les entreprises font depuis trente ans.

6.6. La crainte de tout bouleverser

Quand on me demande de faire un séminaire de sensibilisation dans les entreprises, mes commanditaires me demandent parfois d'être prudent : pour ne pas effrayer les participants, on me demande de ne pas parler de « révolution » dans les manières de communiquer et de partager, mais juste de petits changements anecdotiques qui permettent d'être plus efficace.

Il y a dans cette demande un peu de schizophrénie : on cherche à faire différemment tout en faisant pareil. Ce n'est pas possible.

Pour tirer le meilleur parti du digital interne, il faut accepter de révolutionner la manière de collaborer et de partager. Une première révolution, c'est de basculer 90 % des échanges que nous avons avec la messagerie dans les solutions de réseau social d'entreprise et de

« travail en équipe » (Teams), comme nous en avons vu quelques exemples.

Mais ça ne s'arrête pas là. Il faut aussi revoir la manière de partager, de communiquer avec des solutions plus modernes. Mais aussi la manière de gérer nos tâches, de répondre aux besoins métier grâce notamment aux *citizen developers* de l'entreprise.

Il s'agit bien d'une révolution, et ne pas la présenter sous cet angle va inquiéter encore plus vos collaborateurs : déjà submergés par les mails qu'ils reçoivent quotidiennement, ils vont s'imaginer que ces nouveaux échanges vont s'ajouter à ceux qu'ils gèrent déjà difficilement avec la messagerie.

Il ne faut donc pas avoir peur du changement. Il s'agit bien d'une révolution, mais qui se fait au fil de l'eau, sans changement brutal et incontrôlable.

6.7. Le rejet du changement des habitudes

Nos habitudes peuvent être à la fois nos alliées et nos ennemies.

Ce sont nos alliées, parce qu'elles nous donnent des réflexes qui nous permettent d'être plus rapides et efficaces au quotidien, autant dans notre vie professionnelle que personnelle.

Ce sont nos ennemies quand elles nous enferment dans une sorte de confort intellectuel bien moelleux, quand bien même ces habitudes nous cantonnent dans des situations inconfortables. Elles nous empêchent d'explorer d'autres solutions qui pourraient pourtant améliorer notre quotidien.

Les collaborateurs (mais aussi leurs managers, n'en doutons pas) ont développé des habitudes profondes de travail avec la messagerie et les serveurs de fichiers. Ces solutions ne leur conviennent pas, ils s'en plaignent mais changer leurs habitudes est parfois un effort plus important encore qu'affronter les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien.

Lorsque j'interviens au sein d'une direction ou d'une équipe pour évoquer le travail et la collaboration avec les outils du digital interne, j'ai parfois face à moi des collaborateurs sur la défensive. Ils voient en moi un empêcheur de faire comme d'habitude.

Les sessions de sensibilisation sont parfois tendues, parce que la messagerie a ses adeptes qui ne peuvent pas comprendre qu'on puisse remettre en doute l'efficacité de leur outil préféré.

Au-delà de l'outil, changer l'habitude dans la manière de converser pose aussi problème. Lorsque j'ose recommander de ne pas ajouter de « bonjour » à chaque *post* ni de finir les messages par un « cordialement » ou une signature, on touche au sacré.

La difficulté, c'est que nous ne sommes pas tous égaux face au changement. Certains sont friands de toutes les nouveautés qui pour-

raient renouveler leur expérience de travail et les rendre plus efficaces. D'autres au contraire sont carrément hostiles à l'idée. Entre les deux extrêmes, il y a les collaborateurs qui ne sont ni pour ni contre, qui ne demandent qu'à être convaincus et accompagnés.

Nous ne sommes pas tous égaux non plus en termes de compétences et de faculté d'apprentissage. Les collaborateurs qui n'ont déjà pas bien assimilé la messagerie, qui ne sont pas capables de monter correctement une réunion en réservant une salle et en invitant les bonnes personnes vont trembler à l'idée qu'on leur demande de passer à l'étape suivante.

Bref, le changement des habitudes est un vrai sujet dont il faut savoir tenir compte dans tous les projets de transformation avec le digital interne.

6.8. Le manque de temps pour apprendre à en gagner

Au cours d'un entretien, un grand directeur m'expliquait qu'il était convaincu que tous ces outils et leurs usages associés étaient de nature à faire gagner de la productivité et du confort à ses équipes.

Mais il m'a également exposé, non sans raison, que changer les habitudes de travail, découvrir les tutoriels de ces nouveaux outils, suivre des ateliers de formation, cela prend du temps. Avant de conclure sur cette phrase qui résume bien la difficulté : « Aujourd'hui, mes équipes n'ont pas de temps à consacrer pour pouvoir en gagner. »

Ce manager avait bien compris la difficulté. Toute innovation, au début, est un frein avant de devenir un accélérateur : il faut investir du temps pour comprendre comment bien utiliser le nouvel outil, pour lire ou regarder des tutoriels, pour simplement changer ses réflexes. Choisir par exemple de communiquer via Yammer ou Teams, quand on n'a pas l'habitude, cela demande quelques secondes de réflexion à chaque fois qu'on a besoin de contacter quelqu'un.

De la même manière, avant de devenir des as du smartphone, nous avons tous consacré du temps à chercher comment cela fonctionne : les menus, les applications, l'envoi de message. Une fois ces compétences acquises, le smartphone nous simplifie la vie et nous apporte plus de confort dans bon nombre de cas.

Il faut donc que les entreprises intègrent dans leur plan de transformation qu'il faudra donner du temps aux collaborateurs pour leur permettre de découvrir ces nouveaux outils. Comme le disait ce directeur, il faut leur donner du temps pour leur permettre d'en gagner.

6.9. Le rejet de tout risque

Certaines entreprises réfléchissent beaucoup à la pertinence de déployer des solutions digitales, comme celles d'Office 365. Pour se

décider, elles identifient tous les risques auxquels l'entreprise s'expose en faisant ce choix.

Bien entendu, cette analyse est biaisée selon les préjugés des dirigeants ou de celui qui fait cette analyse. Parfois, elle est réalisée par le RSSI (responsable de la sécurité des systèmes d'information), qui voit par définition d'un très mauvais œil la migration des outils et des données dans le *cloud*.

Cette analyse aboutit souvent à une liste de risques à la Prévert concluant sans ambiguïté à la nocivité du digital interne pour l'entreprise, en termes de sécurité (la peur du *cloud*), mais aussi en termes de risques sociaux (la boîte de Pandore).

J'ai pu en parler un jour avec un responsable qui me citait par exemple le risque que les collaborateurs publient des vidéos inappropriées au sein de l'entreprise ou que les différentes équipes de direction échangent sans contrôle.

Je lui ai alors annoncé que certaines équipes, que j'avais rencontrées dans le cadre de mon audit, ne l'avaient pas attendu : quelques-unes partageaient des tutoriels vidéo sur un canal YouTube (public !), d'autres utilisaient Google Drive grand public pour partager des fichiers, d'autres encore s'étaient créé des comptes gratuits dans Teams pour travailler.

Sa réaction n'a pas été celle que j'escomptais : dès le lendemain, le réseau interne a été paramétré de manière à interdire aux collaborateurs de se connecter à YouTube, Google Drive et Teams.

En réagissant de la sorte, les décideurs stérilisent l'entreprise de toute velléité d'innovation. Ces initiatives des collaborateurs témoignent pourtant d'une vraie appétence pour le digital interne et d'une réelle volonté d'innover, très certainement supérieure à celle dont témoignent ceux qui décident de les en priver.

Plutôt que de choisir d'être la direction référente en termes d'innovations digitales, de promouvoir de nouveaux outils et de nouveaux usages, la direction des systèmes d'information donne ici une image de dinosaure luttant contre son extinction.

Ce que ces décideurs oublient pourtant, c'est de prendre en compte les risques que l'entreprise court en ne faisant pas le choix du digital interne. Ces risques sont pourtant importants et touchent à la stratégie de l'entreprise.

Chapitre 3

Quelles sont les solutions digitales et comment les choisir ?

Le précédent chapitre vous a convaincu de l'intérêt et des opportunités du digital interne ? Reste à savoir maintenant comment choisir les solutions qui constitueront votre écosystème digital.

C'est une étape importante dans votre démarche digitale, car de ce choix vont fortement dépendre les possibilités qui s'offriront à vous pour transformer les manières de travailler. Et ce choix vous engagera pour plusieurs années.

De nombreux outils existent sur le marché. Certains sont proposés au sein de suites logicielles clé en main, d'autres sont proposés par des éditeurs que l'on appelle « *pure players* », spécialisés dans un usage en particulier comme le réseau social d'entreprise. Dans la plupart des cas, ces outils sont hébergés dans le *cloud* avec les avantages et des inconvénients associés.

Suites logicielles ou solutions *pure players*, solutions *cloud* ou « *on-premise* » (hébergées sur des serveurs locaux) : ce sont les deux orientations majeures possibles. Vous devrez faire un choix qui aura un impact direct sur les opportunités que vous pourrez tirer du digital interne au sein de votre entreprise.

Choisir n'est pas simple. Vous découvrirez quelques conseils pour aborder le sujet sous le bon angle, celui des usages que vous pourrez en tirer.

Mais pour trouver un outil, il faut savoir quoi chercher et déterminer les besoins de vos équipes. Pour vous donner un exemple de ce qui existe et des usages associés, nous allons survoler dans ce chapitre les principaux outils proposés par la suite Office 365. Nous verrons à quoi ils servent et quelle est leur place dans l'écosystème digital interne d'une entreprise.

1. Un choix difficile

Vous avez décidé de lancer la transformation digitale de votre entreprise : bravo. Maintenant, il vous faut choisir quels seront les outils sur lesquels vous allez vous appuyer pour réussir votre projet. C'est là que les choses se compliquent.

1.1. Un grand nombre de solutions possibles

Nous allons voir dans ce chapitre qu'il existe un nombre important d'outils et de solutions pour porter le digital interne des entreprises.

Pour autant, nous n'allons pas toutes les survoler, parce qu'il y en a trop, parce que la liste évolue rapidement et surtout parce que je ne les connais pas assez pour pouvoir vous en parler de façon pertinente.

De mon côté, je me considère comme un très bon spécialiste de la solution Office 365 que j'utilise depuis plusieurs années : c'est de cette solution que je vous parlerai plus en détail. Au moins disposerez-vous d'une base pour découvrir ce que ces outils sont capables de proposer.

1.2. La difficulté pour une entreprise de faire son choix

Quand une usine doit établir le cahier des charges d'une nouvelle machine-outil, l'exercice est simple : il y a forcément dans les équipes quelques experts métier qui ont une idée très claire des performances qu'ils attendent de la machine et de ses caractéristiques. Ils peuvent alors les décrire dans un document et choisir la machine qui rencontrera le maximum des attentes. Mais comment faire pour choisir une solution du digital interne ?

Pour être en mesure de suivre la même recette, il faudrait être capable de décrire ce qu'on attend des outils du digital interne. Le drame, c'est que bien souvent, il n'y a personne dans l'entreprise qui soit capable d'établir un cahier des charges pertinent des attentes, pour la simple raison que personne ne sait vraiment à quoi ressemble le travail avec le digital interne. Comment décrire ce qu'on ne connaît pas ?

1.3. De nombreux critères de choix

Nous allons voir dans ce chapitre qu'il y a un nombre important de critères que vous allez devoir prendre en compte. Nous allons revenir sur certains d'entre eux dans les prochaines pages. En voici quelques-uns :

- **Le prix** : l'argent est le nerf de la guerre. Nous verrons aussi qu'il peut y avoir quelques surprises selon le choix que l'on fait.

- **Les accords historiques ou commerciaux :** certains grands groupes ou entreprises sont parfois liés à des éditeurs de logiciels par des liens historiques ou des accords financiers réduisant la liberté de choix de l'éditeur.
- **La pérennité de l'éditeur** : de nouvelles solutions apparaissent sur le Net de façon régulière. Certaines seront les stars de demain, d'autres disparaîtront rapidement.
- **La fiabilité et la sécurité** : parce que ces solutions sont souvent accessibles depuis le monde « externe », la sécurité est un point important.
- **La notoriété :** par exemple, pour choisir un réseau social d'entreprise, certaines entreprises préfèrent miser sur des marques connues de leurs collaborateurs.
- **La richesse de la communauté des utilisateurs :** pour avoir de l'aide avec les outils, il est important de pouvoir s'appuyer sur une grande communauté d'utilisateurs et d'experts.
- **Les retours d'expérience :** au-delà des explications des éditeurs, les retours d'expérience des clients sont importants.
- **Les opportunités des cas d'usage :** nous l'avons vu au chapitre précédent, les outils n'ont d'intérêt qu'au travers des usages que l'on souhaite en faire. Selon les outils, le champ des possibles est plus ou moins large.
- **Le *cloud* :** comme nous allons le voir, choisir de migrer « dans le *cloud* » ou pas ouvre de nombreuses portes ou en ferme beaucoup d'autres.
- **« Suite » ou outils sur étagère :** nous allons découvrir qu'il est possible de choisir une « suite de logiciels » ou, individuellement, des logiciels *pure players* sur étagère. Là aussi, selon le choix, des opportunités s'offrent à vous ou se ferment.
- La liste n'est pas exhaustive.

1.4. Les deux principales décisions à prendre

Pour déterminer votre solution, vous devez déjà choisir deux orientations qui vont réduire considérablement votre champ.

- **Outils dans le *cloud* ou pas ?** Selon votre choix, des solutions vous seront accessibles, d'autres jamais. Ce choix aura aussi de lourds impacts sur les opportunités pour vos utilisateurs et pour l'entreprise.
- **Suite logicielle ou outils *pure players* sur étagère ?** Là aussi, le choix est très impactant. Certains outils ne sont disponibles qu'au sein d'une suite logicielle complète, d'autres solutions sont des produits proposés par des éditeurs spécialisés dans un certain type de service.

https://avxhm.se/blogs/hill0

1.5. Ensuite, comment choisir ?

Une fois que vous aurez pris ces deux décisions (*cloud* ou pas, suite logicielle ou pas), vous aurez une liste plus restreinte d'outils qui répondront à vos choix. Il vous restera alors à choisir lesquels correspondent au mieux à vos attentes.

Parfois, le choix est simple : certaines solutions se dégagent du lot, parmi les solutions les plus connues et reconnues du marché. La seule décision qui doit être prise consiste alors à acheter des licences.

Dans le cas contraire, vous voudrez peut-être faire une étude complète pour prendre une décision réfléchie.

Comme je l'indiquais dans les pages précédentes, il n'est pas simple d'établir un cahier des charges des solutions du digital interne, comme on le ferait par exemple pour comparer une application métier. Tout simplement parce que ceux qui ont la charge du choix ne savent pas forcément à quoi ressemble la façon de travailler avec le digital.

N'abordez pas le choix de vos solutions de digital interne comme vous le feriez pour un progiciel de gestion. Inutile donc de lister des fonctionnalités attendues, de cocher les cases de celles qui couvrent ces fonctionnalités et de choisir celle qui a le plus grand nombre de cases cochées.

Votre choix doit se faire sur la capacité des solutions candidates à couvrir des besoins du quotidien de la manière la plus simple et la plus efficace possible. Car tous les outils, même s'ils proposent tous à peu près les mêmes fonctionnalités, n'offrent pas les mêmes opportunités dans leur mise en œuvre.

Voici donc mes recommandations en trois étapes.

Étape 1: définissez des scénarios métier

La première étape est de décrire des scénarios métier tirés du quotidien au sein de votre entreprise. C'est ce que j'ai fait par exemple au chapitre 2 en vous décrivant des cas d'usage du digital interne.

Pour chaque « histoire », vous devez définir :

- **Les acteurs :** décrivez qui sont les personnages de votre histoire. Par exemple, les collaborateurs d'une direction ou d'une équipe qui doivent travailler avec des collègues d'une autre équipe.
- **Le scénario :** écrivez le scénario de votre histoire. Par exemple, les collaborateurs de l'équipe A qui travaillent avec ceux de l'équipe B dans le cadre d'un processus.
- **Les flux d'échanges** : décrivez ce que les « acteurs » partagent ou échangent comme données. Par exemple, des messages, des documents, des tableaux de bord, etc.

À vous d'identifier les cas de figure qui vous semblent les plus importants selon votre contexte :

- **Un projet** : des équipes qui travaillent sur un projet.
- **Une vie d'équipe** : des collaborateurs qui appartiennent à une même équipe, que le manager doit animer.
- **Un processus** : un processus qu'il faut faire vivre, qu'il faut animer ou même digitaliser. Comme les demandes d'achat.
- **Une vie d'entreprise** : l'animation de toute l'entreprise, le partage de vidéos, la collaboration, la « mise en mouvement » des collaborateurs, etc.
- **L'innovation** : comment promouvoir l'innovation, comment donner la possibilité aux collaborateurs de proposer des idées.
- **Le métier** : voyez comment les solutions que vous allez tester permettent de répondre à des besoins métier simples, comme celles que j'ai exposées au chapitre précédent.

Pour chacun des scénarios, n'oubliez pas **l'accès en mobilité**. Pour chaque cas d'usage, imaginez ceux que vous pourriez en avoir depuis un smartphone ou une tablette et n'oubliez pas de tester ces aspects dans la phase suivante.

Étape 2 : testez vos cas d'usage avec les outils candidats

Une fois vos scénarios écrits, il vous reste à découvrir comment il est possible de les « mettre en musique » avec les différents outils que vous avez présélectionnés.

Pour cela, je vous recommande de faire appel aux experts de **chacune des solutions**.

Par exemple, pour tester vos cas d'usage avec Office 365, faites appel à un expert reconnu de la solution Office 365. Ne demandez pas à un consultant « généraliste » de vous jouer les cas d'usage avec **tous les outils**, pour plusieurs raisons évidentes :

1. Je ne crois pas aux « spécialistes en tout » qui détiendraient l'expertise fine de toutes les solutions qui existent sur le marché. Moi qui suis spécialisé en Office 365, je mesure la difficulté de tout connaître sur cette seule solution.
2. Un « généraliste » a forcément une préférence pour l'une des solutions en particulier. Par exemple, si je dois intervenir pour vous aider à choisir entre Google Suite et Office 365, je sais que je ne serai pas complètement objectif.
3. Pour montrer toute la puissance de chaque solution, il faut un expert passionné par la solution en question et dont l'intérêt est de vous convaincre. Il n'y a que de cette façon qu'il donnera le

meilleur de lui-même pour vous faire découvrir toute la puissance de sa proposition.

Cette étape sera parfois complexe, car bien souvent, ce n'est pas un seul outil qui permettra de couvrir un scénario métier, **mais plusieurs**. Par exemple, le cas d'usage #3 du chapitre précédent (animer un projet) met en scène quatre outils de la suite Office 365 : Yammer, SharePoint, Teams et Planner.

Si vous testez une suite logicielle, tout va bien : votre intervenant pourra utiliser les différents outils de la suite pour couvrir ce cas d'usage. Vous pourrez ainsi choisir laquelle des suites couvre le mieux de tels usages.

Par contre, si vous testez uniquement un outil sur étagère spécialisé dans un seul usage (un réseau social d'entreprise, par exemple), le cas d'usage sera plus complexe à tester car l'intervenant ne pourra vous montrer qu'une seule dimension du problème. Vous n'aurez pas un cas d'usage global, mais plutôt une vue d'une fonctionnalité de cet usage, ce qui a hélas peu d'intérêt.

Vous commencez déjà ici à toucher du doigt l'intérêt des suites logicielles dont nous allons parler juste après.

Pour finir, rappelez-vous que le sujet est important, car comme je l'expliquerai, vous n'avez pas le droit à l'erreur. Si vous voulez faire les choses sérieusement, mettez-y les moyens.

De nombreuses entreprises sollicitent les sociétés de conseil sous forme d'avant-ventes gratuites. Pour qu'un consultant vous fournisse un travail de qualité, il faut qu'il y passe plusieurs jours. Il pourra alors vous construire un espace grandeur nature pour vous permettre de tester les cas d'usage.

Étape 3 : comparez et décidez

Si les choses ont été bien faites, vous allez disposer d'environnements grandeur réelle pour tester vos scénarios. À vous ensuite de jouer pour bien comprendre les avantages et inconvénients de chaque solution.

Je vous recommande d'impliquer des collaborateurs de votre entreprise que vous aurez sélectionnés pour leur intérêt pour le sujet, leur connaissance des métiers et leur capacité à apporter des avis constructifs. Ils seront plus tard vos meilleurs ambassadeurs digitaux.

Ils pourront tester les solutions (toujours avec l'accompagnement de l'expert pour en tirer toute la puissance), comprendre les usages. Il faut qu'ils parviennent à s'imaginer travailler avec ces solutions au quotidien, qu'ils imaginent ce qu'ils pourraient en faire.

N'oubliez pas que tester une solution, ce n'est pas « cliquer » un peu partout, taper « tutututututu » ou « blablablabla » dans les zones de

discussion. La décision est une étape importante qu'il faut mener avec rigueur.

Grâce à ces cas d'usage, très vite, vous allez identifier les limites et les opportunités de chacune des solutions.

1.6. Un choix qui vous engage pour l'avenir

Loin de moi l'idée de vous mettre la pression, mais le choix que vous allez faire va vous engager pour de nombreuses années et pour de multiples raisons.

La formation – pour que vos collaborateurs puissent utiliser pleinement les outils, vous allez les former et les accompagner. Cet accompagnement va vous demander des ressources et des efforts importants que vous ne pourrez pas renouveler si vous changez de solution en cours de route.

Les habitudes – une fois que vos premiers utilisateurs auront modifié leurs habitudes de travail pour intégrer les outils du digital interne dans leur quotidien, vous pourrez difficilement leur demander un second effort d'adaptation avec une nouvelle solution.

La crédibilité – si vous lancez une démarche de digitalisation interne dans l'entreprise avec une solution pour finalement en changer quelques mois plus tard, la crédibilité de la démarche va s'en trouver affectée. Les détracteurs du changement y verront un bon argument pour freiner la bascule de l'entreprise dans ce nouveau mode.

La reprise des données – c'est le point délicat. Changer de solution, c'est migrer les contenus de l'ancienne solution vers la nouvelle. Si certaines données peuvent être migrées avec des outils tiers (les documents, par exemple), d'autres le seront plus difficilement ou même pas du tout. Il s'agit par exemple des discussions dans les outils conversationnels, comme les réseaux sociaux d'entreprise. Dans certains cas, la migration sera même impossible si les fonctionnalités sont trop différentes entre les deux outils : on ne fait pas rentrer un carré dans un rond.

Il est donc essentiel de faire le bon choix, dans une perspective de long terme.

2. *Cloud or not cloud ?*

La plupart des solutions du digital interne sont hébergées dans le *cloud*. Certaines entreprises font ce choix en toute connaissance de cause, tandis que d'autres s'y refusent encore.

2.1. Cloud *versus* on-premise

Comme je l'expliquais de manière simplifiée au chapitre 3, lorsque les solutions sont « dans le *cloud* », cela signifie que l'éditeur héberge outils et données sur ses propres serveurs.

En simplifiant : une fois les licences achetées, vos utilisateurs accèdent immédiatement aux outils depuis leur navigateur Internet après s'être authentifiés via un login / mot de passe.

À l'opposé, certaines solutions sont « *on-premise* » (en anglais : sur place). Cela signifie que l'éditeur vous fournit les applications informatiques que vos équipes doivent installer sur vos propres serveurs, au sein de vos propres salles machines.

Dans ce cas de figure, la mise en service n'est pas simple : vos équipes doivent réussir l'installation (avec ou sans l'aide de l'éditeur) sur des plateformes conformes avec les bonnes bases de données, etc. Une fois tous les tests réalisés, alors seulement les utilisateurs pourront accéder aux outils.

2.2. Les économies d'échelle du *cloud*

Il va sans dire que la solution « dans le *cloud* » génère d'importantes économies d'échelle. La mise en service est quasi immédiate, il n'y a aucune installation technique à gérer (qui peut prendre du temps), aucun test de bon fonctionnement à faire.

Surtout, aucune maintenance des outils et des données n'est à prévoir. Les sauvegardes sont à la charge de l'éditeur de la solution ainsi que la supervision de la continuité de service. Aucun service à gérer, aucune base de données à superviser, aucune mise à jour d'applicatifs à prévoir...

Pour ces raisons, de plus en plus d'entreprises font le choix du *cloud*, non pas par conviction, mais par soucis d'économie et d'efficacité.

Tout le monde est aujourd'hui conscient qu'il serait difficile pour une entreprise de rivaliser avec les équipes de Microsoft, Google ou Amazon en termes de qualité de supervision et de service.

C'est ainsi que de nombreuses entreprises basculent sur une solution comme Office 365, uniquement pour migrer leur messagerie dans le *cloud* afin de ne plus avoir à la gérer en local. Ils découvrent alors qu'il y a d'autres outils qu'Outlook et prennent ainsi conscience de l'existence du digital interne.

2.3. Les stratégies « *cloud first* » des éditeurs

Refuser le *cloud*, c'est renoncer à de nombreux avantages comme ceux que nous venons de voir. Mais c'est aussi renoncer à de nombreux outils innovants qui ne sont disponibles que dans le *cloud*.

Certains éditeurs ont aujourd'hui fait le choix du *cloud*. Par exemple, Google, avec sa suite Google Suite, ne propose pas de solution *on-premise*. Faire le choix de la suite Google Suite, c'est forcément faire le choix du *cloud*.

Le cas de l'éditeur Microsoft est différent. Historiquement, Microsoft a toujours proposé des solutions *on-premise*, puisque la société existe depuis plus de quarante ans, à une époque où le concept du *cloud* n'existait pas encore.

Pourtant, Microsoft a aussi clairement fait le choix du *cloud*. Ses produits « historiques » continuent certes à être disponibles en version *on-premise*, comme SharePoint ou la messagerie Exchange. Mais ces versions ne vont plus bénéficier des toutes dernières innovations de leurs équivalents dans le *cloud*.

Certaines solutions de Microsoft sont même carrément non disponibles en *on-premise*, comme son produit phare Teams pour le travail en équipe, ou encore Planner, pour ne citer que ces deux-là. Pour bénéficier de ces solutions, il faut forcément faire le choix du *cloud*.

De sorte que les entreprises qui refusent aujourd'hui de basculer dans le *cloud* sont condamnées à se passer des dernières innovations fonctionnelles et à rester bloquées quelques années en arrière, pendant que les autres (leurs concurrents ?) galopent vers le futur.

2.4. Des solutions en perpétuelle évolution

Les solutions dans le *cloud* offrent un avantage certain : la mise à jour continuelle des versions applicatives. Un avantage qui est d'ailleurs vu par certaines entreprises comme un handicap majeur qui contribue à leur refus du *cloud*.

Dans ma vie professionnelle, j'ai connu l'époque où l'évolution des solutions se faisait par palier de plusieurs années. Il suffit par exemple de suivre les versions de SharePoint, la solution collaborative de Microsoft, pour s'en rendre compte. Les versions correspondent à l'année de sortie : SharePoint 2001, 2003, 2007, 2010, 2013, 2016...

Environ tous les trois ans, une nouvelle version arrivait sur le marché. Mais toutes les entreprises ne les adoptaient pas forcément, tout simplement parce que la mise à jour des plateformes n'était pas simple. Un site SharePoint 2007 ne migrait pas sans difficulté vers la version 2010 : il y avait des efforts à prévoir. Face aux risques techniques et au coût des migrations, des entreprises continuent encore aujourd'hui à utiliser la version 2007 de SharePoint.

Avec le *cloud*, ces mises à jour sont continuelles et régulières. Parfois, de nouvelles fonctionnalités apparaissent, de nouvelles opportunités surgissent. L'entreprise n'a pas le choix de les refuser : elle est contrainte d'accepter ces mises à jour, pour le plus grand bonheur des

grands utilisateurs de ces outils, mais au grand désespoir des équipes de support informatique.

Nous verrons au chapitre 5 que ces évolutions continuelles ne sont pas sans conséquence et qu'elles poussent les équipes de la direction des systèmes d'information à forcément se réinventer. Le monde change autour d'eux, comment pourrait-il en être autrement ?

Contrairement à ce que peuvent redouter les entreprises, les collaborateurs ne sont ni meurtris ni traumatisés par ces évolutions. Parfois, les utilisateurs « de base » ne se rendent même compte de rien. Il faut dire qu'ils connaissent ce phénomène également dans leur usage personnel du digital, quand l'un de leurs outils de réseau social ou leur messagerie personnelle met à jour une fonctionnalité.

Ce phénomène est en tout cas une bonne chose pour les entreprises. Ces évolutions impulsent un changement régulier et continu, qui permet d'habituer les collaborateurs à s'adapter au changement. L'autre avantage est de supprimer les « sauts quantiques » d'une version d'outil à une autre, qui généraient la peur du changement et nécessitait des projets coûteux et risqués.

2.5. Les craintes face au *cloud*

Passer au *cloud* génère des craintes, ou du moins des inquiétudes. Certaines sont rationnelles et justifiées, d'autres sont plus irraisonnées.

Je note cependant que de très grandes entreprises françaises et internationales de plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, dans des secteurs parfois qualifiés de « sensibles » (l'énergie ou les banques, par exemple), ont fait le choix de basculer complètement dans le *cloud*, à la fois pour les outils collaboratifs et les données associées (documents, etc.) et pour leurs applications collaboratives.

À l'opposé, je croise parfois des patrons de PME (petites et moyennes entreprises) d'une centaine de salariés qui refusent l'idée même du *cloud*, affichant une prudence surprenante qui contraste avec les choix des entreprises bien plus sensibles qu'elles.

Je ne suis pas du tout un expert du *cloud* et encore moins de la sécurité informatique. Je ne vais donc pas donner ici d'explications techniques ni même affirmer quoi que ce soit que je ne maîtrise pas.

La décision de refuser toutes les solutions du *cloud* nécessite toutefois une réflexion en profondeur sur les avantages et les inconvénients de ce choix. Car, nous l'avons vu, les conséquences sont loin d'être anodines pour l'avenir de l'entreprise.

Refuser le *cloud*, c'est tirer un trait sur toutes les solutions innovantes qui ne sont aujourd'hui bien souvent proposées que via le *cloud*. C'est aussi renoncer aux gains économiques en termes de maintenance des applicatifs, de serveurs, de mises à jour des versions, de patchs de

sécurité, etc. C'est aussi renoncer à l'agilité qu'apporte le *cloud*, par exemple pour augmenter une capacité de stockage en quelques clics.

Certaines entreprises se montrent frileuses et méfiantes, alors que leurs propres équipes internes ne pourront en aucun cas rivaliser avec celles qui assurent la sécurité et la continuité de service des solutions des plus grands fournisseurs de *cloud* du moment, comme Amazon, Google et Microsoft.

Récemment, un responsable de plateforme me faisait part de sa méfiance envers le *cloud* de Microsoft. J'ai découvert par la suite que sur la plateforme SharePoint *on-premise* dont il avait la responsabilité était installée une version complètement obsolète, dont les patchs de sécurité n'étaient plus à jour depuis plusieurs années.

Le *cloud* n'est cependant pas exempt de risques. Si votre entreprise est liée à des secteurs économiques en concurrence directe avec les États Unis, vous allez bien sûr légitimement vous poser des questions.

Certains éditeurs (Microsoft notamment) ont mis en œuvre des moyens conséquents pour être en mesure d'héberger les données des entreprises européennes sur le sol européen, limitant ainsi le pouvoir du gouvernement américain sur l'accès aux données. Le 23 janvier 2018, Microsoft annonçait par exemple l'ouverture de quatre *data centers* en France. Mais les règles évoluent et le risque zéro ne peut pas exister dans ce domaine, comme dans aucun autre.

Pour réduire les risques, des entreprises misent sur des environnements « hybrides », avec une partie des environnements dans le *cloud* et l'autre partie dans des salles machines internes. C'est un moyen de se rassurer, mais l'efficacité reste discutable pour un tas de raisons.

Faire le choix du *cloud* ou le rejeter est donc une décision importante qui doit faire l'objet d'une étude sérieuse, menée par un expert indépendant qui saura faire la liste exhaustive des risques et des gains de chacun des choix, dans tous les domaines : sécurité des données, continuité de service, maintenance, sauvegarde, fonctionnalités, services, évolution, etc.

Souvent, cette étude est confiée au RSSI (responsable de la sécurité des systèmes d'information) dont l'orientation est souvent biaisée : toute ouverture du système d'information au monde extérieur peut être vue comme une menace. Le RSSI aura cependant un rôle important à jouer pour dresser la liste des risques associés.

3. Suite logicielle ou outils sur étagère ?

Il existe un grand nombre de solutions digitales pour vos équipes. Certaines sont bien établies depuis des années, de nouvelles apparaissent régulièrement.

Nous ne ferons pas ici le comparatif entre toutes ces solutions : ce n'est pas l'objet de ce livre et surtout, je n'ai pas l'expertise suffisante pour pouvoir les comparer. D'autres que moi le feront bien mieux.

Sachez toutefois qu'il y a deux angles d'approche pour choisir les outils du digital interne de votre entreprise : l'approche « suite logicielle » et l'approche « outils sur étagère ». Nous allons analyser ces deux approches pour en établir les avantages et les inconvénients.

3.1. Le digital interne, c'est une combinaison de plusieurs outils

Avant d'analyser ces deux approches, il est important de rappeler que l'efficacité du digital interne dépend de la capacité de combiner plusieurs outils pour couvrir un même cas d'usage.

Ce point est important à rappeler, car parfois, des entreprises se focalisent sur un et un seul usage : le réseau social d'entreprise, par exemple. Et parce qu'elles ont acquis une solution qui ne fait que ça, elles estiment que leur transformation digitale est en marche. C'était vrai en 2011, mais aujourd'hui, ça ne l'est plus.

Pour être capable de réécrire complètement un scénario de travail au sein d'une équipe, il faut s'appuyer sur plusieurs outils afin de couvrir tous les besoins nécessaires d'un cas d'usage métier particulier.

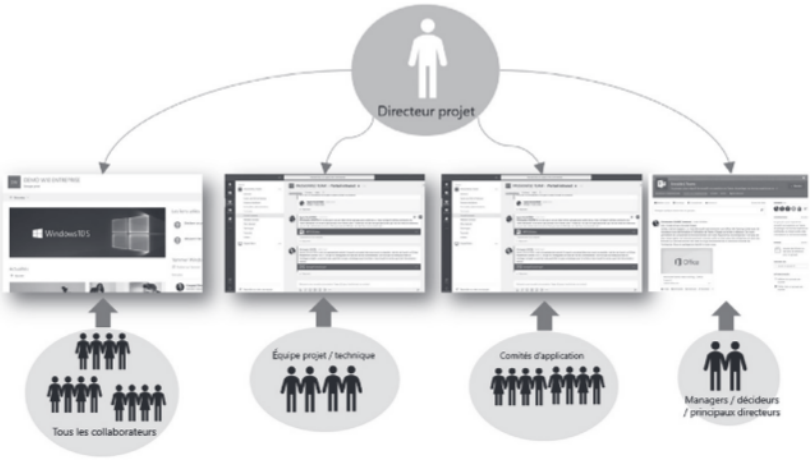
Pour transformer le travail de votre équipe de direction financière, par exemple, il faudra peut-être un outil de réseau social d'entreprise, sûrement un outil de travail en équipe (Slack, etc.), un outil pour gérer les tâches, un autre pour construire peut-être un espace web interne dans lequel il sera possible de poster de l'actualité, etc.

Disposer de plusieurs outils couvrant plusieurs usages, c'est comme ajouter des couleurs sur votre palette de peintre : plus vous disposerez de teintes, plus votre tableau sera fin, précisé et détaillé. Lancer une transformation digitale avec un outil de réseau social d'entreprise uniquement, c'est comme peindre un tableau en noir et blanc.

Dans les différents cas d'usage présentés au chapitre précédent, vous avez pu découvrir que plusieurs outils étaient mis en œuvre pour couvrir un même cas d'usage.

Dans le cas d'usage #3, par exemple, plusieurs outils de la suite Office 365 ont été mis en œuvre pour permettre de réécrire complètement un et un seul scénario de travail : le déploiement de Windows 10 dans l'entreprise.

Dans ce cas précis, on a utilisé une solution **SharePoint** pour construire un espace digital d'information pour les collaborateurs. On s'est appuyé sur la solution de travail en équipe **Teams** pour permettre aux techniciens et référents métier d'échanger et de converser. On a utilisé **Yammer** pour communiquer des informations aux directeurs. On a choisi **Planner** pour gérer les tâches d'équipe.



Dans ce cas d'usage précis, si je n'avais disposé que d'un seul outil (le réseau social d'entreprise, par exemple), la cible fonctionnelle aurait été assez grossière et bien moins efficace.

3.2. Des licences mensuelles pour chaque utilisateur

La grande majorité des outils disponibles sur le marché, que ce soit les outils sur étagère ou les suites logicielles, sont proposés aux entreprises au travers de licences mensuelles pour chaque utilisateur.

Le prix unitaire de chaque licence décroît souvent en fonction des effectifs : plus les effectifs de votre entreprise sont importants et plus le prix unitaire sera bas en fonction de la stratégie de l'éditeur.

Toutes les solutions auxquelles nous faisons référence ici sont des solutions « dans le *cloud* » : une fois les licences achetées et après quelques réglages techniques, notamment pour « brancher » ces solutions sur les annuaires des entreprises, les outils sont utilisables.

Certaines solutions proposent des niveaux de licences différents, ouvrant des possibilités plus importantes (en fonctionnalités ou en stockage) à différents prix.

3.3. Les outils sur étagère

Il existe sur le Net un grand nombre d'éditeurs que l'on appelle « *pure players* ».

Ce sont par exemple des solutions comme **Dropbox**, un outil qui permet à vos collaborateurs de gérer leurs documents de travail, **Trello**, un outil qui permet de gérer des tâches d'équipe, **Facebook Workplace**, qui est la solution « réseau social d'entreprise » de Facebook pour les entreprises. Ce ne sont que quelques exemples : il y en a des dizaines d'autres dans un grand nombre de domaines.

Choisir les outils du digital interne sur étagère consiste finalement à faire son marché pour trouver le meilleur outil existant pour chaque usage.

Cette approche a ses limites :

- Elle nécessite de disposer, dans l'entreprise, d'un expert du digital interne qui sera capable de dresser la liste des usages que vous souhaitez couvrir (voir le cas d'usage #3 à titre d'exemple). À moins que votre ambition se résume à la recherche d'un seul outil de réseau social d'entreprise.
- Cette démarche va vous prendre du temps : choisir sur étagère, c'est démarcher plusieurs éditeurs pour un même usage, faire des essais, négocier les prix, tester les fonctionnalités, vérifier les compatibilités techniques avec votre existant, etc.

En caricaturant la situation, acheter une voiture en suivant cette démarche reviendrait à choisir individuellement les meilleures pièces détachées du véhicule que l'on souhaite acquérir, pour avoir le « meilleur du meilleur ». Bien évidemment, personne ne se lancerait dans une telle démarche :

- Le prix du véhicule, au final, serait prohibitif
- Tester chaque pièce serait bien trop long
- L'assemblage prendrait bien trop de temps et serait trop complexe
- En cas de problème de fonctionnement, chaque fournisseur d'une pièce renverrait la faute sur le fournisseur de la pièce voisine

Sauf si votre ambition se résume à la mise en place d'un seul outil (bien souvent un réseau social d'entreprise, comme je l'ai déjà dit), cette approche « outil par outil » ne sera donc pas simple.

Surtout, cette logique peut coûter cher. Pris individuellement, le montant des licences des outils n'est jamais très élevé. Mais le coût de votre écosystème digital interne sera la somme de toutes les licences achetées pour tous les outils que vous aurez retenus.

Autrement dit, si vous achetez des licences pour une solution de gestion documentaire, des licences pour une solution de réseau social d'entreprise, des licences pour une solution de gestion des tâches, etc., la note finale peut vite grimper.

Si vous adoptez cette approche et que vous voulez construire votre digital interne avec plusieurs outils, ayez donc une idée bien précise de ce que coûterait l'équivalent de cette couverture fonctionnelle avec une suite logicielle, de façon à pouvoir comparer.

3.4. Les suites logicielles

Si je reprends l'analogie de l'achat de la voiture, l'approche « suite logicielle » revient simplement à choisir un modèle de véhicule avec les options que vous désirez et à l'acheter clé en main. Une fois payée, vous repartez avec, dans la minute qui suit votre achat.

Les principales suites logicielles collaboratives sont celles de Microsoft avec Office 365 et de Google avec G Suite. D'autres plateformes proposent également des solutions intégrées plus orientées métier, comme Salesforce et SAP, par exemple.

Une licence pour une suite logicielle vous donne accès à tout un écosystème d'outils qui va couvrir plus ou moins (selon la suite) vos besoins en termes de solutions de digital interne. Ce sera par exemple une messagerie, un réseau social d'entreprise, des solutions de gestion documentaire, et bien d'autres outils encore selon la suite que vous aurez choisie.

L'inconvénient d'une suite, c'est que vous ne choisissez pas un par un chacun des outils du digital interne pour trouver le meilleur outil qui soit, comme c'est le cas pour les outils sur étagère. **L'avantage**, c'est... justement que nous n'avez pas à choisir un par un chacun des outils du digital interne, ce qui est un exercice difficile, long et coûteux !

Les suites proposent régulièrement de nouveaux outils qui enrichissent votre « palette de couleurs ». Dernièrement, Microsoft a enrichi par exemple sa suite d'un outil baptisé « Kaizala » : nous en parlerons dans la suite de ce chapitre. Pour le même prix, ce nouvel outil s'ajoute à l'écosystème des solutions.

Par rapport à un choix sur étagère, les suites vous permettent de vous laisser porter : il vous suffit de « suivre le mouvement » et de découvrir des outils que vous n'auriez pas imaginé par vous-même.

Certes, la suite vous force un peu la main, mais, tout à fait entre nous, est-ce que sans cela vous iriez de vous-même à la recherche de nouvelles solutions ?

Parce que le digital interne, c'est l'art de combiner plusieurs outils pour couvrir un cas d'usage unique, les suites sont plus à même de vous proposer tous les outils nécessaires, tout simplement parce qu'elles les intègrent naturellement.

Contrairement à des outils *pure players* qui ont un fonctionnement autonome, même si certains sont capables de se connecter à d'autres outils, les solutions d'une suite sont faites pour travailler ensemble, ce qui apporte des cas d'usage que des outils *pure players* peuvent difficilement proposer.

Au niveau des licences et du support, les suites offrent une vision plus simple : vous n'avez pas dix éditeurs face à vous, mais un seul. Vous n'avez pas dix licences d'outils à gérer, mais une seule. En cas d'incident, vous avez face à vous un seul responsable, et non pas dix responsables qui, en cas de difficulté sur un usage particulier, pourraient se renvoyer la balle.

Les prix sont plus attractifs avec une suite. Faites vous-même l'expérience, en additionnant les prix des différents outils *pure players* identiques à ceux proposés dans les suites. Peut-être vous direz-vous que vous n'avez pas besoin de tous ces outils ? Ce sont pourtant ces outils-là qui apportent les gains du digital interne.

3.5. Le digital workplace

En vous connectant à une suite logicielle, vos collaborateurs accèdent à un environnement virtuel complet de travail, au travers de leur simple navigateur Internet. C'est ce qu'on peut appeler le « ***digital workplace*** » (chacun ayant sa propre définition).

Après avoir saisi ses identifiants simplement depuis un navigateur Internet sur n'importe quel ordinateur, le collaborateur accède alors à un environnement digital complètement intégré dans lequel il va retrouver à la fois ses **logiciels de travail** (pour collaborer, pour écrire, etc.), **toutes les données** (documents et autres) de son équipe / sa direction / son entreprise, mais aussi ses **propres documents** de travail.

Il retrouvera également tous les **moyens de communication** nécessaires : téléphonie, visioconférence, messagerie instantanée, etc. Il retrouvera toutes les **informations** de son équipe et de l'entreprise (intranet), et bien d'autres choses encore.

Parce que ces solutions sont parfaitement intégrées entre elles, les notifications sont centralisées, les informations du profil utilisateur sont partagées et accessibles depuis n'importe quel outil de la suite.

Cette intégration complète des logiciels et des données est difficilement reproductible avec des solutions *pure players* hétérogènes provenant d'éditeurs différents. Elle est pourtant fondamentale pour offrir aux collaborateurs un espace de travail unique regroupant tout ce dont ils ont besoin pour travailler : outils et données.

3.6. Comparons ce qui est comparable

Il m'est déjà arrivé d'intervenir auprès d'entreprises qui hésitaient entre une solution *pure player* (sur étagère) de réseau social d'entreprise (RSE) et la suite Office 365 dans son intégralité.

Ce sont deux choses difficilement comparables. D'un côté, la solution *pure player* ne couvre qu'un usage : le réseau social d'entreprise. De l'autre, la suite Office 365 couvre bien cet usage (avec Yammer), mais également une vingtaine d'autres. Comment comparer ce qui n'est pas comparable ?

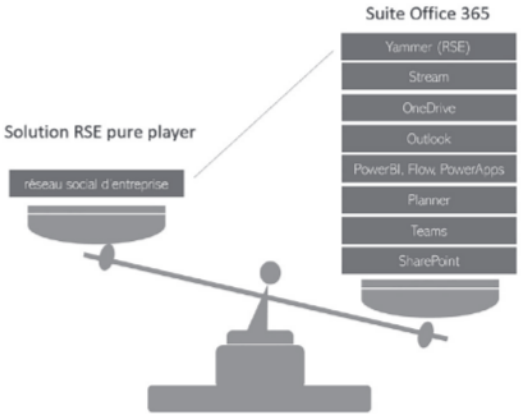
Une telle demande est symptomatique de plusieurs choses :

- Un manque de connaissance de ce qu'est une suite logicielle et de sa richesse par rapport à un outil *pure player* qui ne couvre qu'un seul domaine fonctionnel particulier (ici, seulement le RSE).
- Un manque de connaissance de ce que représente aujourd'hui le digital interne pour une entreprise. Se cantonner aux fonctionnalités d'un RSE comme il y a dix ans, c'est ne profiter que de 20 % des opportunités offertes par le digital interne.

Office 365 est une suite logicielle couvrant plusieurs usages au travers d'une vingtaine d'outils, dont le réseau social d'entreprise avec l'outil Yammer.

Comparer précisément **Yammer** (la solution RSE d'Office 365) avec une solution de RSE *pure player* aurait du sens. Bien que choisir la suite Office 365 (avec Yammer comme solution de réseau social d'entreprise) et choisir un autre outil pour le réseau social d'entreprise revient à acheter une voiture Renault et à lui mettre un moteur de Peugeot.

Par contre, il n'y a aucun sens à comparer un RSE *pure player* du marché avec la suite Office 365 dans son intégralité : le choix ne peut pas se faire sur ce critère.



Il faut revenir aux fondamentaux et bien définir son objectif.

Si l'objectif est **uniquement de mettre en place un réseau social d'entreprise**, et rien d'autre, il faut comparer les solutions *pur players* de RSE entre elles, sans intégrer dans la réflexion aucune des suites logicielles qui proposent un écosystème qui va bien au-delà d'un simple RSE.

Si l'objectif est de lancer une vraie démarche digitale, pour permettre de réinventer les manières de travailler au sein de l'entreprise, alors le RSE ne sera qu'une brique parmi d'autres. Il faudra plutôt trouver la solution qui permettra aux équipes de réinventer leur façon de travailler, intégrant une solution de RSE, mais pas seulement.

4. Étude d'une suite logicielle : Office 365

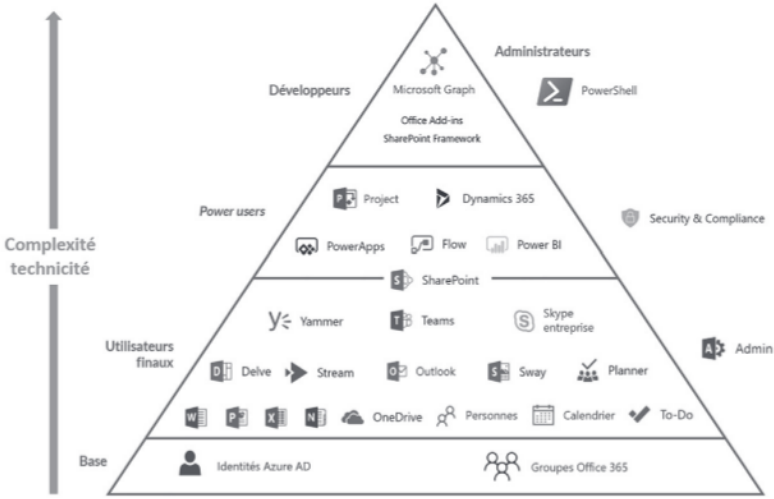
Étudier une suite logicielle du marché a un double avantage : comprendre ce qu'est une suite logicielle, et au passage découvrir tous les outils qu'une suite peut proposer aux utilisateurs. Le choix d'Office

365 n'est pas un hasard : je suis spécialisé dans la transformation des entreprises avec cette suite en particulier. J'ai donc tout simplement choisi de parler de ce que je connais le mieux.

4.1. Office 365 : un écosystème digital complet

Office 365 n'est pas qu'un outil : c'est un écosystème complet qui intègre à la fois tout un dispositif d'identification des utilisateurs mais aussi tout un panel d'outils interconnectés, avec les consoles pour les piloter, etc. Toute cette architecture s'adosse à l'offre *cloud* Azure de Microsoft.

Le schéma suivant, réalisé par Patrick Guimonet (que je présente en page suivante), résume particulièrement bien les différents « étages » de cette solution et les personnels concernés.



4.2. La stratégie de l'éditeur

Patrick Guimonet, fondateur de la société Abalon, est un expert reconnu d'Office 365, de ses outils et de son architecture. Il est conférencier international sur ces sujets et cofondateur de la communauté aOS, qui rassemble plus de 150 experts internationaux autour des sujets Azure, Office 365 et SharePoint. Microsoft lui a décerné deux distinctions : MVP et Regional Director.

Patrick GUIMONET

Fondateur d'Abalon, conférencier international, MVP et *Regional Director* Microsoft

Office 365 fut introduite il y a près de dix ans par Microsoft comme une offre d'hébergement pour trois services phares de son offre collaborative : Exchange, SharePoint et Lync.

Depuis cette lointaine époque, par petites touches et sans rompre la compatibilité avec l'existant des entreprises utilisatrices, l'éditeur a complètement refondu et fait évoluer cet ensemble de services web dans une stratégie massivement orientée cloud.

Office 365 aujourd'hui est un ensemble très riche d'outils aux fonctionnalités puissantes intégrant par exemple un gestionnaire de vidéos d'entreprise – Stream, un gestionnaire de tâches d'équipes, Planner et une application de collaboration mobile comme Kaizala. Ces nouveaux services ainsi que les évolutions des services existants sont en grande majorité réservés aux services dans le cloud, *confirmant cette stratégie forte.*

Les utilisateurs sont naturellement un peu perdus face à cette offre qui semble pléthorique mais qui est nécessaire pour couvrir l'ensemble des scénarios collaboratifs dans un monde en évolution constante.

L'éditeur en est conscient et consacre beaucoup d'énergie à créer des succès chez ses clients et à les relayer. Pour cela, Microsoft et les clients peuvent s'appuyer également sur un écosystème très riche d'experts reconnus par l'éditeur par des distinctions (les MVP – Most Valuable People *et les* Regional Director*).*

Le dernier outil majeur introduit dans la suite, Microsoft Teams, apporte une réponse très intéressante et concrète à ce dilemme. En effet, il intègre à la fois des fonctionnalités de communication en temps réel (chat et vidéoconférence), mais aussi de collaboration avec la création d'espaces d'équipes permettant de réunir en un seul endroit virtuel l'ensemble des fichiers et outils nécessaires à la gestion d'un projet ou au suivi d'une équipe.

Aussi, c'est désormais la porte d'entrée vers Office 365 pour les utilisateurs finaux. SharePoint est positionné dans cette nouvelle perspective comme le gestionnaire des contenus d'Office 365 puisque tout document y sera stocké (ou dans OneDrive, qui n'est que sa déclinaison personnelle).

On atteint donc une vraie maturité du côté des outils destinés aux utilisateurs finaux avec en plus une dimension mobile très importante qui fait partie également de la stratégie de l'éditeur. Ainsi, chacun des outils disponibles dans la suite Office 365 a sa version mobile sur les stores Android et iOS d'Apple.

La démarche de création continue se déplace vers ce que l'on appelle de plus en plus la Power Platform avec trois outils destinés à l'analyse des données – PowerBI –, à leur mise à jour – PowerApps – et à l'automatisa-

tion – Flow. Ainsi outillées, les entreprises peuvent compter sur leurs utilisateurs avancés pour faire évoluer ou créer des processus, basés sur la donnée, avec l'agilité nécessaire pour suivre le rythme de la transformation digitale.

Pour toutes ces raisons, l'évolution des outils et des usages associés est de nature à révolutionner le travail dans les entreprises, si tant est qu'elles sachent s'y intéresser et qu'elles réussissent à les déployer convenablement. C'est la partie la plus délicate du processus de transformation.

C'est aussi une révolution dans les profils qui accompagnent les entreprises. Il y a encore quelques années, les profils des consultants étaient essentiellement techniques, avec une forte compétence en SharePoint. Aujourd'hui, les profils sont moins techniques et plutôt de formation « communication », parce que les outils sont plus orientés utilisateurs finaux. C'est assez révélateur de l'évolution du positionnement de ces solutions.

4.3. Un panel d'outils complet

La suite Office 365 offre un panel d'outils très riche qui couvre plusieurs domaines d'usages que Patrick Guimonet a classés en cinq grands domaines principaux :

- **La gestion documentaire** : tout ce qui permet de gérer des documents, à la fois d'équipe et individuels.
- **La productivité personnelle** : ce sont tous les outils qui permettent d'améliorer l'efficacité des collaborateurs, mais aussi tout ce qui peut leur permettre de produire des documents.
- **La communication** : ce sont tous les outils qui contribuent à la communication entre les collaborateurs, ou vers les collaborateurs.
- **La collaboration** : ce sont tous les outils qui permettent aux collaborateurs de mieux travailler ensemble.
- **Les applications métier** : ce sont tous les outils qui permettent aux *citizen developers* dont nous parlions au chapitre 2 de couvrir leurs besoins métier sans développement, avec du simple paramétrage.

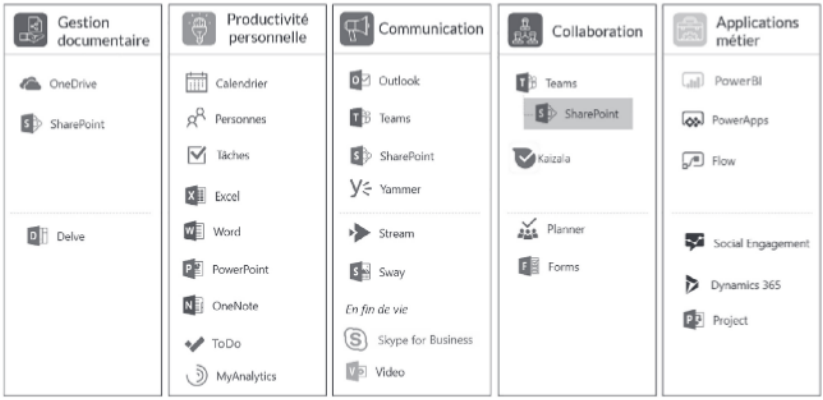
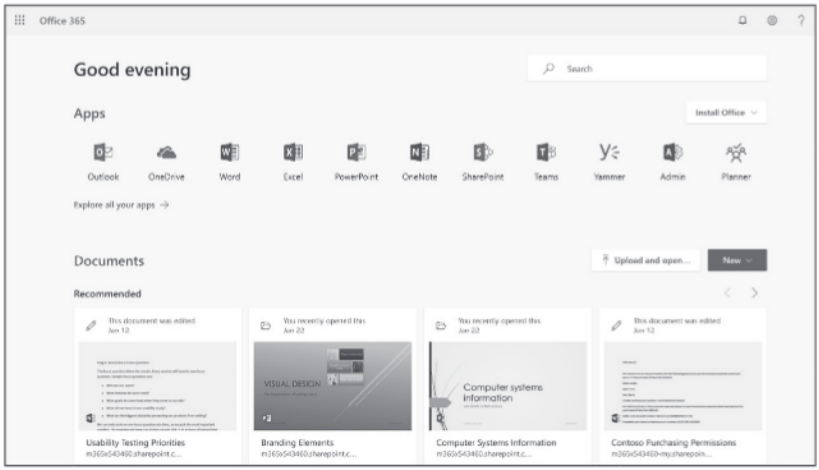


Tableau de classement des outils Office 365 par usages principaux (auteur : Patrick Guimonet)

Ce tableau montre les principaux outils proposés aux collaborateurs. N'y apparaissent pas les fonctionnalités de console et d'administration. Certaines fonctionnalités sont accessibles selon les niveaux de licence achetée.

Tous ces outils sont accessibles depuis la page d'accueil d'Office 365 et depuis un menu accessible partout dans l'outil.



Page d'accueil d'Office 365 à la connexion (https://www.office.com)

La richesse d'outils d'Office 365 effraie autant les décideurs que les managers et les collaborateurs.

La pertinence d'une suite, quelle qu'elle soit, réside pourtant dans cette pluralité des usages justement parce que pour réécrire le scénario de travail d'une équipe (par exemple), un seul outil n'est pas suffisant : il est nécessaire de combiner plusieurs outils, **qui formeront ensemble un usage unique** au travers d'un nouveau scénario de travail.

Pour vous donner quelques exemples d'usage, nous allons découvrir les principaux outils de la suite.

4.4. Découvrir les outils d'Office 365 pour élaborer votre propre écosystème

L'une des grandes difficultés des décideurs face au digital interne, c'est de comprendre ce que peuvent être les outils digitaux, de savoir à quoi ils pourront servir et quelle pourrait être leur place au cœur d'un écosystème global.

Ce livre n'est pas dédié à Office 365, mais les outils de la suite, que je connais particulièrement bien, offrent un panel très représentatif des solutions digitales qui sont à même de révolutionner la manière de travailler.

Certaines solutions manquent encore à Office 365 ou d'autres suites en proposent peut-être qui sont plus efficaces. Le panel ne sera jamais complet, mais il sera bien suffisant pour cette première approche.

La plupart des solutions d'Office 365 ont leur équivalent chez des éditeurs *pure players*, à plusieurs exceptions près.

Certaines solutions de la suite ont d'ailleurs été inspirées (directement ou indirectement) par des solutions du marché qui existaient bien avant que Microsoft les introduise : **OneDrive** (Dropbox), **ToDo** (Wunderlist), **Planner** (Trello), **Teams** (Slack), **Yammer** (racheté par Microsoft et intégré dans la suite Office 365).

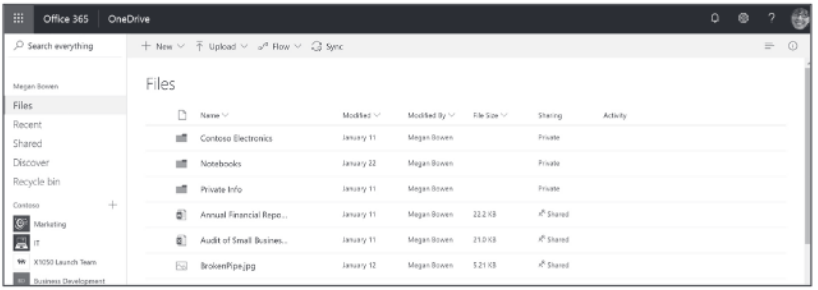
Dans les pages suivantes, nous allons donc survoler les principaux outils de la suite. Pour chacun d'entre eux, en guise de conclusion, j'expliquerai pourquoi vous devez avoir ce type d'outil dans votre écosystème digital.

L'objectif n'est pas de détailler chacun de ces outils, mais d'en comprendre les principaux usages. Si vous voulez en savoir plus sur chacun eux, rendez-vous sur https://www.digital-inside.fr/lelivre.

4.5. « Gérer les fichiers individuels de travail » (OneDrive)

Connaissez-vous Dropbox ? OneDrive est une solution très similaire, destinée à stocker les fichiers individuels des collaborateurs de deux manières : soit depuis l'explorateur de fichiers, soit depuis l'interface web OneDrive.

OneDrive synchronise automatiquement avec le *cloud* les fichiers présents dans son espace attitré sur le disque dur de l'ordinateur.



L'interface web de OneDrive

OneDrive offre plusieurs avantages :

- Les fichiers bénéficient d'une copie de sécurité dans le *cloud*. En cas de panne de l'ordinateur ou de vol, les fichiers sont toujours accessibles depuis n'importe quel autre ordinateur.
- Cette synchronisation avec le *cloud* permet d'accéder aux fichiers avec l'application mobile, depuis n'importe quel smartphone.
- OneDrive permet de partager des fichiers ou des dossiers avec des collègues ou des personnes externes à l'entreprise.
- L'application web offre des fonctionnalités très utiles, comme un moteur de recherche et la possibilité d'accéder aux précédentes versions d'un fichier.

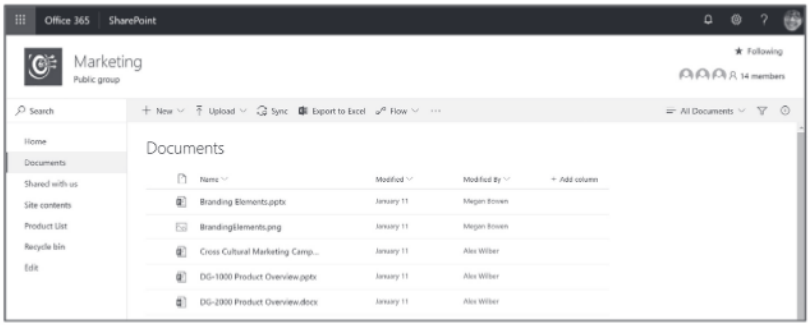
L'IMPORTANCE D'UN TEL OUTIL DANS LE DIGITAL INTERNE

Pour être en mesure de proposer un digital workplace complet qui embarque toutes les données utiles, y compris les fichiers de travail individuels, un outil comme OneDrive s'impose. Il propose en plus des fonctionnalités très utiles (versionning, partage, mobilité). En outre, un outil comme OneDrive résout en partie la copie de sauvegarde des fichiers stockés sur le poste.

4.6. « Gérer les documents, construire des espaces web » (SharePoint)

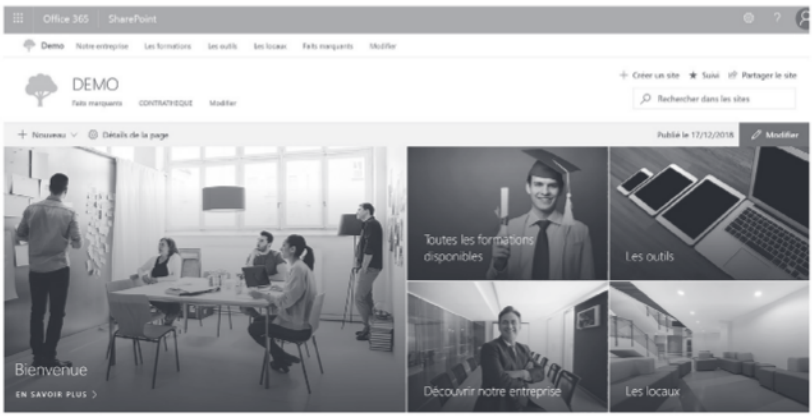
SharePoint est le produit historique de Microsoft, qui existe depuis 2001. C'est un outil connu principalement pour ses fonctionnalités de gestion documentaire. Mais ça ne représente que 30 % de son intérêt.

SharePoint permet de gérer les documents de façon moderne en utilisant des propriétés, ce qui offre plusieurs angles de vue pour une même liste documentaire. L'outil propose toutes les fonctionnalités utiles, comme les notifications, le *versionning*, etc. Les cas d'usage documentaire peuvent être très poussés.



Exemple de liste documentaire dans SharePoint

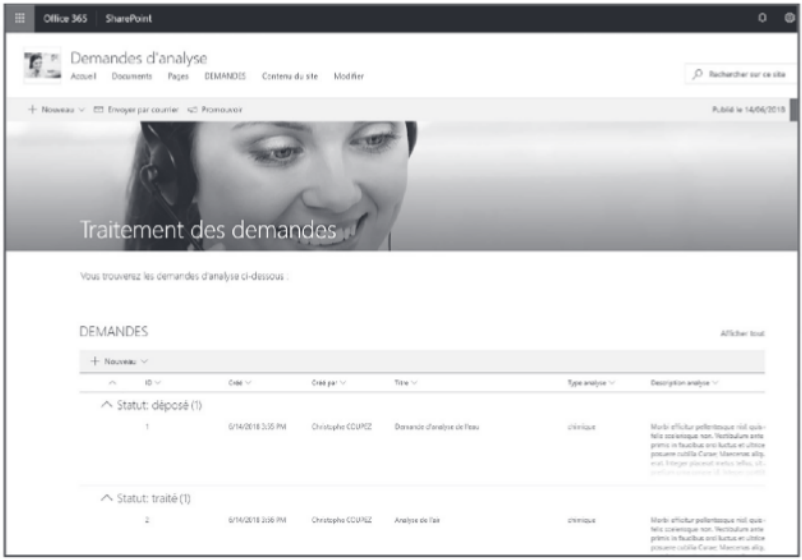
Mais SharePoint, ce n'est pas que du document. C'est le couteau suisse de la suite Office 365 : un site SharePoint peut devenir un espace pour digitaliser un processus, un intranet de communication, le site de support d'une démarche ou d'un outil, l'outil de consultation du *reporting*, etc.



Exemple d'une page d'accueil d'un intranet d'entreprise

SharePoint permet de créer des espaces digitaux en quelques clics, composés de pages, de listes de documents, de listes d'informa-

tions « structurées » que l'on saisit au travers de formulaires électroniques.



Exemple d'un processus métier porté par un site SharePoint

SharePoint a une place centrale au cœur de la suite Office 365, non seulement par la pluralité de ses usages, mais aussi parce que d'autres outils de la suite s'appuient sur lui, notamment l'outil Teams.

Récemment, SharePoint a subi une refonte très importante de son interface : il s'agit de la « nouvelle expérience », qui révolutionne son utilisation et apporte de nouvelles fonctionnalités.

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Le digital, ce sont avant tout des espaces web que l'on appelle souvent des « intranets ». Une solution comme SharePoint est indispensable pour pouvoir construire ces espaces en quelques clics, au travers de pages, de menus de navigation.

Une telle solution est essentielle aussi pour porter les actualités d'une équipe, d'une direction, d'une entreprise. Dans les différents cas d'usage que j'instruis chez mes clients, j'utilise aussi beaucoup SharePoint pour digitaliser les processus, en exploitant ses capacités pour gérer des « listes structurées de données » alimentées via des formulaires.

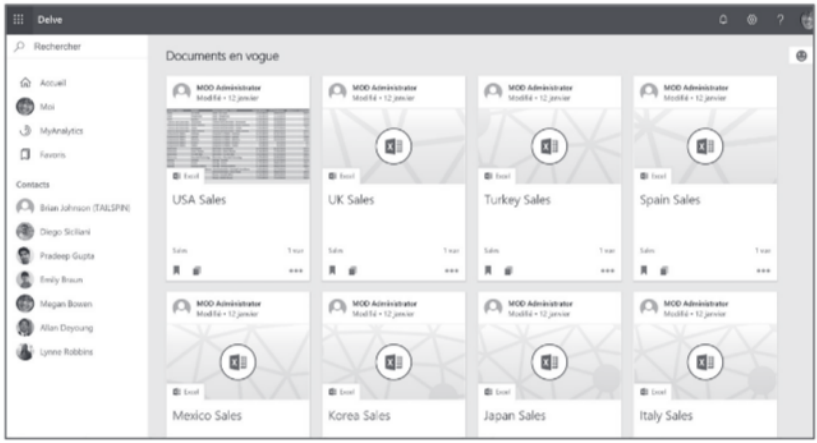
Enfin, une solution comme SharePoint est indispensable pour gérer les documents de manière structurée.

4.7. « Trouver, découvrir des documents » (Delve)

Delve est un outil qui s'appuie sur la technologie « *office graph* » de Microsoft, qui analyse vos relations avec vos collègues au travers des documents que vous partagez, pour identifier des informations qui pourraient vous intéresser.

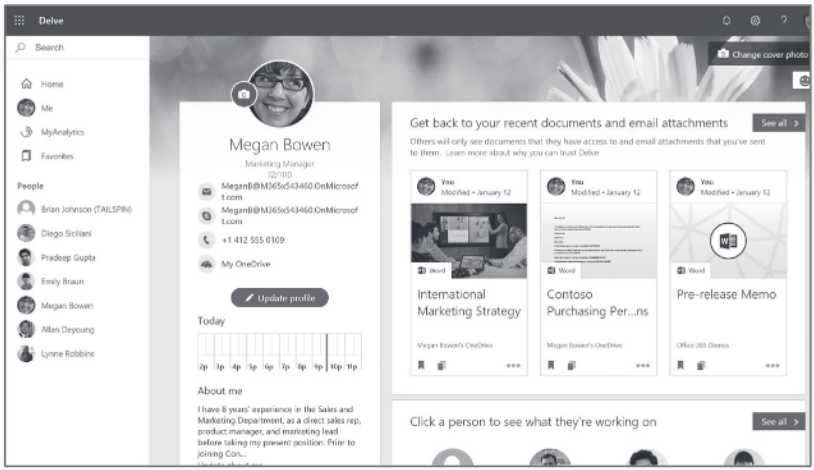
Delve est un agrégateur de contenus qui se trouvent dans Office 365. Sa page d'accueil vous propose les documents qui pourraient vous intéresser, parce qu'ils traitent des sujets sur lesquels vous travaillez ou qu'ils concernent des personnes que vous connaissez. Bien entendu, Delve respecte les droits d'accès positionnés sur tous ces contenus.

Delve propose également une zone de recherche puissante qui permet de rechercher des documents ou des personnes correspondant à des mots-clés.



La page d'accueil de Delve, avec une agrégation de documents qui peuvent intéresser l'utilisateur connecté

Au travers de Delve, l'utilisateur accède également à sa page personnelle, sur laquelle se retrouvent les informations de son profil, les documents sur lesquels il travaille, les personnes avec lesquelles il collabore.



Le profil Office 365 de l'utilisateur, accessible depuis Delve

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Un outil comme Delve permet d'agréger des contenus qui se trouvent dans les différents espaces de l'écosystème digital interne : sites partagés, mais aussi espaces dédiés aux fichiers individuels avec un outil comme OneDrive.

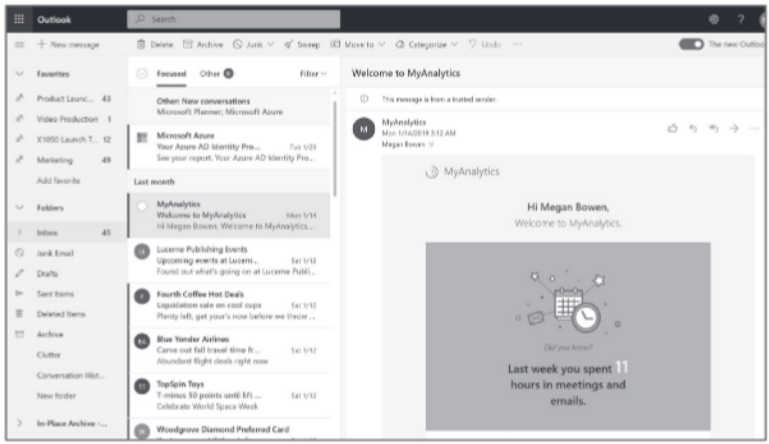
Un moteur de recherche est indispensable pour naviguer dans tous les espaces pouvant héberger du contenu. Cette recherche (automatique, sans rien paramétrer) fonctionne parce que les documents sont tous dans une même suite.

Le profil de l'utilisateur est accessible partout dans la suite, depuis n'importe lequel ses outils. Ce profil est important dans une démarche digitale, parce qu'il permet aux collaborateurs de connaître leurs interlocuteurs et de les trouver en cherchant par exemple par le mot-clé de leur expertise.

4.8. « Gérer les mails et l'agenda » (Outlook)

Le déploiement du digital interne n'exclut pas de continuer à utiliser la messagerie classique, mais dans une moindre mesure. Avec les solutions comme Teams, l'échange de mails dans le cadre d'une animation d'équipe ou de projets n'a plus de sens.

Outlook est la solution de la suite Office pour la messagerie, la gestion de l'agenda et des contacts. Un usage qu'on ne présente plus.



L'interface Outlook d'Office 365

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Démarche digitale ou pas, la messagerie continuera à conserver une place de choix dans le digital interne, notamment pour la gestion des rendez-vous. Nul doute que votre entreprise dispose déjà d'une solution de messagerie.

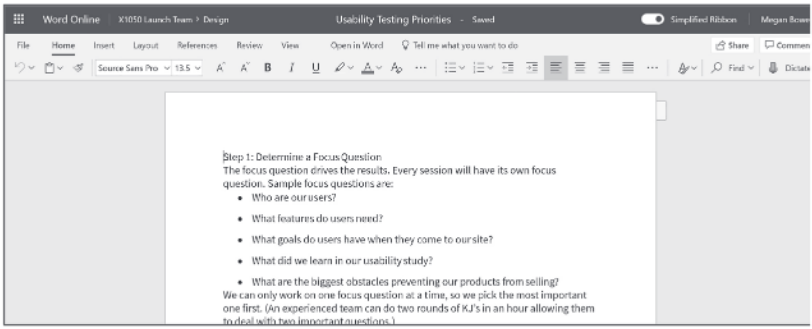
La messagerie est la seule application du digital interne qui ne demande pas de grands efforts d'adaptation : les collaborateurs utilisent ce type d'outil depuis trente ans.

4.9. « Produire des documents, prendre des notes » (suite bureautique Office)

Office 365 intègre dans sa suite une version *online* de sa célèbre suite bureautique Office, avec les logiciels Word, Excel, PowerPoint mais aussi OneNote, une solution pour les prises de notes.

Ces versions *online* permettent de travailler sur un document depuis n'importe quel ordinateur, même si la suite bureautique n'y est pas installée. Selon la licence achetée, la suite Office 365 comprend également l'installation des versions « client lourd » des logiciels, à installer sur l'ordinateur.

Les applications bureautiques, dans les deux versions (*online* et clients lourds), autorisent aujourd'hui la coédition. Il est désormais possible de modifier à plusieurs et en même temps un même document. Les personnes qui coéditent sont signalées et leurs modifications affichées en temps réel.



L'interface de Word Online

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Le digital interne doit vous permettre de gérer vos documents, de les stocker, de les trouver et d'y accéder, mais aussi de les produire.

Si vous faites le choix de solutions *pure players* pour votre écosystème digital interne, n'oubliez pas d'y intégrer la suite bureautique de votre choix, qui sera très probablement la suite de Microsoft, devenue un standard dans le monde professionnel.

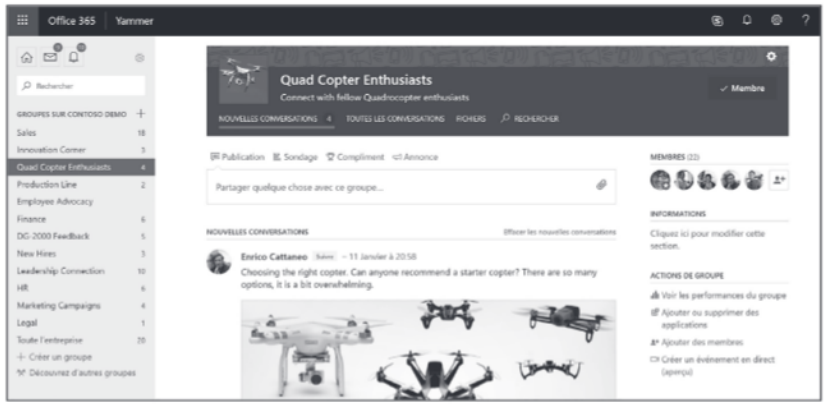
4.10. « Mettre en mouvement l'entreprise avec le RSE » (Yammer)

Yammer est la solution de réseau social d'entreprise de la suite Office 365. Il offre toutes les fonctionnalités que l'on attend d'un RSE.

Yammer permet à la fois de communiquer avec toute l'entreprise via un groupe « toute l'entreprise », mais aussi au travers de groupes Yammer thématiques, privés ou publics.

Avec Yammer, il est simple de créer un groupe d'entraide sur un outil, pour partager les informations sur ses évolutions ou partager les modes d'emploi. Les utilisateurs peuvent le rejoindre pour poser des questions et obtenir des réponses de la part des responsables de l'outil ou des autres membres.

Par rapport à un outil comme Teams, Yammer répond plus à des besoins de partage simple sur un sujet donné, entre des personnes de tous horizons, dans le cadre d'échanges épisodiques.



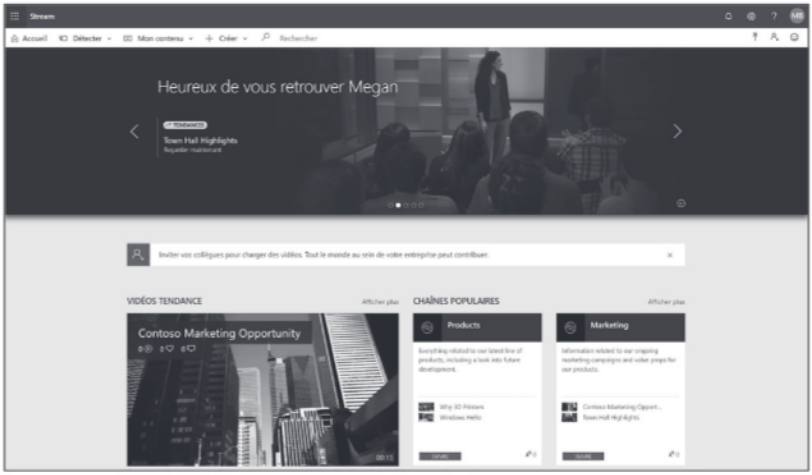
La page d'un groupe Yammer

> ***L'IMPORTANCE D'UN TEL OUTIL DANS LE DIGITAL INTERNE***
>
> Un outil de réseau social d'entreprise est indispensable dans une démarche de déploiement du digital interne. C'est l'outil par excellence qui permet de « mettre en mouvement » les collaborateurs. Yammer est excellent dans ce rôle. De nombreuses solutions de RSE sont proposées par des éditeurs *pure players*, mais ces solutions ne sont pas intégrées dans une suite complète comme peut l'être Yammer.

4.11. « Diffuser des vidéos » (Stream)

Comme nous l'avons évoqué au chapitre 2, la vidéo est un puissant levier pour faire passer des messages, pour apporter du support aux collaborateurs, expliquer des outils ou des processus.

Stream est la solution de diffusion interne de vidéos. Tous ceux qui, comme moi et mon équipe de Bouygues Telecom en 2008, ont travaillé au difficile développement d'une telle solution au sein de leur entreprise mesurent la chance de disposer d'un tel outil sans aucun effort.



La page d'accueil de Stream

Encore faut-il que l'entreprise ait conscience de l'importance des vidéos, de l'enjeu de proposer aux collaborateurs des espaces pour les partager et qu'elle les autorise à l'utiliser. Dans certaines entreprises, Stream est compris dans la suite Office 365 et utilisable, mais il est fermé à l'usage à la demande de la direction de la communication interne.

Stream est en tout cas une solution très puissante et particulièrement bien conçue pour partager des vidéos. Il est possible par exemple de créer des « canaux » thématiques ou de diffuser des vidéos à un groupe d'utilisateurs.

La solution intègre un système automatique d'encodage qui permet de diffuser au meilleur format toutes les vidéos proposées. Stream intègre également des fonctionnalités puissantes d'intelligence artificielle, capables par exemple de reconnaître sur les vidéos les visages des collaborateurs grâce à leur photo de profil.

Fonctionnalité intéressante pour la « direction de la communication interne », Stream permet de diffuser des vidéos en *live* dans toute l'entreprise (une intervention du directeur général, par exemple) et de les enregistrer sur la plateforme pour pouvoir les visionner en *replay*.

L'IMPORTANCE D'UN TEL OUTIL DANS LE DIGITAL INTERNE

Un écosystème digital interne complet et moderne se doit obligatoirement de proposer une solution de diffusion interne de vidéos pour toutes les raisons qui ont été évoquées au chapitre 3. La vidéo devient aujourd'hui une solution moderne et efficace pour faciliter l'apprentissage, le support, la compréhension de la complexité d'un outil ou d'un *process*.

4.12. « Gérer facilement les tâches individuelles et d'équipe » (ToDo + Planner)

Savoir gérer les tâches que nous avons tous à réaliser est un art difficile mais indispensable. Une bonne gestion des tâches permet d'être plus efficace et surtout d'éviter des erreurs ou des oublis.

Pour gérer les tâches, la suite Office 365 propose deux outils : l'un qui permet à chaque collaborateur de gérer ses tâches individuelles et un autre qui permet de gérer les tâches d'équipe.

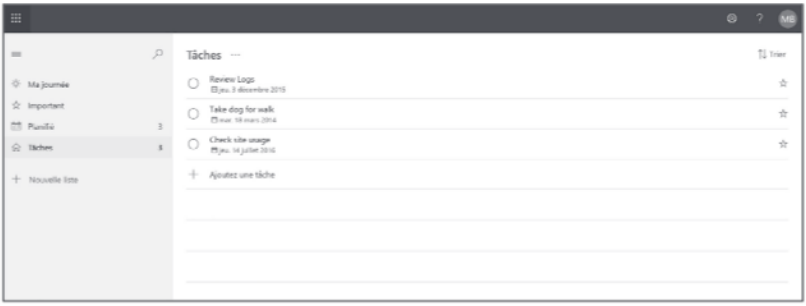
ToDo pour vos tâches individuelles

ToDo a été directement inspiré de Wunderlist, une solution web de gestion de tâches sur le Net qui a d'ailleurs été rachetée par Microsoft.

ToDo vous permet de gérer vos tâches individuelles (qui ne concernent que vous), que vous allez regrouper par « listes ». Chaque tâche peut être décrite : vous pouvez y joindre des pièces attachées, des commentaires, des dates de réalisation, des rappels, etc.

Un exemple d'usage : lorsque je pose une question à une personne (avec Teams ou la messagerie), j'ajoute une tâche dans une liste que j'ai nommée « En attente », indiquant que j'attends une réponse de cette personne.

Fonctionnalité importante, « ajouter à ma journée » permet de sélectionner les tâches que vous voulez absolument réaliser au cours de votre journée. Typiquement, chaque matin, je survole l'intégralité de mes listes et je sélectionne celles que je voudrais avoir traitées d'ici la fin de la journée. Quand une tâche est terminée, je la coche et elle se raye, ce qui apporte une certaine satisfaction.



L'écran de l'application ToDo

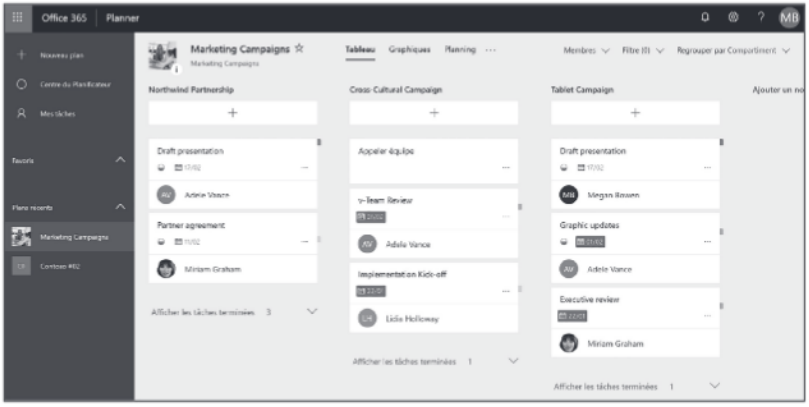
Planner, pour gérer vos tâches d'équipe

Savoir qui doit faire quoi dans un projet et savoir où en sont les différentes tâches attribuées est toujours très compliqué.

Planner est un outil de la suite Office 365 qui reprend le concept de la solution Trello qui existe depuis plusieurs années sur Internet. L'outil s'appuie sur le concept de « management visuel » de la méthode Kanban inventée par Toyota.

Avec Planner, vous pouvez définir des « compartiments » (une famille de tâches) dans lesquels vous allez déposer vos tâches sous forme de vignettes que vous pourrez déplacer simplement avec votre souris.

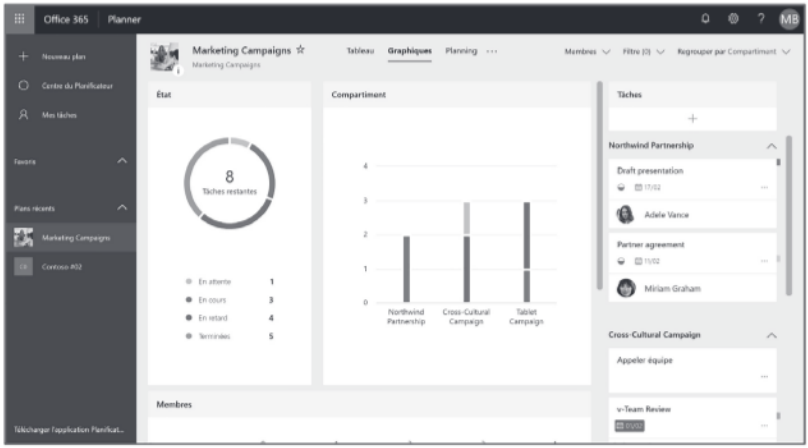
Vous pouvez détailler chaque tâche, l'assigner à une personne, joindre des liens et des documents, préciser des dates d'échéance. Il est aussi possible de saisir des commentaires au fil de l'eau, pour décrire les actions faites sur le sujet.



L'écran de visualisation des tâches d'un « plan »

Sous cette seule forme, Planner est déjà un outil très précieux, mais il va encore plus loin : il offre également un module de *reporting* pour donner une vue générale sur les tâches et leur degré d'avancement, ainsi qu'un module qui affiche un calendrier qui positionne les tâches en fonction des dates indiquées.

Planner est l'un des outils qui évoluent très fréquemment : de nouvelles possibilités lui sont régulièrement ajoutées pour enrichir les cas d'usage.



Le reporting *des tâches*

Planner s'intègre parfaitement dans une « équipe Teams », au travers d'un onglet. Il est ainsi possible d'afficher les tâches d'une équipe, comme décrit dans le cas d'usage #4 du chapitre précédent.

> ***L'importance d'un tel outil dans le digital interne***
>
> Gérer ses tâches autrement et de manière plus efficace est aussi une part importante du digital interne, avec d'importants gains à la clé. L'outil Planner (ou son équivalent *pure player* Trello) révolutionne particulièrement la manière de gérer les tâches en équipe, que ce soit dans le cadre d'un projet ou de la vie d'un groupe. Un outil comme ToDo (ou son équivalent *pure player* Wunderlist) est également une bonne aide pour permettre aux collaborateurs de maîtriser leurs tâches individuelles.

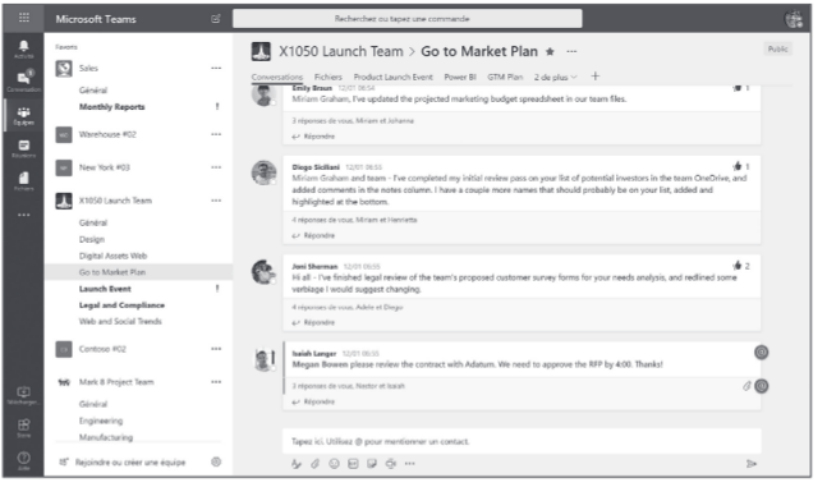
4.13. « Collaborer et partager facilement en équipe » (Teams)

Teams est devenue la star de la suite Office 365 de Microsoft. Son équivalent en *pure player* est l'outil Slack qui a conquis beaucoup d'équipes, en particulier les développeurs informatiques.

Teams est une solution qui révolutionne la manière de collaborer entre personnes « proches » qui doivent communiquer « à haute fréquence », par exemple dans le cadre d'un projet ou de la vie d'une équipe.

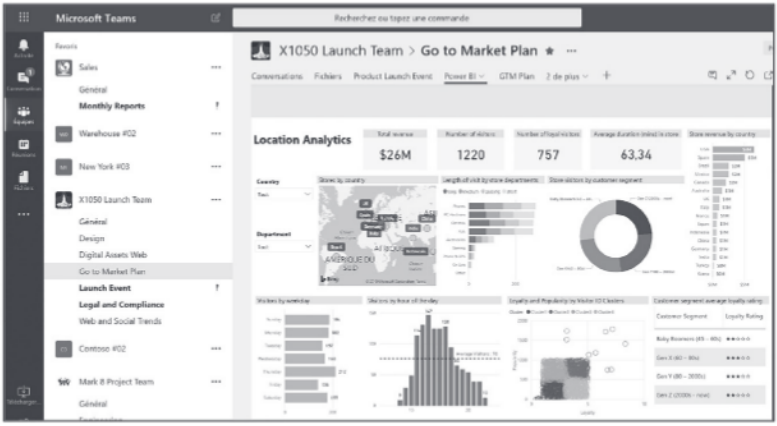
À la différence de Yammer, Teams permet de gérer des sujets plus complexes avec des « sous-sujets », une notion qui manque à Yammer. Prenons l'exemple d'un projet informatique : ce projet aura plusieurs chantiers : conception, développement, recette et déploiement. Dans « l'équipe Teams » de ce projet, quatre « canaux » seront alors créés : un canal pour chaque chantier.

Dans chaque canal, les collaborateurs pourront discuter via le mur de conversation (à la place des mails), partager des documents…



Un exemple d'équipe Teams

Grâce à des onglets que le propriétaire de l'équipe peut créer en un clic, il est possible d'intégrer à un canal d'autres données provenant d'applications tierces (non-Microsoft, selon les connecteurs disponibles) ou des données provenant d'applications d'Office 365, comme PowerBI dans cet exemple :



Exemple d'intégration d'un tableau de bord dynamique PowerBI au cœur d'un des canaux d'une équipe Teams

Finalement, Teams révolutionne complètement la manière de travailler en équipe, autant dans la façon de communiquer (plus aucun mail) que dans la manière de partager l'information grâce aux onglets et à l'intégration de données provenant d'autres outils de la suite (ou d'autres éditeurs si les connecteurs existent).

Teams est très simple en termes d'approche et rencontre un vrai succès au sein des équipes. C'est un bon outil pour démarrer une démarche de transformation digitale interne.

> ***L'IMPORTANCE D'UN TEL OUTIL DANS LE DIGITAL INTERNE***
>
> Avec le recul, un outil comme Teams apparaît aujourd'hui comme un incontournable pour toutes les entreprises qui souhaitent transformer la manière de travailler de leurs équipes. Facile d'approche, efficace, il permet d'optimiser les échanges et les partages avec une efficacité surprenante. Son équivalent en *pure player* est l'outil Slack, dont Microsoft s'est très certainement beaucoup inspiré.

4.14. « Communiquer et se voir en ligne » (Skype Entreprise + Teams)

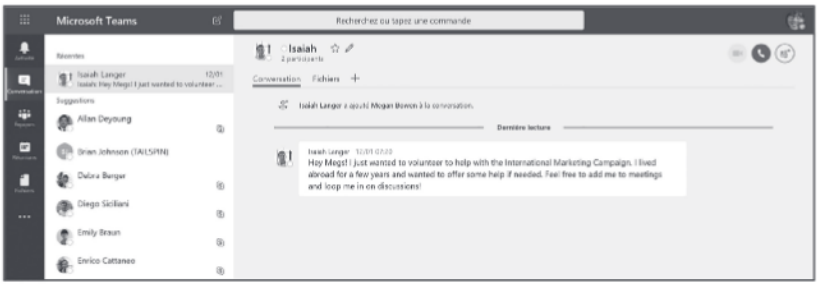
En 2007, quand sont apparues les premières solutions de « communication instantanée » avec des outils comme Communicator de Microsoft, ça a été la révolution. Il était alors possible de converser en quelques mots avec du « *chat* » pour poser une question rapide à un collègue, dans un mode semi-direct / asynchrone. Il était aussi possible

pour la première fois de connaître le statut de son interlocuteur (présent / absent / occupé / ...).

Il devenait également possible de mener des réunions virtuelles avec des collègues, de se voir et de partager les écrans, sans se déplacer. Pour les sociétés dont les salariés se répartissent sur toute la France et même à l'étranger, les gains sont énormes.

Aujourd'hui, plus de dix ans après les premières solutions, beaucoup d'entreprises ne disposent toujours pas de ce type de fonctionnalité, pourtant essentielle.

Messagerie instantanée, visioconférence et partage d'écrans en ligne sont des fonctionnalités proposées aujourd'hui encore par Skype Entreprise. Mais rapidement, Skype Entreprise disparaîtra au profil de Teams, qui intègre toutes ses fonctionnalités de communication.



Exemple d'un « chat *» privé avec un collègue, avec Teams*

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Avec le déploiement du télétravail dans les entreprises, comment imaginer ne pas disposer en interne d'une solution de messagerie instantanée qui permet en plus de faire de la visioconférence ? Cette fonctionnalité, qui existe depuis plus de dix ans, est un incontournable dans toute société moderne, quelle que soit sa taille.

4.15. « Mener des enquêtes » (Forms)

Avez-vous déjà eu besoin de poser plusieurs questions à une équipe ou, pire, à une direction de plusieurs centaines de personnes ? Utiliser la messagerie pour cela serait une très mauvaise idée.

Pour répondre à ce besoin, Microsoft a créé Forms. Cet outil très simple d'utilisation permet de créer des enquêtes complètes en quelques clics. L'outil permet également de faire des branchements entre les questions en fonction des réponses apportées.

Pour tester les connaissances des collaborateurs, Forms propose également des questionnaires « notés » : dans ce mode, l'auteur du questionnaire indique pour chaque question quelle est la bonne réponse et attribue une note si l'utilisateur y répond correctement.

Exemple d'une enquête avec Forms

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Poser des questions aux collaborateurs est un besoin récurrent. Disposer d'un tel outil dans le panel des outils du digital interne est indispensable.

4.16. « Présenter un sujet » (Sway)

Voici un outil très mal connu des utilisateurs de la suite Office 365, mais qui peut se révéler très puissant pour ceux qui en ont compris l'usage.

Sway est une solution très simple qui permet de créer un espace digital (consultable sur PC, smartphone ou tablette) pour présenter un sujet dans un format web moderne. Cela peut être un mode d'emploi, la présentation d'un événement, la présentation de services ou un support d'accueil à de nouveaux collaborateurs (un cas d'usage chez un de mes clients).

La mise en page est simple, voire simpliste, et même trop limitée pour les puristes qui veulent gérer la taille des images au pixel près. Mais ce n'est pas l'objet ici : tout est fait pour aller vite et être efficace.

L'un des grands intérêts de l'outil est qu'il « porte » les vidéos que l'on met dans le « sway ». Pour diffuser une vidéo avec un peu d'explications, c'est donc l'outil idéal.

Pour prendre un exemple, voyez le sway que j'ai réalisé pour accompagner une intervention auprès de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Aisne à l'adresse http://cci-aisne.conferencedigitale.fr.

Page d'administration d'un sway

> ***L'IMPORTANCE D'UN TEL OUTIL DANS LE DIGITAL INTERNE***
>
> Clairement, un outil comme Sway n'est pas fondamentalement stratégique dans le déploiement du digital interne, mais un tel outil est bien utile, notamment pour porter des modes opératoires pour un outil, dont des vidéos.

4.17. « Analyser les données » (PowerBI)

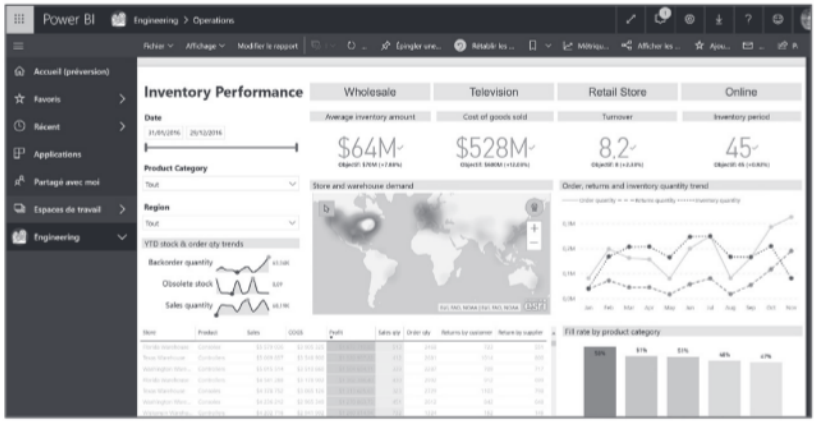
Dans toutes les entreprises, la maîtrise et la compréhension de la donnée sont essentielles. Cette donnée est aujourd'hui présente partout sous de multiples formes.

Le travail de ceux qui font les indispensables *reportings* est souvent fastidieux et pas toujours très fiable : une petite erreur de cellule et des graphiques peuvent être faussés.

PowerBI est la solution de la suite Office 365 pour permettre aux équipes de créer des tableaux de bord dynamiques de leurs données. Par simple clic, il devient possible d'analyser les données dans tous les sens, ce qui ouvre des opportunités d'analyse insoupçonnées.

PowerBI peut se connecter sur de nombreuses sources de données, de simples fichiers Excel (ou CSV issus d'exports bruts), mais aussi des bases de données métier ou encore des listes structurées dans un site SharePoint.

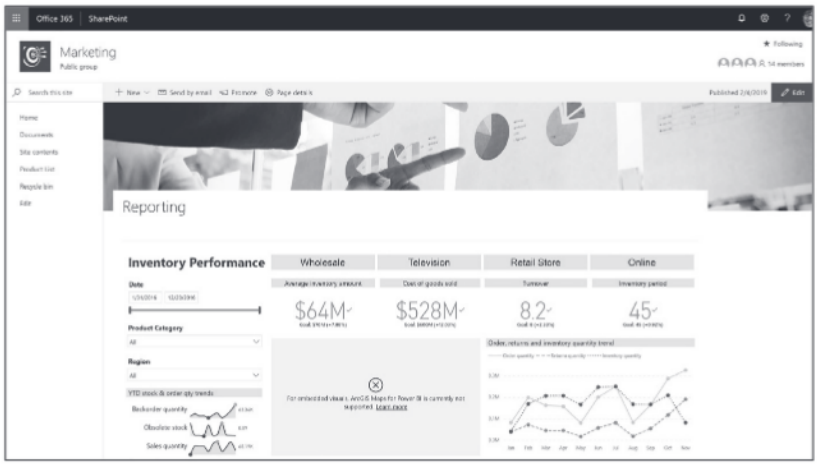
Avec un outil comme PowerBI, le quotidien des préposés au *reporting* change. Au lieu de consacrer du temps à la construction des



Exemple d'un tableau de bord PowerBI

Comme nous avons pu le découvrir dans le cas d'usage #4 au chapitre précédent, les tableaux de bord PowerBI s'intègrent particulièrement bien dans l'outil de travail en équipe Teams. Cette synergie permet à la fois d'« explorer les données », mais aussi, au travers du mur d'échange d'un canal Teams, de dialoguer autour de ces données.

PowerBI s'intègre également particulièrement bien dans un site SharePoint. De ce fait, il est possible de créer rapidement et en quelques clics un site web complet dédié au *reporting*, où chaque page du site présentera un tableau de bord en particulier.



Intégration d'un tableau de bord PowerBI dans une page d'un site SharePoint

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

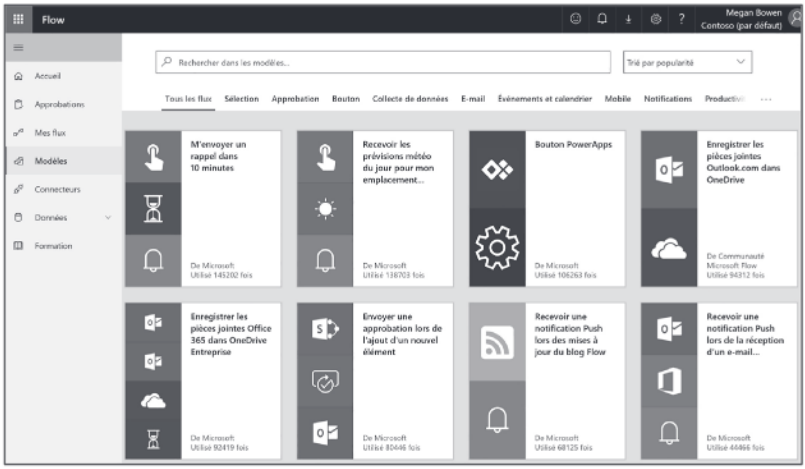
Nous l'avons vu dans le cas d'usage #4 décrit au chapitre précédent. Une solution d'analyse de la donnée tient souvent une place centrale dans un dispositif métier. La solution doit à la fois être simple à mettre en œuvre, offrir des possibilités riches en termes d'alimentation et d'analyse mais aussi pouvoir s'intégrer dans les solutions de discussion et de collaboration pour permettre les échanges autour des données présentées.

4.18. « Déclencher des actions automatiquement » (Flow)

Flow est une solution de la suite Office 365 qui permet de déclencher des actions automatiquement à la suite de certains événements. Dans son principe, Flow fait penser à l'outil IFTTT (If This Then That) disponible sur Internet.

Avec Flow, il devient possible de déclencher des actions automatiquement en fonction d'événements que l'utilisateur aura décrits. Par exemple, il est possible de déclencher automatiquement la création d'un PDF dans une bibliothèque de documents à partir d'un document bureautique déposé par un utilisateur dans une autre bibliothèque. Les possibilités sont très larges.

Flow n'est pas à proprement parler un outil de *workflow*, même s'il permet de réaliser des approbations, mais il permet de déclencher des actions selon des scénarios précis.



La page d'accueil de Flow, avec les différents modèles proposés

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Comme nous avons pu le découvrir au chapitre précédent, la digitalisation des processus de l'entreprise est aussi l'un des axes forts (mais souvent ignorés) du digital interne. Avec un outil comme Flow dans votre panel, vous pourrez créer à moindre coût des automatismes qui vous permettront de porter quelques cas d'usage métier très intéressants.

4.19. « Réaliser des mini-applications mobiles et web » (PowerApps)

Au chapitre 2, j'ai expliqué que le digital interne ne se limitait pas aux seuls usages collaboratifs, au partage des documents et aux échanges dans un réseau social d'entreprise.

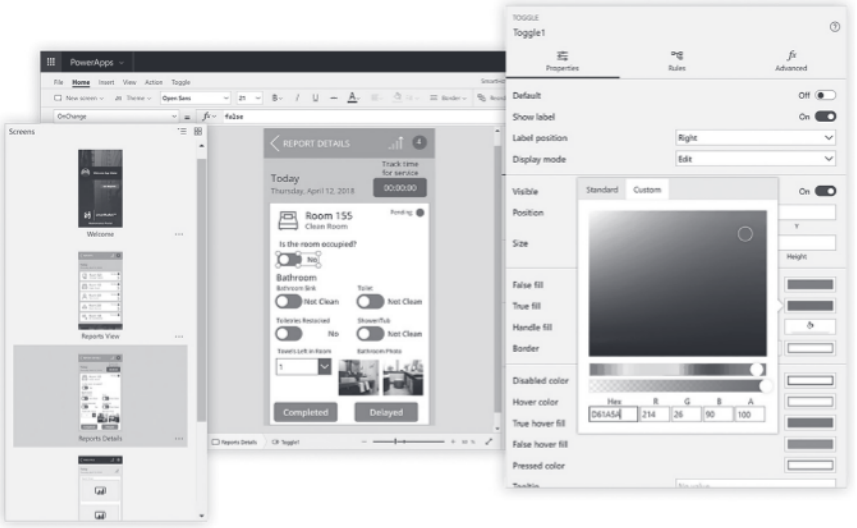
Le digital interne, c'est aussi l'art et la manière de permettre aux collaborateurs (les fameux *citizen developers* évoqués plus haut) de créer des outils performants et fiables pour couvrir des besoins métier.

PowerApps fait clairement partie de ces outils conçus pour permettre à des collaborateurs non-informaticiens de créer des applications informatiques uniquement avec du paramétrage. L'outil permet de créer des formulaires customisés pour les listes SharePoint, mais également des applications utilisables sur mobile, tablette ou PC.

Des exemples d'applications sur PC, tablette et smartphone avec PowerApps

Pour autant, ces outils s'adressent à un public très averti et nécessitent un minimum de formation et de maîtrise. Tous les collaborateurs ne sauront pas les maîtriser. La cible est clairement les *citizen developers*.

À défaut de créer des applications complexes, PowerApps permet *a minima* de customiser les formulaires de saisie proposés nativement par SharePoint : il est alors possible de réorganiser les champs ou d'intégrer des règles de gestion.



La page de design d'une application PowerApps

La SNCF est l'une des sociétés qui ont investi dans les applications du digital interne d'Office 365, avec PowerApps, Flow et PowerBI. Les équipes du digital ont notamment dématérialisé le processus de remontée des incidents avec PowerApps.

Pour découvrir ce cas d'usage particulièrement abouti de Power Apps, je vous invite à retrouver la vidéo à l'adresse https://www.digital-inside.fr/lelivre.

L'IMPORTANCE D'UN TEL OUTIL DANS LE DIGITAL INTERNE

Parce que transformer l'entreprise, c'est aussi et surtout digitaliser ses processus, un outil comme PowerApps est très précieux. Il permet d'engager cette digitalisation de manière rapide, à faible coût, sans mobiliser des ressources rares d'expertise en développement.

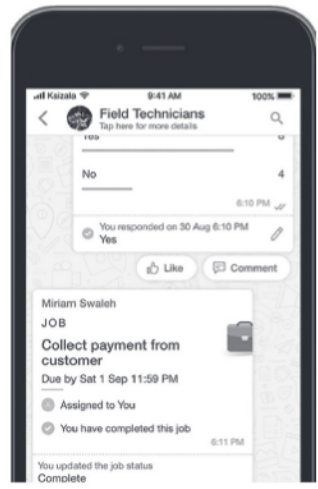
4.20. « Dialoguer avec l'équipe sur smartphone » (Kaizala)

Interrogez vos équipes ! Demandez-leur qui, parmi les collaborateurs, utilise l'application WhatsApp pour communiquer, dialoguer, voire même travailler.

WhatsApp est une application de réseau social grand public qui permet à des individus de communiquer entre eux. Elle a été créée en 2009 dans le but de remplacer le SMS. C'est une application très courante dans les équipes qui travaillent sur le terrain, pour rester en contact ou s'informer mutuellement des actions à réaliser.

Mais WhatsApp est surtout une application externe au système d'information de l'entreprise. Cela pose quelques problèmes, surtout si les informations échangées comportent des données sensibles ou nominatives. N'oubliez pas le RGPD, le Règlement général sur la protection des données.

En janvier 2019, Microsoft a lancé officiellement une nouvelle application baptisée Kaizala, dont les fonctionnalités ressemblent très fortement à l'application WhatsApp.



Tout comme WhatsApp, Kaizala permet de créer des groupes de personnes qui pourront communiquer par messages courts. Le principal intérêt étant que la solution fait partie de la suite Office 365 de l'entreprise : ses données restent donc entre les murs de l'entreprise, et non dans les mains d'un éditeur externe avec lequel aucune relation contractuelle n'a été établie.

Kaizala apporte donc une solution sécurisée aux entreprises qui possèdent des licences Office 365 et qui souhaitent permettre aux utilisateurs de communiquer par ce mode.

L'importance d'un tel outil dans le digital interne

Au cours de mes missions, je rencontre beaucoup d'équipes qui utilisent WhatsApp, notamment sur le terrain. Ce mode de communication est très prisé et efficace.

4.21. « Accéder aux outils et aux données en mobilité » (tous les outils)

Pouvoir accéder à ses outils et à ses données depuis son mobile était un luxe que peu d'entreprises pouvaient offrir aux collaborateurs il y a encore quelques années.

C'est aujourd'hui possible, dans la plupart des cas, si les outils que vous choisissez le permettent.

Microsoft a mis l'accent sur la mobilité : toutes les applications dont nous avons parlé dans ces dernières pages ont leur version mobile dans les *stores* d'Apple ou d'Android.

Il est alors possible d'accéder depuis son smartphone à ses documents de travail dans OneDrive ou à ses échanges dans Teams ou encore d'accéder à l'intranet de l'entreprise sous SharePoint.

Derrière cette capacité d'accès en mobilité, il y a de vrais usages liés à vos métiers ou à votre contexte d'entreprise.

Par exemple, si votre entreprise compte une grande majorité de « cols bleus » (personnels en usine ou techniciens sur les chantiers), ces collaborateurs ne disposent pas forcément d'un ordinateur de bureau. Il est alors tout de même possible pour eux d'accéder à l'intranet de l'entreprise depuis leur téléphone personnel.

Par exemple, si vous avez des techniciens qui interviennent sur des chantiers, il sera très utile de leur donner des moyens pour consulter des informations techniques ou métier depuis leur téléphone mobile ou de saisir des informations qui seront immédiatement enregistrées. C'est notamment possible depuis un simple site SharePoint ou avec une application PowerApps.

Autre exemple : tous les collaborateurs en déplacement pourront répondre à des sollicitations via Teams, par exemple, sans avoir à

allumer l'ordinateur. C'est possible avec l'application Teams, mais aussi avec Yammer.

Les cas d'usage sont multiples et variés, et ces exemples ne sont pas exhaustifs.

L'IMPORTANCE DE LA MOBILITÉ DANS LE DIGITAL INTERNE

Pour toutes les raisons évoquées, la capacité d'accéder en mobilité depuis son smartphone à toutes les solutions du digital interne est essentielle.

5. Choix et stratégie de déploiement

Une fois que vous aurez choisi les solutions pour construire votre écosystème digital (avec une suite logicielle ou en choisissant des solutions *pure players* sur étagère) viendra le moment du déploiement. En conclusion sur ces deux sujets, voici quelques remarques importantes.

5.1. Choisir les outils, c'est choisir une manière d'aider les collaborateurs

Le choix de vos outils sera essentiel.

Si beaucoup d'outils couvrent parfois des usages semblables (comme le réseau social d'entreprise, par exemple), tous ne se valent pas. Il y a deux critères à prendre en compte : à la fois les fonctionnalités pures du produit (ce qu'il permet de faire et comment il permet de le faire), mais aussi son implantation dans un écosystème plus large.

L'adage populaire dit que « comme on fait son lit, on se couche ». Cela se prête particulièrement bien à notre sujet, car l'histoire digitale que vous allez écrire pour votre entreprise dépendra beaucoup des choix d'outils que vous allez faire.

J'accompagne les entreprises dans leur transformation digitale, mais principalement celles qui ont fait le choix de la suite Office 365. Ce n'est pas un hasard. Je sais, par expérience et du fait de mon expertise sur le sujet, qu'en combinant tous les outils de cette suite en particulier, je serai capable de proposer des « histoires digitales » qui permettront de révolutionner le quotidien de mes clients. Ça ne sera pas forcément possible avec d'autres solutions, en tout cas pas de cette façon.

5.2. Soyez dans le « temps digital »

Aujourd'hui, tout va très vite et particulièrement en ce qui concerne les sujets liés au digital d'entreprise. Les solutions évoluent vite, mais également avec elles les approches et les usages.

Ma manière d'accompagner les entreprises change constamment. Elle a radicalement changé par exemple à partir de janvier 2017, date à laquelle l'outil Teams est entré dans la suite Office 365. En à peine un mois, j'avais changé mon approche des équipes, en déplaçant le centre de gravité de leur travail plutôt vers Teams (la solution de travail en équipe) que dans Yammer.

Il est important que vos réflexions se fassent dans un « temps digital », c'est-à-dire compatible avec la vitesse d'évolution des solutions.

Ce n'est généralement pas le cas : toute décision de cette importance dans une grande ou une petite entreprise demande du temps. Il y a une étude, des tests, des comités de décision, etc. Certaines entreprises, avant de décider d'autoriser les collaborateurs à utiliser un outil comme Forms, par exemple, lui font passer une batterie de tests fonctionnels et techniques pendant plusieurs semaines ! À ce rythme, décider d'une stratégie digitale peut demander plus d'une année.

Une anecdote résume ce phénomène. J'ai fait une intervention fin 2016 dans une entreprise pour expliquer le digital interne et montrer des cas d'usage avec la suite Office 365. Nous avons beaucoup parlé de Yammer, qui était au centre de mon exposé et que j'ai présenté comme le cœur de la communication pour les projets. C'était vrai à cette époque, car tous mes cas d'usage (animation d'équipe ou de projet) intégraient Yammer comme outil conversationnel.

Début 2018, cette entreprise est revenue vers moi pour m'indiquer que le sujet avançait et que l'idée de déploiement d'un réseau social d'entreprise avec Yammer faisait son chemin. J'ai pu alors expliquer que beaucoup de choses avaient changé depuis : l'outil de travail en équipe Teams, mais aussi les solutions Planner pour gérer les tâches et d'autres solutions nouvelles encore. Nous avons dû refaire un point sur l'état de l'art, ce qui a relancé les réflexions en interne peut-être pour plusieurs mois encore.

Sur tous les sujets du digital interne, tout doit aller plus vite : les réflexions, les choix, les décisions. L'objectif est de réussir à prendre le train en marche et cela sera d'autant plus facile s'il ne roule pas encore trop vite.

5.3. Adaptez vos *process* DSI aux évolutions continuelles !

La plupart des solutions du digital interne sont dans le *cloud*, ce qui implique des mises à jour continuelles, sans compter les nouveaux outils que l'éditeur de votre suite logicielle peut intégrer dans votre offre au fil de l'eau.

Ces nouveautés permanentes peuvent entrer en conflit avec les processus souvent historiques et très lourds des directions des sys-

tèmes d'information (DSI) en charge du support des outils informatiques auprès des utilisateurs. Il faut forcément adapter les processus à ce changement de paradigme.

Nous en reparlerons plus en détail au chapitre 5.

5.4. Lancez l'écosystème dans son intégralité, pas outil par outil

Les entreprises ont très peur de noyer leurs collaborateurs avec plein d'outils, comme ceux d'une solution comme Office 365.

Leur réflexe est donc de procéder à un lancement partiel des outils (quand cela est possible). Une fois que les premiers outils commencent à être utilisés, l'équipe en charge d'Office 365 permet alors l'accès à d'autres et ainsi de suite jusqu'à ce que l'intégralité des outils de la suite Office 365 soit disponible pour tous.

Cette stratégie est une erreur, pour plusieurs raisons.

La première raison, c'est que cette stratégie va vous prendre des mois, voire des années avant d'aboutir à l'ouverture complète de la suite. Il y a plus d'une vingtaine d'outils dans la suite Office 365 : en comptant trois ou quatre mois entre chaque « ouverture », il vous faudra environ six années pour en venir à bout. D'ici là, tout aura bien changé.

La seconde raison, c'est que laisser accessibles tous les outils ne va effrayer personne, à part ceux qui décident de cette stratégie. N'oubliez pas que les collaborateurs ne sont pas des enfants mais de grandes personnes : ceux qui n'ont aucune curiosité ne verront même pas qu'il existe de nouveaux outils et n'en seront pas plus troublés. Par contre, les autres, ceux qui cherchent à innover, ceux qui sont curieux d'apprendre, bref ceux qui font avancer l'entreprise, pourront expérimenter ces nouveaux outils et deviendront certainement vos futurs meilleurs ambassadeurs.

Mais la principale raison, c'est que les outils du digital tirent leurs bénéfices de leur complémentarité. Pour transformer de façon efficace certains contextes métier, nous l'avons vu à plusieurs reprises dans ce chapitre, il faut être capable de combiner plusieurs solutions, comme nous l'avons découvert dans les différents cas d'usage au chapitre 2.

Dans le cas d'usage #3 (animer un projet avec SharePoint, Teams, Yammer, Planner), si nous n'avions qu'un outil à disposition, le bénéfice aurait été tout à fait différent et bien moins flagrant.

Il faut donc voir les outils du digital interne comme les touches d'un clavier de piano. C'est le grand nombre de touches qui permet de jouer toutes les notes et ainsi une belle musique.

Restreindre votre écosystème digital à quelques outils, c'est comme vouloir jouer un concerto avec le piano jouet de votre jeune enfant qui ne possède que cinq touches. Vous ferez du bruit, mais certainement pas de la musique.

Chapitre 4

Pourquoi la transformation digitale est-elle une démarche stratégique d'entreprise ?

Il ne faut pas se le cacher : de nombreux projets de transformation digitale ou *a minima* de déploiement de solutions du digital interne (qui est une sous-composante de la transformation digitale) n'aboutissent à rien de concret.

À part quelques licences achetées, rien n'a changé dans l'entreprise et aucun gain particulier n'a été constaté. Pire, les collaborateurs ont vécu l'expérience comme une perturbation dans leurs habitudes quotidiennes, sans valeur ajoutée. C'est un échec, et cet échec est souvent imputé à la solution digitale qui a été retenue.

Je suis souvent troublé par la légèreté avec laquelle on déploie ces solutions dans les entreprises, quelle que soit leur taille. Pourtant, certains éditeurs ne cachent pas l'importance de l'accompagnement à tout niveau et la nécessaire préparation de l'entreprise pour que la transformation avec le digital interne soit une réussite. C'est notamment le cas de Microsoft.

Ma conviction intime et profonde est qu'une grande part de ces échecs est imputable à l'angle d'approche initial : le déploiement du digital interne est trop souvent abordé sous l'angle d'un projet informatique sans aucune ambition, alors que c'est une véritable démarche stratégique d'entreprise aux multiples impacts et enjeux.

Changer d'angle ne coûte pas plus cher, mais nécessite d'impliquer des personnes clés de l'entreprise, comme les dirigeants. C'est là l'une des principales difficultés, car pour réussir, le comité de direction générale et les managers devraient normalement être en première ligne. C'est trop rarement le cas.

Enfin, pas de grand opéra sans un chef d'orchestre. Réussir le déploiement du digital interne nécessite de la cohésion entre tous les acteurs du digital interne et une vraie vision stratégique. C'est le rôle de celui que j'appelle le « responsable de l'efficacité collective et individuelle ».

1. Ce n'est pas l'affaire *que* des informaticiens

Je fais juste un constat : dans 95 % des cas, c'est la direction des systèmes d'information (DSI) qui me missionne pour aider l'entreprise dans le déploiement du digital interne.

Ça n'a rien de choquant en soi, puisque la transformation digitale repose sur une base technologique et informatique portée logiquement par la DSI. Mais tout ce qui fait la réussite du déploiement du digital interne n'est pas uniquement du ressort de la DSI : c'est ce que nous allons découvrir dans ce chapitre.

Parce que le sujet n'est porté que par la DSI, dans une grande majorité des cas, le déploiement du digital interne est souvent abordé comme un projet technique, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes.

Le principal problème, c'est un manque de hauteur sur le sujet parce qu'il sera probablement abordé comme on le fait pour déployer n'importe quelle application informatique. Cette approche empêchera de donner au déploiement une dimension de démarche d'entreprise, comme nous allons le voir par la suite.

Les équipes de la DSI vont aussi certainement appliquer à cette démarche les mêmes recettes que pour n'importe quel projet informatique, à la fois dans la prise de décision et dans la manière de déployer et d'accompagner (ou ne pas accompagner) les collaborateurs.

Le risque également serait que la DSI se cantonne à son objectif purement technique : or, réussir le déploiement technique (rendre accessibles les outils, etc.), ce n'est pas réussir le déploiement des solutions ni déclencher leur adoption. Il faut dépasser les enjeux de la DSI, pour voir les enjeux supérieurs de l'entreprise.

Enfin, vous allez découvrir aussi dans ce livre que le digital interne est essentiellement – et c'est paradoxal – un projet humain. Les relations humaines et la compréhension des métiers sont essentielles dans ce domaine. Une DSI « traditionnelle » ne dispose pas forcément des bonnes postures ni des bons profils pour mener toutes les actions d'accompagnement nécessaires.

Pour conclure, seule, la DSI aura beaucoup de mal à transformer ce déploiement en un véritable succès pour l'ensemble de l'entreprise. Pour réussir, il faut aborder le déploiement d'une manière plus globale, non pas comme un projet informatique, mais comme une démarche d'entreprise.

2. Une démarche stratégique d'entreprise

Mes quelque dix-neuf années d'expérience sur les sujets du digital interne m'ont apporté la ferme conviction que le succès du déploiement (et l'adoption) des outils du digital interne (dans le cadre d'une transformation digitale d'entreprise plus ou moins assumée) dépend pour beaucoup de la façon d'aborder le sujet.

Ma conviction est qu'il faut aborder ce déploiement dans le cadre d'une démarche d'entreprise et non pas sous l'angle réducteur d'un projet informatique.

2.1. Ce n'est pas un projet, c'est une démarche

Vous savez tous ce qu'est un projet : c'est la mobilisation de plusieurs personnes pour aboutir à un objectif commun, dans le cadre d'un planning et d'un budget bien défini. Pour le dire autrement, un projet a une date de début et une date de fin.

Déployer techniquement les outils du digital est effectivement un projet technique : il s'agit de connecter le système d'information interne à la solution retenue (suite logicielle unique ou panel d'applications *pure players*, par exemple) et de réaliser toutes les opérations techniques associées, comme le déploiement d'applications « client lourd » sur les postes, quand il y en a.

Les efforts de l'entreprise ne vont pas s'arrêter là. Une fois les solutions connectées et les opérations techniques réalisées, la vie de l'entreprise ne va pas s'en trouver bouleversée du jour au lendemain.

Le déploiement technique est la phase la plus simple, parce qu'elle est bien connue des spécialistes. Surtout, ces opérations sont à peu de chose près toutes les mêmes, quelles que soient les entreprises.

Le plus complexe, c'est la suite.

Une fois les solutions déployées et accessibles pour tous les salariés, il faut enclencher la transformation des habitudes de travail et la digitalisation des processus avec les solutions du digital interne mises en place.

Réussir ce challenge nécessite une vraie transformation des habitudes de chacun et des postures à la fois des collaborateurs, des managers et bien entendu des dirigeants.

C'est une action de fond qui se fait à la fois sur du court, du moyen et du long terme. Les moyens à mobiliser ne sont pas forcément pharaoniques et l'effort ne sera pas identique sur la longueur. Il y a aura plusieurs phases avec des objectifs différents, mais potentiellement (et là, je vais vous faire peur), c'est une action qui n'a pas vraiment de date de fin pour la simple et bonne raison que les outils, les usages et donc leurs utilisateurs vont continuellement évoluer au fil du temps.

Patrick Guimonet, l'expert de la suite Office 365 qui s'est exprimé au chapitre précédent, résume ce phénomène en reprenant une citation du philosophe Héraclite (VI^e siècle avant J.-C.), qui soutenait que tout est en perpétuel changement et qui s'opposait à l'idée même de la permanence des choses : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve » (Héraclite).

Pourquoi ? Parce que le fleuve change, son débit n'est jamais le même, ses berges évoluent. Et surtout, parce que ceux qui s'y baignent changent également. Entre deux baignades, nous avons appris à mieux nager ou à être plus prudents.

Patrick Guimonet a repris cette citation pour l'adapter à notre contexte : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même Office 365. » Tout simplement parce que (et nous l'avons vu au chapitre précédent) les solutions évoluent très régulièrement : de nouvelles fonctionnalités apparaissent, d'autres évoluent, de nouveaux usages deviennent possibles notamment avec l'avènement de l'intelligence artificielle.

Et puis les utilisateurs changent aussi : certains gagnent en maturité digitale et veulent en faire plus (pour devenir un *citizen developer* ?). D'autres rejoignent régulièrement l'entreprise : il faut les aider à comprendre les nouveaux outils du digital. Et entre ces deux extrêmes, il y a tous les salariés qu'il faut accompagner au quotidien pour qu'ils tirent le meilleur parti des nouveaux usages.

Si cet effort perpétuel d'accompagnement vous surprend ou qu'il vous fait peur, dites-vous que lorsqu'on lance une transformation digitale interne, ce n'est pas pour sortir d'un trou d'immobilisme pour entrer dans un autre, pour un autre cycle de dix ans.

Quand on fait une transformation digitale interne, c'est pour faire entrer l'entreprise dans le mouvement et l'adaptation perpétuelle aux outils, aux usages et au final au contexte économique et social dans sa grande généralité.

Pour toutes ces raisons, cette action d'accompagnement et de promotion n'a pas vraiment de fin. Parce que c'est une action sans date de fin connue, on ne peut donc pas parler véritablement de projet : on parlera donc plutôt de démarche.

La transformation d'entreprise avec le digital interne, ce n'est pas uniquement des outils, c'est aussi une autre manière de penser, ce sont de nouvelles postures, de nouvelles habitudes. C'est surtout une volonté de l'entreprise d'améliorer les choses, d'apporter de l'efficacité opérationnelle et surtout de faciliter la vie des collaborateurs.

Si vous ne déployez pas le digital interne avec cette ambition, ne faites rien.

Penser autrement, changer les postures et les habitudes, ce n'est pas quelque chose qu'on peut faire en quelques jours. Pendant un certain temps, il faudra faire preuve de beaucoup de pédagogie à tous les niveaux (du collaborateur jusqu'au dirigeant) et dans tous les domaines : animation des projets, des équipes, innovation, digitalisation des processus, etc. Nous en parlerons en détail au chapitre 9.

C'est donc une opération de longue haleine qui se fera dans la longueur avec des efforts de communication adaptés et bien ajustés pour donner du sens. C'est clairement une démarche, mais pas n'importe laquelle...

2.2. C'est une démarche stratégique d'entreprise

Au lancement d'une mission chez un client, j'ai proposé à mon interlocuteur (de la DSI, forcément) de faire une petite intervention auprès du comité de direction générale (CODIR) pour expliquer les enjeux du digital interne.

Mon interlocuteur a eu l'air surpris. Il m'a répondu que les membres du CODIR étaient très occupés et qu'ils n'auraient pas de temps à nous accorder pour un « simple projet informatique ».

Nous avons continué à échanger et dans le fil de nos discussions, je lui ai demandé, très innocemment, s'il y avait dans l'entreprise un projet dont l'objectif était d'améliorer l'efficacité opérationnelle de tous les collaborateurs de manière profonde et durable et de rendre l'entreprise plus agile et réactive face à la concurrence.

À sa connaissance, il n'existait pas de projet de cette dimension. Il a compris où je voulais en venir quand je lui ai demandé s'il pensait que le CODIR trouverait du temps à consacrer à ce sujet s'il existait des solutions pour atteindre cet objectif.

Convaincre une entreprise qu'il s'agit bien d'une démarche d'entreprise de dimension stratégique n'est pas une mince affaire. J'y consacre une grande énergie, à chacune de mes missions.

J'ai cherché des arguments pour déclencher les prises de conscience. Je me suis demandé ce qui faisait qu'une démarche (ou un projet) dans l'entreprise pouvait être considérée comme de « dimension d'entreprise et stratégique ».

J'ai orienté mon approche sur l'analyse des impacts de la démarche sur l'entreprise et les moyens qu'il faut mobiliser pour la réussir. Selon l'étendue de ces impacts, il est possible de distinguer une démarche de niveau stratégique d'entreprise d'un simple projet informatique classique sans grande importance.

Quelques impacts possibles d'un projet ou d'une démarche sur l'entreprise

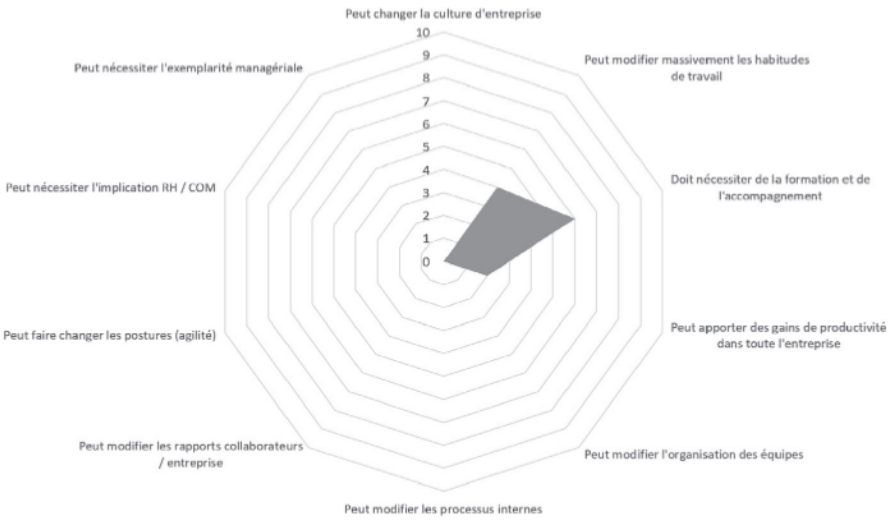
- Modification massive et durable des habitudes de travail de tous les collaborateurs, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur métier.
- Formation ou accompagnement massif nécessaire de tous les collaborateurs de l'entreprise, quels que soient leur grade et leur fonction.
- Apport de gains de productivité dans toute l'entreprise, ou de gains de toute autre nature.
- Modification des organisations déjà en place soit directement (en provoquant des réorganisations) soit indirectement (en changeant les rôles des collaborateurs au fil de l'eau).
- Modification ou transformation des processus internes bien établis et dont certains sont des piliers de l'entreprise (les demandes d'achats, etc.).
- Modification des rapports entre les collaborateurs et entre les collaborateurs et l'entreprise. C'est ce qui se passe par exemple quand on développe la transversalité des équipes ou que l'on donne aux salariés la capacité de s'exprimer dans l'entreprise (avec un réseau social d'entreprise, par exemple).
- Changement des postures des salariés. Je pense par exemple à l'agilité, à la prise de risque, à la prise d'initiatives ou aux managers qui vont progressivement apprendre à « lâcher prise », etc.
- Sollicitation ou implication du comité de direction, soit pour être sponsor, soit pour valider des orientations qui ont des impacts sur l'entreprise.
- Implication des managers, via l'exemplarité managériale. Autrement dit, il n'y a pas que les collaborateurs qui sont concernés ; les managers (et les dirigeants) sont également ciblés.

› Évolution de la culture d'entreprise. Par exemple, une entreprise très organisée en « silo » et dans laquelle aucune prise de risque n'est autorisée pourrait se transformer en une entreprise plus moderne, plus transversale et agile, ce qui modifie forcément la culture d'entreprise.

J'ai alors positionné tous ces points sur un graphique de type « toile d'araignée ». L'exercice consiste à estimer le poids des impacts de différentes démarches ou projets pour estimer leur niveau d'importance. Plus la toile est couverte et plus la démarche est d'un niveau stratégique pour l'entreprise.

Plusieurs entreprises abordent le déploiement des outils du digital interne comme on aborde par exemple le déploiement d'une nouvelle version de l'outil bureautique Office.

Utilisons notre modèle pour tenter d'illustrer l'impact d'un déploiement d'une nouvelle suite bureautique comme Excel ou Word auprès des collaborateurs. C'est un projet, avec une date de début et une date de fin. Et c'est un projet important, parce que tous les collaborateurs sont concernés.



C'est sans doute un projet important, mais pour autant, le projet n'a pas beaucoup d'impact, comme on le voit sur le graphe ci-dessus.

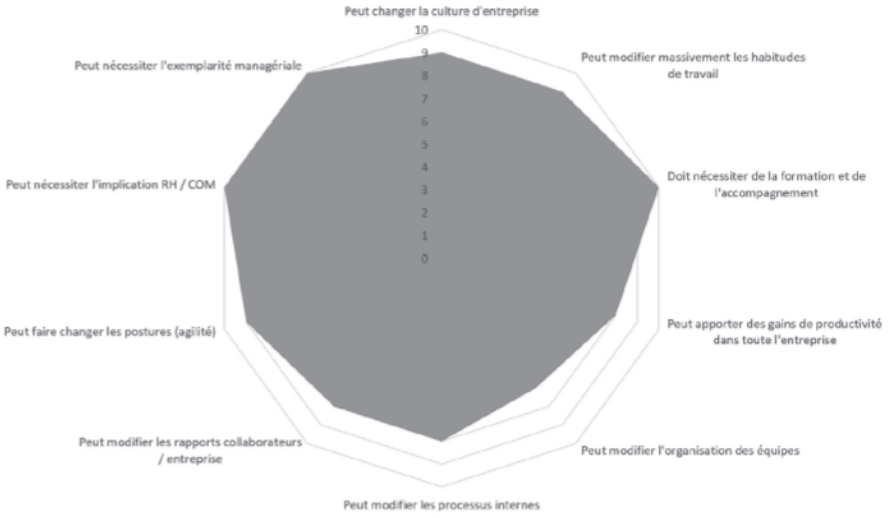
Changer de suite bureautique ne va pas faire changer les postures ni modifier les organisations et encore moins les processus internes.

Ça ne va pas non plus complètement modifier les relations entre les collaborateurs et encore moins changer la culture d'entreprise. Et vous n'allez pas mobiliser le comité de direction pour un tel projet. Par contre, cela va changer un peu les habitudes de travail, nécessiter un peu de formation et apporter (on l'espère quand même) un peu de bénéfices à l'entreprise.

Si on fait le même exercice pour le déploiement du digital interne dans le cadre d'une transformation d'entreprise, c'est une tout autre histoire. Comme nous aurons l'occasion de le découvrir tout au long du livre, les impacts sont beaucoup plus larges.

Le déploiement du digital interne implique le changement des habitudes de toute l'entreprise, des collaborateurs jusqu'aux dirigeants : ça ne se fait pas sans un accompagnement massif de toute l'entreprise. Les outils du digital interne impliquent aussi des changements de posture : prise d'initiative (avec le RSE), décloisonnement, etc. Ce qui peut aboutir à un changement dans la culture d'entreprise.

Comment imaginer impacter la culture d'entreprise sans impliquer les managers et le comité de direction générale ? Ils sont forcément en première ligne dans une telle démarche.



Pour toutes ces raisons, la démarche de déploiement du digital interne dans le cadre d'une transformation digitale de l'entreprise est une démarche stratégique d'entreprise. Et l'approcher en tant que telle est une condition essentielle de réussite.

2.3. Une approche essentielle pour la réussite de votre transformation

Déployer le digital interne en se cantonnant à acheter des licences et en abordant le sujet comme un projet technique de déploiement a très peu de chances d'aboutir à un succès.

Rappelez-vous qu'adopter les outils du digital interne va demander de l'énergie partout dans l'entreprise pour changer les habitudes et pour « réécrire » les scénarios de travail avec ces outils. Tout le monde sera mobilisé : les collaborateurs mais aussi les managers et les directeurs.

Jamais un simple « projet informatique » ne parviendra à libérer les énergies dans l'entreprise pour amorcer la transformation. Seule une démarche d'entreprise portée par un sponsor fort parviendra à mettre en mouvement l'entreprise et à motiver les troupes à se mettre en ordre de bataille.

Une démarche d'entreprise permet également de donner du sens au déploiement du digital interne : c'est un point essentiel pour réussir.

Pour illustrer mon propos, prenons un exemple. Imaginez que vous avez tous les jours une heure de transports en commun pour vous rendre au travail et une autre heure pour revenir à votre domicile. Tout à coup, sans qu'on vous explique pourquoi, votre trajet se rallonge de vingt minutes, ce qui vous demande plus d'effort au quotidien.

Si aucune explication n'est donnée, toutes les personnes empruntant ce trajet vont protester. Par contre, si on explique aux voyageurs que ces délais supplémentaires sont temporaires et que, par la suite, le trajet sera réduit de quinze minutes avec un meilleur confort de transport, une majorité des voyageurs accepteront de faire ces efforts.

C'est la même chose pour le déploiement du digital interne. Changer d'habitudes, lâcher la messagerie est un gros effort qui demande un investissement. Si aucune démarche n'explique ni ne démontre par des exemples que cet investissement est gagnant et si personne ne parle des enjeux pour toute l'entreprise, personne ne réalisera l'effort nécessaire.

2.4. Une nécessaire animation de la démarche

Une telle démarche s'anime sous deux angles. Vis-à-vis des salariés, collaborateurs et managers : nous en parlerons au chapitre 9. Mais aussi avec le comité de direction générale, si, bien sûr, l'entreprise estime qu'une démarche visant à améliorer l'efficacité globale, individuelle et collective de tous ses collaborateurs est importante.

Il me semble surprenant qu'un comité de direction générale puisse avoir l'œil collé aux indicateurs de performance des ventes sans

même jeter un petit coup d'œil sur les indicateurs de performance interne des équipes, au travers des difficultés qu'elles rencontrent pour travailler et des opportunités qui pourraient exister pour améliorer leur efficacité.

Il arrive que des entreprises se posent un jour la question et que, juste par acquit de conscience, elles missionnent des consultants comme moi pour faire des audits de collaboration. Au vu des résultats, elles comprennent rapidement l'intérêt de la question.

Une démarche de déploiement du digital interne doit s'animer auprès du comité de direction générale de façon régulière. Qu'importe la fréquence, l'essentiel est que la direction générale ait une vue régulière sur les avancées et sur les orientations qui sont prises.

Cette implication du comité de direction générale permettra par exemple de valider certaines orientations qui peuvent être difficiles à faire accepter, notamment celles qui nécessitent des changements de postures dans certaines grandes directions.

Le comité de direction générale doit aussi avoir une vue régulière sur l'avancement pour qu'il puisse se préparer. Par exemple, l'ouverture d'un réseau social d'entreprise va permettre de donner la parole aux collaborateurs : mieux vaut que les membres du comité de direction en soient informés.

3. L'importance d'un chef d'orchestre

Dans nos entreprises, il y a des responsables pour tout : pour les imprimantes, pour les salles de réunion, pour les voitures de fonction. J'ai même rencontré un préposé aux fontaines à eau.

Je n'ai pourtant encore jamais croisé de « responsable de la qualité de la collaboration et de l'efficacité opérationnelle ».

Regardez autour de vous : dans votre entreprise, qui a la lourde responsabilité de mettre tout en œuvre pour qu'il y ait toujours de l'huile dans les rouages ? Qui fait de la veille pour voir tout ce que les innovations proposent pour gagner en efficacité interne dans la collaboration de tous les salariés ?

Qui est chargé d'imaginer le scénario de collaboration, de concevoir une stratégie qui englobe tous les moyens (informatiques et non informatiques) en transversal pour rendre les équipes encore plus efficaces ? Souvent personne, et je trouve cela troublant.

Un projet de transformation de l'entreprise, c'est pourtant changer d'approche vis-à-vis du collaborateur. En effet, pendant très longtemps, les salariés n'ont pas été au centre des attentions et cela se ressent dans la manière dont les entreprises se sont organisées pour

les aider au quotidien. Les moyens pour travailler sont souvent éclatés et les responsabilités sont cloisonnées : il y a un responsable pour les outils bureautiques, un autre pour la messagerie, un autre pour la solution SharePoint. Quand il a un problème, le collaborateur doit trouver le responsable de l'outil concerné.

Les nouveaux outils d'Office 365 sont arrivés dans ces dispositifs comme un chien dans un jeu de quilles : qui prend la responsabilité de quoi ?

Il peut arriver que les différents responsables ne s'entendent pas sur la stratégie générale (parce qu'il n'y en a généralement pas) et qu'ils entrent en conflit. Par exemple, le responsable de l'intranet peut voir le réseau social d'entreprise comme une concurrence et non comme une opportunité. De même, le responsable du réseau social d'entreprise peut voir d'un mauvais œil de nouvelles solutions de « travail en équipe » comme Teams qui vont lui « grignoter des parts de marché » dans le domaine de la collaboration digitale.

Il faut obligatoirement donner une stratégie unique pour l'ensemble du dispositif digital, pour que les postures, les gouvernances et les moyens soient alignés et homogènes. Pour cela, il faut obligatoirement un chef d'orchestre.

On peut lui donner le nom qu'on veut. Les grandes entreprises aiment beaucoup les termes anglais pour désigner des rôles de ce type. On parle alors de CDO : *Chief Digital Officer*, par exemple (à ne pas confondre avec le *Chief Data Officer*).

Le *Chief Digital Officer* est en charge de la transformation digitale de l'entreprise. On se rapproche du sujet, mais pas forcément, car tout dépend de ce qu'on entend par « transformation digitale ».

Comme j'ai eu l'occasion de l'indiquer dans les précédents chapitres, des entreprises peuvent se lancer en toute honnêteté dans la transformation digitale sans aborder en aucune façon le digital interne. Elles se focalisent alors sur le digital **externe** (la digitalisation du parcours client et les applications mobiles) et sur leur présence sur les réseaux sociaux grand public.

Mais à l'**intérieur**, les collaborateurs travaillent et coopèrent comme il y a trente ans, sans que cela ne choque personne. J'ai déjà vu un vaste chantier de transformation digitale dans une grande société se dérouler dans une frénésie de milliers de mails avec des pièces jointes échangés entre tous les acteurs. Une pure hérésie, selon moi.

Je n'aime pas les anglicismes. Je préfère donc parler de « responsable de l'efficacité individuelle et collective ». Il pourrait être rattaché au *Chief Digital Officer*, ce qui permettrait ainsi de couvrir la transformation digitale externe mais aussi la transformation digitale interne.

Il tient aussi le rôle d'évangéliste digital interne, dont je reparlerai plus loin.

Sa mission sera de tout mettre en œuvre pour simplifier, optimiser, faciliter la collaboration entre les équipes et améliorer l'efficacité collective et individuelle. Son rôle sera de mettre de l'huile dans les rouages, d'écouter les souffrances des collaborateurs (plutôt que de cacher les insatisfactions sous le tapis comme on le fait aujourd'hui), de tout mettre en œuvre pour gommer les obstacles que les collaborateurs rencontrent sur leur chemin. Quel superbe message envoyé aux collaborateurs !

Cela peut être des sujets techniques (débit réseau, par exemple), mais aussi des outils, des méthodes de collaboration, jusqu'à la digitalisation d'un processus pour le rendre plus rapide et plus simple, tout cela avec les solutions du digital interne.

À terme, il devra mettre en place tous les dispositifs nécessaires pour que les utilisateurs n'aient pas en face d'eux une myriade d'outils déconnectés les uns des autres, mais un seul « *digital workplace* » (voir au chapitre 8) avec un seul support pour apprendre à l'utiliser et être aidé, encore une fois grâce aux solutions du digital interne.

Il aura aussi la difficile mission d'aligner tous les acteurs du digital interne mais aussi des autres directions au travers d'une stratégie commune. Nous verrons comment définir cette stratégie au chapitre 7.

Et ça ne sera pas simple, car au-delà de ce qu'il serait logique de faire pour que le dispositif fonctionne, il y a ce qu'il sera politiquement possible de faire en fonction de ce que les ego des uns et des autres laisseront comme degré de liberté.

Il est malheureusement classique de voir des stratégies et des gouvernances sans queue ni tête, parce que les décisions ne se sont pas prises sur une base logique mais sur des conflits de baronnie.

Le « responsable de l'efficacité individuelle et collective » aura aussi la responsabilité de l'animation de toute la démarche. C'est une animation sur tous les fronts : auprès des collaborateurs avec de la promotion des usages et de l'accompagnement, auprès des managers et aussi auprès du comité de direction générale. Nous en reparlerons au chapitre 9.

C'est aussi une animation des actions de transformation qui seront nécessaires dans les différentes grandes directions (direction des systèmes d'information, direction des ressources humaines, direction de la communication interne, etc.) pour que la transformation s'opère correctement. Nous en verrons des exemples au chapitre suivant.

Mais ce n'est pas tout. Il aura aussi la lourde responsabilité d'avoir une vision de ce qu'il faut faire et de l'expliquer. Il devra être la réfé-

rence interne sur ces sujets. Il devra en être le visionnaire, l'évangéliste interne. Il devra maîtriser le concept du travail digital dans une entreprise et savoir défendre sa vision auprès des dirigeants, des managers et des utilisateurs.

Choisir un bon chef d'orchestre, ce n'est donc pas uniquement piocher dans les effectifs un manager disponible ou qui se dit intéressé par le sujet. Le candidat doit faire preuve de vraies qualités de leader, d'un bon sens de persuasion et de négociation. Mais surtout, il doit être expert du sujet et être lui-même un utilisateur averti de ce genre de solutions.

Chapitre 5

Comment les directions doivent-elles s'impliquer et se transformer ?

De mon point de vue, digital interne et transformation d'entreprise vont forcément de pair. Le digital interne apporte des outils et de nouveaux usages qui permettent de réécrire la manière de partager et de collaborer. La transformation d'entreprise, quant à elle, permet de modifier les postures des collaborateurs, des managers et des dirigeants pour permettre à ces nouveaux modes de travail de trouver leur place.

Cela implique de petits ou de grands ajustements un peu partout dans l'entreprise et dans toutes les grandes directions métier. Cela implique surtout de lancer quelques chantiers importants pour accompagner la démarche.

Ces ajustements sont essentiels pour éviter que les collaborateurs, les managers et même les dirigeants se mettent à combattre sans s'en rendre compte les effets pourtant positifs induits par le déploiement des nouveaux usages.

Ce phénomène que j'ai baptisé « anticorps » est une source de conflit entre ceux qui sont chargés d'insuffler la nouveauté avec le digital interne et ceux qui n'ont pas été informés des impacts du digital sur leurs postures. Ces frictions sont de nature à bloquer toute ambition de transformation et à faire échouer le déploiement des solutions du digital interne.

Tout le monde est concerné (les collaborateurs, les managers et les dirigeants), y compris toutes les directions de l'entreprise. Les plus impactées, parce qu'elles sont actrices de cette démarche, sont les directions du système d'information (DSI), les directions des ressources humaines (DRH) et les directions de la communication interne. Mais les directions métier, qui sont utilisatrices de ces solutions, doivent faire quelques changements pour permettre au digital interne de se déployer.

1. Osez secouer la ruche

« Secouer la ruche », c'est l'expression que j'utilise pour parler de l'art et la manière de faire changer les choses dans l'entreprise.

La ruche, c'est bien entendu l'entreprise qui bourdonne d'activité, avec le travail incessant de petites abeilles dont le travail est toujours le même depuis la nuit des temps. Si vous voulez apporter le moindre changement à la vie de la ruche, vous allez vous faire piquer parce que vous serez vu comme un danger pour l'équilibre naturel de la communauté.

C'est un peu ce que je vis quand je commence une mission dans une entreprise. Mon client fait appel à moi pour que je vienne « secouer sa ruche », en apportant de nouveaux usages, de nouvelles façons de travailler ou pour digitaliser des processus internes.

« On ne peut pas faire autrement tout en faisant pareil. » Quand je propose quelque chose de nouveau, j'ai toujours face à moi des personnes enthousiastes et d'autres réfractaires, voire parfois complètement hostiles.

Il y a quelques années, j'ai été missionné pour digitaliser une direction. J'ai voulu faire ce projet dans un mode « agile et pragmatique ». Avant cela, j'ai dû d'abord affronter l'hostilité face à cette approche.

Le projet a finalement réussi, mais il ne s'est pas fait sans heurts. Cette aventure m'a convaincu de l'importance, en amont, de modifier les postures au sein des directions pour que la digitalisation de l'entreprise ne se termine pas en champ de bataille d'où personne ne sort indemne. Mon rôle n'est pas de me heurter aux gens ni de violer leurs gouvernances, mais de les accompagner pour qu'ils comprennent qu'une gouvernance doit évoluer et dans quel sens elle doit évoluer.

La difficulté qui est la mienne quand j'arrive dans une entreprise, c'est que dans l'esprit du client, je suis appelé juste pour intervenir dans le cadre d'un projet informatique, et non dans une démarche d'entreprise. Lorsque j'évoque la nécessité, en amont, de préparer l'entreprise à « intégrer » le digital interne dans le cadre d'une démarche stratégie d'entreprise, je ne suis pas légitime, encore moins audible.

Nous allons pourtant voir dans ce chapitre que de nombreux paramètres doivent être ajustés dans toutes les directions pour que le digital puisse s'y intégrer sans générer de conflits ni de blocages.

2. Comité de direction et managers en première ligne

La première question que je pose quand je commence une mission c'est, à propos du digital interne : « Qu'en pense votre président-directeur général » ?

Les réponses varient entre « Je ne sais pas, je ne lui en ai jamais parlé » et « Il n'y comprend rien mais il n'est pas contre » ou « Il n'est pas du tout convaincu mais il me laisse faire ».

Les dirigeants de l'entreprise et les managers sont pourtant en première ligne et je vais vous expliquer pourquoi.

2.1. Le comité de direction

Comme j'ai pu l'expliquer, il faut un sponsor fort à ce genre de démarche, tout simplement parce que de nombreuses personnes vont devoir être mobilisées : les directeurs, leurs managers et tous les collaborateurs.

Le déploiement du digital interne et la transformation associée vont nécessiter de faire bouger des lignes, de changer des postures et des habitudes. Dans ces moments-là, tous les yeux se tournent vers le leader.

Si les collaborateurs savent que le dirigeant est convaincu et que c'est une priorité pour lui, les principaux acteurs se mettront dans le sens du vent et feront l'effort au moins de s'y intéresser. Par contre, s'il est de notoriété publique que le dirigeant ne prête aucune importance à ce sujet, aucun mouvement de fond ne se déclenchera. Pourquoi être plus royaliste que le roi ?

Pour être convaincu et convaincant, les dirigeants doivent absolument prendre connaissance du sujet, en mesurer les enjeux. Et ça ne se fera pas au travers d'une petite incursion en comité de direction pendant trente minutes pour présenter dix *slides* de PowerPoint.

Il faut que les dirigeants comprennent bien le sujet, parce qu'il y aura certainement des adaptations à faire au sein de l'entreprise pour que la « pièce digitale » trouve sa place dans le grand puzzle de l'entreprise.

Fort heureusement, les dirigeants des petites, grandes entreprises et grands groupes français et internationaux ne sont pas tous déconnectés des enjeux du digital. Il existe des entreprises dont les dirigeants ont pris le temps de découvrir le sujet. Ils sont alors absolument convaincus de la nécessité de moderniser l'entreprise : pas seulement par la technologie et les outils, mais aussi dans sa manière d'être et dans sa culture d'entreprise.

Dans un projet de déploiement de Yammer que j'ai mené dans une entreprise d'environ 5 000 personnes, mon meilleur allié était le

directeur général en personne. Non seulement il suivait de près le déroulement du projet, ce qui mettait une saine pression à tout le monde, mais il était lui-même utilisateur de l'outil.

Et c'est là un autre point essentiel : l'exemplarité.

Il est essentiel de proposer du *tutoring* aux dirigeants des entreprises qui se lancent dans une transformation digitale pour qu'ils soient eux-mêmes utilisateurs. Ce n'est pas uniquement un cours pour savoir où cliquer dans l'outil du réseau social d'entreprise : c'est aussi des conseils sur l'art et la manière d'être visible dans le RSE (ni trop ni trop peu) et de savoir s'exprimer avec les bons codes. Si le directeur général fait un *post* dans le RSE comme il écrit un mail, ça ne fera que confirmer qu'il n'y connaît strictement rien.

Certaines entreprises ont mis en œuvre du « *reverse mentoring* », qui consiste à faire accompagner un manager et/ou senior peu à l'aise avec le digital par un collaborateur plus à l'aise (et souvent plus jeune). Le mentor, rompu à l'usage du digital, doit aider son mentoré (un manager ou un directeur) à maîtriser les codes du digital.

Je trouve que ce concept est une excellente idée, mais dans les deux exemples que j'ai pu voir, le *mentoring* se limitait à la maîtrise des réseaux sociaux externes (comme Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram). Dans les deux cas, le digital interne n'était pas abordé quand bien même l'entreprise avait déployé des solutions (réseau social d'entreprise ou autres). Le mentor n'expliquait pas à son mentoré comment communiquer dans le réseau social d'entreprise comme Yammer, ou comment travailler dans un outil de travail en équipe comme Teams.

J'ai fait part de ma surprise à l'un de ces jeunes mentors, un jeune cadre brillant de 28 ans, qui m'a avoué qu'il ne savait pas lui-même utiliser les outils du digital interne. Ceci expliquant cela.

La présence (bienveillante, toujours, toujours) des dirigeants dans les outils collaboratifs de l'entreprise émet plusieurs signaux.

Le premier signal, c'est l'intérêt du dirigeant pour l'outil. Vouloir que les salariés adoptent un nouvel outil, c'est une chose, mais l'utiliser soi-même en est une autre. Les collaborateurs (les citoyens plus généralement) en ont assez des « Faites ce que je dis, pas ce que je fais ». Le fait que les dirigeants utilisent les outils sociaux d'entreprise montre leur intérêt et encourage les collaborateurs (et surtout les managers) à les imiter.

Le second signal, c'est la proximité du dirigeant avec ses collaborateurs. C'est une rupture nette avec les temps anciens où le PDG était une sorte d'icône inaccessible qui, tel un pharaon dans son palais, ne pouvait pas être approché par d'autres personnes que ses plus proches

ministres. Dans une entreprise moderne, le dirigeant se montre, s'expose et parle à ses collaborateurs.

J'ai vécu sur ce point une expérience d'anthologie. Dans le RSE d'une entreprise d'environ 5 000 personnes, un collaborateur de province, chef d'une petite équipe, a posté un jour un simple message pour signaler une opportunité de *business* dans sa région avec toutes les explications utiles. Une personne a immédiatement réagi à ce message : le président-directeur général en personne, qui l'a félicité pour son idée. Dans sa réponse, il interrogeait directement la directrice commerciale pour que ses équipes se rapprochent de lui.

D'un seul *post* est née une nouvelle opportunité de *business*. Cela a été rendu possible par l'outil du digital interne (Yammer, ici, en l'occurrence), mais pas seulement : c'est aussi l'attitude du dirigeant qui a rendu cette histoire possible.

Cette histoire a d'ailleurs eu un certain retentissement au sein de l'entreprise. Au travers de ce seul échange, une grande partie de l'entreprise a compris l'importance et la puissance d'un réseau social d'entreprise.

2.2. Les managers

J'ai certainement une vision utopique de ce qu'est un manager : pour moi, c'est un leader qui a une vision claire des missions à mener pour toute son organisation et qui met tout en œuvre pour optimiser le travail de ses collaborateurs et leur faciliter la tâche.

Partant de cette définition, le rôle du manager est d'être curieux et ouvert à tout ce qui peut aider le travail de son équipe, comme les outils et usages du digital interne. C'est typiquement le cas de Stéphane Hareau, de l'entreprise GRTgaz, qui témoigne au chapitre 2.

Au cours de mes missions, j'ai coutume de dire que si j'arrive à convaincre un manager, je vais forcément réussir à convertir son équipe. Les managers sont les acteurs essentiels de la transformation digitale et du succès du déploiement des outils du digital interne, pour plusieurs raisons.

La raison essentielle, c'est que le manager est la porte d'entrée vers son équipe. Ce sont par exemple les managers qui m'invitent à participer à des réunions d'équipe ou de direction pour présenter les opportunités du digital aux collaborateurs. C'est une première étape d'échange et de discussion, qui permet de semer des idées.

La seconde, c'est que rien ne se fera dans l'équipe si le manager n'est pas conscient des enjeux et le promoteur de ces usages. J'ai déjà rencontré un directeur absolument réfractaire aux nouveaux outils et usages qui avait formellement interdit à ses équipes d'y consacrer la moindre seconde d'attention. Cette posture quasiment idéologique

avait provoqué une fracture digitale franche dans toute l'entreprise, avec d'un côté des équipes collaborant dans un mode digital dynamique et de l'autre des équipes bloquées dans un passé révolu qui ne savaient communiquer qu'en s'envoyant des mails par centaines.

Nous allons voir dans ce chapitre que les managers doivent être résolument accompagnés par la direction des ressources humaines pour qu'ils comprennent les impacts des outils et usages dans leurs postures de managers et qu'ils sachent surtout ce qu'on attend d'eux dans le cadre d'une démarche de transformation digitale. Nous en parlerons au chapitre suivant.

Comme pour les membres dirigeants de l'entreprise, l'exemplarité des managers est aussi cruciale. Un manager qui mène son équipe vers la transformation digitale avec ces nouveaux outils doit en être lui-même un fervent utilisateur.

Pour illustrer mes propos, voici une anecdote très révélatrice. Il y a quelque temps, j'ai accompagné le manager d'une équipe de quelques dizaines de personnes dans la transformation digitale. Pour animer toute son équipe, nous avons mis en place une solution digitale, Teams de la suite Office 365, pour ne pas la nommer.

Mon accompagnement ne se limitait pas à mettre l'outil en place : j'aidais aussi les équipes à réécrire le scénario de leur vie quotidienne avec cet outil. Dans ce scénario, il était convenu par exemple que plus aucune information d'équipe ne devait transiter par le mail, puisque Teams permettait d'apporter une solution d'interaction bien plus efficace. Tout s'est mis en place et toute l'équipe était convaincue : l'histoire démarrait bien.

Quelques semaines plus tard, je me suis rendu compte que tout le monde était revenu aux échanges de mails et que Teams avait été abandonné. J'ai alors voulu chercher les causes de cet échec.

En investiguant un peu, je me suis rendu compte que le manager avait repris la messagerie comme unique canal d'information de ses équipes. Ce dernier m'avait expliqué ce choix parce que « personne n'allait sur Teams » et que donc plus personne n'était informé. Mais pourquoi donc personne n'allait sur Teams ?

C'est un collaborateur de l'équipe qui m'en a révélé la raison : « Notre manager nous a bien demandé de basculer tous nos échanges sur Teams, mais concernant nos échanges avec lui, il nous a demandé de continuer à lui faire des mails, parce qu'il a du mal à changer ses habitudes. »

Du coup, pour éviter une communication en double (dans Outlook avec le manager, et dans Teams avec tous les autres équipiers), les membres de l'équipe sont revenus massivement à la messagerie.

Cet exemple montre l'importance d'une démarche cohérente quand on choisit d'adopter les outils et les usages du digital. On ne peut pas faire les choses à moitié : soit on bascule vers le nouveau mode, soit on reste dans l'ancien.

Cet exemple démontre également le rôle majeur du manager dans la réussite de l'adoption du digital interne dans son équipe. S'il n'est pas lui-même utilisateur, j'estime que les chances de succès se réduisent de 80 %.

Comme pour les dirigeants, les managers doivent donc aussi bénéficier d'un *tutoring* pour bien maîtriser les outils, savoir correctement dialoguer et collaborer. Mais ce n'est pas le plus important : il faut aussi et surtout qu'ils apprennent quel comportement ils doivent adopter vis-à-vis de ces outils et de leurs équipes.

3. La nécessaire adaptation des directions

Les entreprises sont comme des organismes vivants : elles cherchent par tous les moyens à atteindre un état d'équilibre parfait. Comme je l'évoquais au chapitre 1 avec l'image du puzzle, au fil des années, les gouvernances des outils, les règles internes, la culture d'entreprise, les méthodes se sont ajustées pour atteindre cet équilibre.

Vouloir y glisser les outils et les usages du digital nécessite de revoir certains de ces points d'équilibre pour que le digital ne soit pas perçu comme une agression mais bien comme une adaptation à une situation meilleure.

Faire cet effort d'analyse, apporter quelques adaptations ou simplement faire passer des messages, ce n'est pas ce qui est le plus cher ni le plus compliqué dans une démarche de transformation digitale interne. Mais ces ajustements ou ces actions permettent de faire en sorte que l'entreprise ne développe pas ce que j'appelle des « anticorps » contre le digital.

Pour illustrer mes propos, voici l'histoire d'une entreprise qui a voulu en faire l'économie. Cette entreprise avait déployé un réseau social d'entreprise sans grande préparation. Ni l'ambition ni les objectifs n'étaient très clairs et l'accompagnement était inexistant.

Quelques collaborateurs ont bien compris qu'un réseau social d'entreprise était un moyen pour proposer des améliorations. L'un d'eux en particulier s'est fait le porte-parole d'autres collègues qui rencontraient des problèmes avec le processus d'achats. Ces problèmes avaient de graves conséquences sur la charge de travail et la réactivité de toute l'entreprise. Il a donc posté un message pour proposer d'améliorer ce processus.

Le responsable des achats a très mal perçu cette critique publique et a fait part de son mécontentement au manager de ce collaborateur jugé indélicat. Le manager, qui n'avait pas été tenu au courant de cette initiative, a fortement réprimandé son collaborateur. L'histoire ne s'est pas terminée là : le directeur général, qui surveillait son RSE comme le lait sur le feu, a reproché publiquement au collaborateur de s'occuper de ce qui ne le regardait pas.

Au final, l'expérience du RSE s'est terminée après avoir à peine commencé. Les collaborateurs ont vite compris que cet outil était un piège et qu'il ne fallait pas s'en approcher. C'est dommage : il y avait là l'occasion d'identifier un problème dans l'entreprise qui aurait pu être résolu avec un bon retour sur investissement.

Que faut-il retenir de cette expérience ?

Sans accompagnement de toute l'entreprise (du collaborateur au dirigeant en passant par le manager), l'entreprise développe des « anticorps » pour combattre ce qui peut remettre l'équilibre en cause. Et ici, l'équilibre était de ne pas critiquer le processus d'achats, même s'il n'était pas efficace.

En préparant l'entreprise en amont, les choses auraient pu être différentes

- Le rôle du réseau social d'entreprise aurait pu être plus clair pour tout le monde et sa capacité à remonter les problèmes bien compris par le management et même encouragé (qui peut reprocher à un collaborateur d'améliorer l'efficacité collective ?).
- Les managers auraient pu être informés de la manière de réagir face à une prise d'initiative du collaborateur. On aurait pu leur expliquer que ces solutions allaient permettre des initiatives, et que c'est ce que l'entreprise recherche.
- Le directeur général aurait appris à bien interagir avec le RSE et surtout avec bienveillance.
- La direction des achats qui ne pouvait pas ignorer les difficultés du processus d'achats aurait pu prendre les devants en créant une communauté de réflexion sur l'évolution du processus pour permettre à ses principaux « utilisateurs » de venir s'exprimer, retournant ainsi la situation à son avantage.
- ...

Au final, dans ce contexte, le RSE aurait permis à la fois d'identifier un problème et d'apporter des solutions pour améliorer le processus. Dans le cas présent, les anticorps ont eu raison du digital et l'équilibre a bien été rétabli mais non sans dégâts collatéraux, pour le

collaborateur en particulier et pour l'entreprise en général, qui n'a plus voulu entendre parler du digital pendant un certain temps.

Il y a quelques transformations ou adaptations à apporter dans l'entreprise pour que la « greffe » du digital prenne bien et qu'il n'y ait pas de rejet.

Dans les pages suivantes, nous allons survoler rapidement quelques exemples de ce que les principales directions devraient faire pour faciliter le déploiement du digital interne et éviter les fameux « anticorps » dont nous venons de parler.

4. La direction des systèmes d'information

Comme je le disais, dans une très grande majorité des cas, c'est la direction des systèmes d'information qui porte le déploiement du digital interne. Nous allons explorer quelques points d'adaptations indispensables au sein de la DSI.

4.1. Proposer un service qui rend service

Les outils du digital interne cassent les codes de ce que les collaborateurs connaissent des outils informatiques. L'objectif n'est pas simplement de changer d'outil, de passer d'une messagerie à une autre solution de collaboration : il s'agit vraiment de changer d'état d'esprit et de philosophie.

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, les outils du digital interne offrent aujourd'hui des opportunités pour faciliter la vie du collaborateur, rapidement et à moindre coût. Encore faut-il vouloir accompagner ce changement.

Dans certaines entreprises, le « sens client » de la DSI reste encore très peu développé. Les solutions proposées, les accompagnements disponibles, tout témoigne d'un manque criant de considération du ressenti du collaborateur.

Par exemple, une collaboratrice de la grande distribution me parlait il y a seulement quelques mois de son ordinateur sous Windows XP (!) qu'elle devait redémarrer environ dix fois dans la journée et que la DSI refusait de changer.

Pour correctement accompagner le déploiement des outils et des usages du digital interne, il faut que la direction des systèmes d'information souhaite réellement rendre un « service qui rend service ».

Mettre le collaborateur au centre du jeu change beaucoup de choses. Cela peut changer l'organisation des équipes qui pouvaient jusque-là être organisées non pas forcément pour faciliter la vie des collaborateurs, mais pour faciliter celle des équipes informatiques.

Cela peut changer aussi la manière de répondre à leurs attentes, la manière d'imaginer les gouvernances, avec et grâce au digital interne. Nous en parlerons plus loin.

4.2. Adopter une approche « bimodale »

Les outils du digital interne apportent de nouvelles possibilités pour couvrir des besoins métier et pour digitaliser des processus. Nous en avons vu quelques exemples aux chapitres 2 et 3. Mais on n'aborde pas ces projets comme on aborde des projets informatiques traditionnels.

Un fonctionnement bimodal, c'est tout simplement un fonctionnement selon deux modes : un mode de « DSI industrielle » et un mode plus agile.

Prenons un exemple concret. Quand j'ai commencé à travailler dans le domaine du digital chez Bouygues Telecom en 2000, j'étais censé respecter le processus projet interne de la DSI pour réaliser tous mes projets de développement web, pour l'intranet et pour toutes les autres réalisations. Cela se concrétisait par une série d'étapes et de documents complexes à remplir, complètement inadaptés.

Le problème, c'est que ce processus qualité était imaginé, conçu et mis en place pour des applications métier critiques de l'entreprise. Il était complètement inadapté à mes projets de digital interne, des plus simples à ceux qui nécessitaient une plus grande agilité. En adaptant le processus projet à mon contexte, avec moins d'étapes, moins d'intervenants, plus de proximité avec les utilisateurs finaux, j'ai finalement créé une nouvelle façon de répondre aux besoins de mes clients.

Concrètement, la DSI bimodale fonctionne donc selon deux modes : un mode « industriel » pour les applications métier critiques, pour lesquelles des processus lourds et contraignants ont un vrai sens métier, et un autre mode très agile pour répondre à des besoins métier tout aussi importants pour les équipes mais ayant une criticité et une complexité beaucoup plus faibles.

Cette approche se traduit généralement par la création d'une nouvelle équipe souvent appelée « équipe digitale » décorrélée de l'équipe « historique », qui aura sa propre méthode de conception, de réalisation et de mise en œuvre. Chacun a sa manière de la mettre en œuvre.

Créer une nouvelle équipe est plus simple que de faire évoluer une équipe existante. Cette nouvelle équipe aura son propre code de fonctionnement, avec une posture très différente, très orientée « utilisateur ». Vous pourrez la construire en sélectionnant, parmi les collaborateurs de la DSI, ceux qui sont les mieux « câblés » dans cette approche.

Dans cette équipe « digitale », l'agilité est obligatoire. Ce n'est pas forcément des méthodes agiles « académiques » comme Scrum, par exemple, mais simplement une approche pragmatique avec de la conception en atelier, un avancement par étapes, etc.

L'agilité, c'est aussi simplifier le circuit de décision et le suivi des projets. C'est éviter les réunions interminables à dix personnes pour n'accoucher d'aucune décision.

Cette agilité permettra d'avoir une véritable proximité avec les utilisateurs, ce qui est indispensable quand on met en place des dispositifs avec les solutions du digital interne qui reposent essentiellement sur le paramétrage et non sur le développement.

Cette agilité est également indispensable pour réussir à produire un résultat rapidement, ce qui est possible justement avec les outils du digital interne.

4.3. S'approprier les solutions digitales des *citizen developers*

Selon les solutions du digital interne que vous retiendrez, différentes possibilités seront accessibles à l'entreprise pour couvrir les besoins métier. Si vous avez retenu la suite Office 365, nous avons vu au chapitre 2 qu'il était possible de combiner plusieurs outils pour créer des solutions métier complètes, avec SharePoint, Flow, PowerApps et PowerBI.

Si ces solutions sont disponibles dans votre entreprise, les collaborateurs des différentes directions ne se priveront pas de les exploiter pour créer tant bien que mal leurs propres applications métier, sans l'aide de la DSI. Ce sont les fameux *citizen developers* dont je parlais au chapitre 2.

Face à ça, les DSI peuvent avoir deux postures différentes :

- Elles peuvent décider d'ignorer ces solutions, les trouvant peut-être « trop légères », pas suffisamment robustes pour se montrer dignes d'une vraie DSI.
  Elles les laisseront aux *citizen developers* sans accompagnement, ou, au contraire, elles couperont l'accès à toute l'entreprise pour éviter que des solutions fleurissent dans l'entreprise sans leur concours, stérilisant du coup toutes les possibilités apportées par ces solutions.
- Elles peuvent au contraire voir l'intérêt supérieur de l'entreprise, et voir dans ces outils de nouvelles façons de couvrir plus rapidement les besoins métier. Elles vont alors créer une équipe dédiée et spécialisée dans ces outils pour devenir un centre de référence interne.

C'est ce qu'a choisi de faire par exemple la SNCF pour couvrir les besoins métier des équipes de maintenance avec PowerApps, ou encore GRTgaz, le leader européen du transport de gaz, en créant une équipe spécialisée dans PowerBI au sein de sa « *digital team* ».

Toutes les innovations amènent à négocier des virages dans les stratégies. Décider de se positionner sur ces nouvelles solutions est clairement l'un de ces virages stratégiques.

Les opportunités sont importantes. Si l'entreprise n'a jamais eu les moyens d'investir dans des développeurs rares et coûteux pour créer des solutions en mobilité sur tablette et smartphone, des solutions comme PowerApps leur apporteront cette capacité à moindre coût. Elle pourra alors mettre en place ce qu'on peut appeler des « centres d'expertise *low code* ».

À l'opposé, si une équipe de développement mobile est déjà en place, son positionnement sera à repenser par rapport aux opportunités offertes par ces mêmes applications, avec de possibles guerres de territoire.

Dans tous les cas, ce n'est pas qu'une seule question d'outils. Ces solutions, parce qu'elles sont accessibles à des non-développeurs, changent complètement la donne. Des collaborateurs non-informaticiens issus des métiers (des *citizen developers*, par exemple) peuvent intégrer une équipe DSI spécialisée dans ces outils pour apporter la vision métier qui manque souvent aux équipes informatiques.

Ces solutions changent également l'approche : elles n'ont d'intérêt que dans le cadre d'une approche agile, pour fournir un résultat rapide de l'ordre parfois de quelques jours. Une approche bimodale est alors indispensable.

4.4. Recueillir le besoin autrement

Dans la plupart des entreprises, les DSI traditionnelles fonctionnent en guichets. Si les équipes métier ont un besoin, elles doivent l'exprimer auprès d'une DSI qui attend, pour enregistrer la demande, qu'on leur fournisse un document « cahier des charges » détaillé.

Ce fonctionnement pose plusieurs problèmes. Le premier, c'est que les équipes métier n'ont bien souvent qu'une simple vision de ce qu'elles attendent comme solution pour les aider au quotidien, mais elles sont incapables de les décrire correctement. S'engage alors un petit jeu du chat et de la souris, pour savoir à quel moment le document d'expression des besoins est satisfaisant pour passer aux étapes suivantes.

Le second problème, c'est que lorsque les métiers décrivent leurs besoins, c'est souvent sous l'angle de ce qu'ils connaissent eux-mêmes des solutions informatiques. C'est donc une vision déformée qui, si elle est prise au pied de la lettre par la DSI, peut aboutir à des réalisations aberrantes.

Avec les solutions digitales, il est essentiel de repenser ce recueil des besoins. Pour les projets que je prends en charge, je ne réclame aucun cahier des charges : nous les remplaçons par un atelier d'une ou deux heures pour échanger sur le sujet. Je ne parle même pas de recueil de besoins, mais d'immersion.

4.5. Inspirer l'entreprise avec de nouvelles solutions

Je parlais à l'instant du mode « guichet » des DSI traditionnelles, qui attendent qu'on les sollicite pour apporter une solution.

Avec le digital, il faut changer de posture. Si je vais voir une équipe interne d'une entreprise avec mes outils du digital interne et que je lui demande : « Quels sont vos besoins avec ces outils ? », elle me répond : « Aucun ».

Et c'est normal : les équipes n'ont aucune idée de ce qu'on peut faire avec les solutions du digital interne, ni même à quoi elles servent.

On prête à Henry Ford, le célèbre constructeur automobile, cette citation qui résume bien la situation : « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu des chevaux plus rapides. »

Avec le digital interne, que ce soit pour les solutions de collaboration comme pour les solutions qui permettent de construire des solutions métier, la DSI doit être inspirante pour toute l'entreprise.

Elle doit s'inviter dans les réunions d'équipe pour présenter les services qu'elle a aujourd'hui la capacité de rendre avec les nouveaux outils. La DSI doit montrer et démontrer tout ce qu'il est désormais possible de proposer avec le digital, au travers de vidéos et de démonstrations.

De cette manière, la DSI va changer d'image : d'une posture de fournisseur de solutions sur demande, elle sera la source d'inspiration de nouvelles solutions pour répondre non pas à des besoins exprimés, mais à des difficultés du quotidien pour lesquelles les équipes n'auraient même pas pensé solliciter la DSI.

Et ça, ça change tout.

4.6. Adapter les processus à l'avènement du digital

Les processus qui existent dans la DSI sont certainement très bien adaptés au contexte actuel de l'entreprise. Mais l'avènement des outils du digital interne peut changer beaucoup de choses.

Au chapitre 3, nous avons évoqué les continuelles évolutions des outils, comme ceux d'Office 365. Ce ne sont pas que des évolutions de fonctionnalités : ce sont aussi de nouveaux outils qui apparaissent régulièrement.

Ces mises à jour continuelles entrent en collision avec les processus souvent historiques et lourds des directions des systèmes d'information en charge du support des outils informatiques auprès des utilisateurs.

Depuis trente ans, et parce que chaque montée en version était rare et compliquée, les DSI ont mis en place un processus très strict, riche et complet.

Chaque évolution applicative, chaque nouvel outil par exemple, doit obligatoirement faire l'objet d'une mise en place digne du lancement d'une fusée : rédaction de fiches pour les techniciens de la *hotline* bureautique, mise à jour des référentiels documentaires, des fiches techniques, mise en place de modes d'emploi, de tutoriels, inscription dans le « catalogue bureautique », etc.

De sorte que toute nouvelle solution à déployer dans l'entreprise demande parfois des semaines, voire même des mois de préparation. Avec Office 365, on ne parle pas d'un seul outil, mais d'une vingtaine au bas mot. On ne parle plus d'évolutions tous les deux ou trois ans, mais presque tous les mois.

Si les équipes du support aux utilisateurs restent cantonnées dans leur processus historique, leur réflexe sera de bloquer (quand cela est possible) tous les nouveaux outils en attendant que tout le dispositif soit prêt. Quant aux nouvelles fonctionnalités qui arrivent régulièrement, elles seront dans l'incapacité de les accompagner, du moins en respectant le processus habituel.

Une modification profonde d'un contexte doit générer une modification profonde des processus. C'est le sens même de l'évolution.

Dans le cas précis d'Office 365, vouloir dérouler tout le processus classique pour avoir la capacité de proposer chaque outil aux collaborateurs n'a pas de sens. Il est illusoire par exemple de penser que la *hotline* pourra répondre à des questions sur les outils : faites donc l'économie de fiches de tâche sur ce sujet. Par contre, demandez à la *hotline* de communiquer l'adresse de l'espace d'adoption que vous aurez mis en ligne pour donner accès à toutes les informations utiles. J'en reparlerai au chapitre 9.

Il est illusoire aussi de vouloir créer des tutoriels sur tous les outils, sur chaque fonctionnalité : il y en a trop, et ils évoluent trop vite. En 2016, je me souviens avoir fait un tutoriel vidéo sur Yammer. Je l'ai fini à 23 heures un soir : le lendemain matin, une nouvelle ergonomie était en ligne, ruinant les explications que j'en donnais dans ma vidéo.

Bref, les outils du digital dans le *cloud* imposent un rythme différent, qu'il faut réussir à intégrer en imaginant d'autres processus.

4.7. Adapter les gouvernances des outils

La gouvernance d'un outil, ce sont les règles qui définissent la manière dont l'outil peut être utilisé au sein de l'entreprise et la manière dont on contrôle cette utilisation.

Si nous prenons pour exemple l'outil SharePoint de Microsoft, il peut avoir des gouvernances très différentes selon les entreprises.

Certaines gouvernances seront très strictes et auront pour objectif de restreindre les utilisateurs. La gouvernance sera abordée comme « une liste des interdits ». Elle ne sera pas conçue pour donner des libertés aux utilisateurs, mais au contraire pour simplifier ou optimiser le travail des équipes en charge de l'outil en retirant certaines fonctionnalités aux utilisateurs de base pour éviter certaines sollicitations.

D'autres gouvernances seront au contraire très ouvertes : les collaborateurs auront beaucoup plus de libertés.

Mettre l'utilisateur au centre du dispositif va modifier l'approche de la gouvernance qui sera plutôt une « liste des possibilités » offertes aux collaborateurs. C'est une approche très différente : la DSI pensera d'abord ici à ce qui permettra aux collaborateurs de tirer le plus grand profit des outils, quitte à adapter leur mode de fonctionnement interne.

Les gouvernances sont rarement écrites. Elles sont parfois utilisées comme la sainte Bible ou les Tables de la loi pour interdire certains usages, sans raison très claire. Et quand elles sont écrites, elles sont rarement publiques, ce qui est un tort. Bref, on répète aux collaborateurs qu'ils ont des droits et des devoirs, mais ils ne savent pas vraiment lesquels.

Enfin, les gouvernances évoluent rarement, alors que les outils, eux, changent à un rythme soutenu. Pour reprendre l'exemple de SharePoint, la toute nouvelle version a un positionnement radicalement différent par rapport aux versions plus anciennes. Ne pas en faire évoluer la gouvernance serait une erreur.

Bref, l'avènement du digital implique de repenser les gouvernances des solutions proposées aux collaborateurs en les mettant au centre de l'action. Cette gouvernance doit être affichée publiquement pour éclaircir les droits et les devoirs des utilisateurs, mais aussi de l'équipe en charge du support.

4.8. Faire de la veille sur les outils et les usages associés

La direction des systèmes d'information est souvent au cœur des outils informatiques de l'entreprise. Elle doit faire une veille à la fois des outils, mais aussi des usages qu'on peut en faire, en explorant toutes

les opportunités métier que ces nouveaux outils ou nouvelles fonctionnalités peuvent apporter.

Pour ne pas perdre son *leadership* technologique, la DSI doit être à la source des nouveautés technologiques, que ce soient les nouveaux outils disponibles ou les nouvelles fonctionnalités annoncées par l'éditeur.

Cette veille pourra alimenter la partie « communication » de la démarche de transformation digitale interne, au travers d'un dispositif web, dont on parlera au chapitre 9.

4.9. Chercher des profils différents

Je suis informaticien de formation, mais je ne me définis plus vraiment comme tel. Je suis littéraire avant tout et cette aptitude à écrire, à décrire, à écouter et à expliquer est indispensable dans mon travail actuel.

Pour aider les collaborateurs à utiliser les solutions du digital interne, il ne faut pas rechercher à tout prix des experts techniques ou des développeurs. Vos collaborateurs ne parlent pas JavaScript ni JSON, ils parlent français.

Les compétences nécessaires dans ce domaine ne sont plus la technique, mais la capacité d'écoute et de mise en musique d'un contexte métier avec des solutions digitales paramétrables.

Pour cette raison, la transition des collaborateurs de la DSI vers les métiers du digital interne n'est pas toujours simple et le recrutement pour ces métiers très différent.

4.10. Eat your own food

Je ne compte plus le nombre de fois où les équipes d'une direction des systèmes d'information œuvrent activement au déploiement de solutions de digital interne sans être elles-mêmes utilisatrices de cette solution.

Il y a quelque chose de surprenant à voir s'échanger des mails par centaines pour déployer des solutions qui, normalement, sont justement censées réduire drastiquement le nombre de mails.

La direction des systèmes d'information devrait être la toute première cible de ce déploiement. Pour être crédible et audible, elle doit être la vitrine de cette transformation.

Utiliser ces outils permet aussi de mieux les comprendre et de mieux accompagner les utilisateurs. Être pionnier dans l'utilisation de ces outils permet également d'identifier « en mode pilote » quelles seront les difficultés que vous allez rencontrer lors du déploiement et les erreurs qu'il ne faudra pas commettre avec les autres directions.

4.11. Étude d'un exemple : la direction des systèmes d'information de GRTgaz

Pour évoquer les changements de posture de la direction des systèmes d'information dans un contexte de digitalisation, j'ai proposé à un directeur engagé dans cette démarche depuis plusieurs années de nous apporter son point de vue et son retour d'expérience.

Hervé Constant est le directeur des systèmes d'information de GRTgaz, le leader européen du transport de gaz. Son témoignage est intéressant à plus d'un titre.

Ce témoignage montre l'importance de la posture du directeur du système d'information dans une démarche de digitalisation : il doit chercher à bouger les lignes parce que transformer, c'est forcément chercher à faire autrement.

Ce témoignage nous montre aussi l'importance de l'humain dans l'approche d'un sujet qu'on croit à tort uniquement technique. Cette approche aboutit logiquement à repositionner le collaborateur au centre du jeu, à penser à son plaisir de venir travailler dans des locaux agréables et avec du matériel adapté. Une approche assez rare pour être mentionnée.

Hervé Constant

Directeur du système d'information de GRTgaz, leader européen du transport de gaz

Avant de parler de transformation digitale, je pense qu'il faut que je donne quelques précisions sur mon parcours, parce que cela a un impact direct sur le sujet que nous évoquons ici.

Je suis ingénieur généraliste, mais je ne suis pas informaticien de formation. Je suis passé par plusieurs métiers différents : négociateur, responsable des ressources humaines, responsable logistique, avant d'arriver dans le monde de l'informatique il y a maintenant dix ans.

Dans tous ces métiers, une chose importante m'a toujours animé : apporter du changement, transformer, améliorer, faire bouger les lignes. J'aime être le « trublion de service », aller là où on ne nous attend pas, mais toujours là où j'ai l'intime conviction qu'il faut aller, parce que c'est le sens de l'histoire et parce que c'est l'intérêt supérieur de l'entreprise.

Réussir la transformation digitale, c'est réussir à ne plus penser comme nous le faisions avant. Il faut se reposer les bonnes questions et faire preuve de bon sens pour trouver de nouvelles réponses.

Il faut oser casser de vieilles logiques qui reposent sur des habitudes, des conventions ou des critères qui sont aujourd'hui obsolètes dans nos sociétés civiles et qui ne créent aucune valeur pour l'entreprise, bien au contraire.

Prenons l'exemple des matériels : depuis 2015, nos collaborateurs peuvent choisir s'ils le souhaitent des tablettes Microsoft Surface Pro, des matériels plus « haut de gamme » qui, dans d'autres sociétés, sont souvent strictement réservés aux directeurs.

L'ordinateur est l'outil sur lequel le collaborateur va passer toutes ses journées. Le matin, c'est son premier contact avec son travail. La vraie valeur n'est pas de donner au collaborateur une machine qui correspond à son grade (ce qui n'apporte aucune valeur à l'entreprise), mais plutôt une machine qui correspond à son vrai besoin métier et à ses goûts.

C'est la même chose pour les locaux. Mon ancien bureau de directeur faisait 30 mètres carrés. J'étais souvent en déplacement : il était vide et fermé à clé alors que je savais que mes collaborateurs recherchent de la place pour leurs réunions.

Nous avons donc lancé un vaste projet de transformation de nos locaux, pour privilégier la collaboration, l'échange et la convivialité pour la simple raison que la transformation digitale, c'est aussi et avant tout la transformation de la façon d'être physiquement ensemble.

J'ai fixé deux lignes directrices : pas de bureau personnel ni de place attitrée, même (et surtout) pour moi, une nécessité particulièrement dans un contexte de télétravail. Ensuite, ce sont les collaborateurs qui ont défini les plans des espaces et les équipements dont ils avaient besoin. Dans ce contexte, le digital workplace *(le bureau virtuel avec Office 365) trouve tout son sens.*

Changer les codes n'est pas une chose simple, à tous les niveaux de l'entreprise. Mais ne rien changer sous prétexte qu'on fait de la même façon depuis dix ans, ce n'est pas une bonne raison. Au contraire, c'est parce qu'on fait pareil depuis dix ans qu'il faut se demander s'il n'est pas temps d'améliorer en faisant autrement.

Pour cela, je suis convaincu qu'il faut s'inspirer de ce qui se fait à l'extérieur de l'entreprise, pour renouveler les idées et capter les innovations qui vont nous faire progresser.

Nous avons une équipe, la Digital Academy, qui est en charge de cette mission en interne. Cette équipe fait partie de la Digital Team que nous avons créée en 2016 justement après avoir appris des expériences des autres sociétés plus avancées que nous sur ces sujets.

La Digital Team est le labo de notre DSI, dans un pur esprit de DSI bimodale. Nous y avons testé la nouvelle forme des locaux et de nouvelles postures (agilité). La Digital Team se compose de plusieurs autres équipes qui essaient de couvrir toutes les dimensions du digital.

Le ***Design Lab*** *insuffle une nouvelle façon de concevoir des solutions avec le Design Thinking. Le* ***Data Lab*** *accompagne l'entreprise dans l'exploitation des données, notamment avec PowerBI. La* ***Digital Factory*** *conçoit et développe des solutions digitales et accompagne la transformation des équipes avec Office 365* (digital working) *en collaboration avec d'autres équipes internes. L'****IoT Lab*** *travaille sur l'exploitation des technologies des objets connectés.*

Toutes ces transformations se font dans la durée, étape par étape. Elles s'accompagnent de réorganisations pour aligner les équipes dans une même direction et une même posture. La toute dernière a pour objectif de nous organiser en mode produit et agile.

Nous l'avons baptisée BoostIT, tout un programme !

(à suivre sur Twitter @DigitalTeamGRT)

5. La direction des ressources humaines

Quand je démarre une nouvelle mission, j'essaie toujours de prendre contact avec le responsable de la direction des ressources humaines. Parfois, il n'est pas accessible ou ne se sent pas concerné par le sujet, ce qui est mauvais signe.

Quand je peux échanger avec lui, j'essaie alors de mesurer la compréhension qu'il a de son rôle dans la transformation digitale interne de son entreprise.

Souvent, je constate qu'il estime que la réussite dépend essentiellement de son homologue de la direction des systèmes d'information. Pourtant, le rôle de la direction des ressources humaines est essentiel dans la réussite de cette démarche.

5.1. Accompagner la démarche auprès des collaborateurs

Comment pourrait-on lancer dans l'entreprise une démarche qui toucherait les méthodes de travail, les relations entre les collaborateurs et le bien-être sans impliquer la direction des ressources humaines ?

Il n'est pas imaginable que de nouveaux outils pouvant à ce point modifier le contexte de collaboration et de partage au sein de l'entreprise puissent se déployer sans que les principaux acteurs de la DRH aient une vision claire de ce que sont ces outils et de ce qu'ils peuvent induire comme changements (positifs) au sein des organisations.

L'accompagnement de la DRH dans cette démarche pourra se faire au travers de leurs interventions auprès des collaborateurs (petits-déjeuners, etc.), mais aussi dans l'élaboration d'une stratégie pour expliquer aux collaborateurs, avec les bons termes, les enjeux pour l'entreprise.

Idéalement, la DRH devrait aussi travailler à des sessions de sensibilisation sur la posture des collaborateurs face au digital. Ces séances auront pour objectif d'expliquer les enjeux et d'expliquer quelle est la bonne posture à adopter face au digital.

Enfin, comme pour la direction des systèmes d'information, il paraît difficilement concevable que les acteurs de la DRH puissent

préparer correctement tout l'accompagnement des collaborateurs vers un mode de travail digital sans être elle-même utilisatrice de ces outils.

5.2. Apprendre aux managers à se positionner face au digital

On l'a vu dans les pages précédentes et dans les premiers chapitres, les managers ont un rôle crucial à jouer dans une transformation digitale interne. Ils peuvent être de merveilleux promoteurs ou bloquer complètement toute adoption dans leur équipe par méconnaissance, par peur ou par principe.

Il est donc essentiel de pouvoir expliquer aux managers ce qu'est le digital interne en montrant des exemples, en montrant les gains, les enjeux pour l'entreprise et ce qu'on attend d'eux dans cette période de transition.

La direction des ressources humaines devra leur expliquer plusieurs choses :

- Les changements que les outils vont apporter dans l'entreprise et comment ils devront réagir face à ces changements. Par exemple, des publications d'un collaborateur dans le réseau social d'entreprise ne doivent pas être perçues comme des pertes de pouvoir mais comme une volonté de l'entreprise de rendre les collaborateurs plus acteurs de leur entreprise.
- La modification de leur position historiquement centrale au sein de l'équipe pour informer les collaborateurs des actualités de l'entreprise et contrôler les informations qui sortent de l'équipe.
- L'importance de leur implication pour promouvoir le digital interne dans l'entreprise. Pour cela, il faut leur donner des supports de présentation, avec le bon vocabulaire et les bons angles d'approche.
- L'importance de leur esprit de curiosité pour découvrir et tester ces solutions au sein de leur équipe. Cela peut se concrétiser de manière très simple par l'invitation d'un « évangéliste interne » au sein d'une réunion d'équipe, par exemple, pour une intervention de sensibilisation.
- Il faudra aussi expliquer aux managers l'importance de l'exemplarité dans la réussite de la transformation digitale interne et les codes pour bien communiquer avec ces nouveaux outils. Ils doivent être eux-mêmes utilisateurs, au même titre que leurs collaborateurs.

5.3. Expliquer le digital aux instances représentatives du personnel

Théoriquement, tout ce qui est de nature à modifier les modes de travail au sein de l'entreprise doit être porté à la connaissance des

instances représentatives du personnel (IRP). C'est le cas avec le digital interne, qui modifie à la fois les modes de collaboration, les façons de travailler et potentiellement certains processus.

Les instances représentatives du personnel ne sont pas plus au courant de ces outils que la grande majorité des collaborateurs de l'entreprise. Comme beaucoup, peut-être que les représentants du personnel ont des préjugés contre ces solutions qu'ils peuvent juger à tort dangereuses pour les collaborateurs.

C'est en fait tout le contraire. Bien déployées et bien expliquées, ces solutions sont de nature à rationaliser les échanges et à libérer l'esprit de tâches pénibles et sans valeur ajoutée, comme le tri des mails. L'esprit même de ces outils de façon générale est d'améliorer les conditions de travail des équipes.

Encore faut-il savoir l'expliquer dans ce sens, trouver les mots et montrer les bons exemples pour le prouver. D'où l'importance que la direction des ressources humaines soit impliquée dans la démarche mais surtout qu'elle ait une bonne maîtrise du sujet pour pouvoir en parler correctement.

5.4. Préparer l'entreprise au télétravail

De plus en plus d'entreprises déploient le télétravail, pour le bien des salariés mais aussi pour une meilleure efficacité au travail.

J'ai eu la chance, en 2012, d'être l'un des soixante-dix heureux pilotes du télétravail chez Bouygues Telecom. C'est à cette même époque que j'ai généralisé l'utilisation du réseau social d'entreprise pour animer mon équipe et tous nos projets : nous venions de le déployer juste un an auparavant.

Cette décision s'est imposée après avoir constaté l'explosion des envois de mails au sein de notre petite équipe, du fait de notre éloignement physique. J'ai aussi constaté la difficulté à garder un « lien social » à distance, pour partager nos infos et même pour blaguer entre nous.

Notre expérience m'a permis ensuite d'accompagner la direction des ressources humaines de Bouygues Telecom pour expliquer aux futurs télétravailleurs l'apport des outils digitaux dans un contexte de télétravail.

C'est un fait incontestable que les solutions du digital interne facilitent la collaboration dans un contexte de télétravail. Ces solutions apportent par exemple des outils de visioconférence indispensables pour les réunions en télétravail. Mais elles apportent également des outils qui facilitent le partage des informations et les discussions quand les collaborateurs travaillent éloignés les uns des autres.

5.5. Adapter le catalogue des formations

Dans le cadre d'une démarche de transformation digitale interne, il est important de mettre à jour le catalogue de formations pour que les collaborateurs et les managers puissent choisir des séminaires qui les aideront à tirer parti de ces nouvelles manières de collaborer.

Lorsque la direction des ressources humaines n'est pas impliquée activement dans la démarche, le catalogue reste désespérément déconnecté du digital.

Par exemple, plusieurs mois après le déploiement de solutions de digital interne dans une entreprise, j'ai constaté avec une énorme surprise que rien n'avait évolué dans les catalogues de formations. On y trouvait toujours des formations à Word, Excel, à des outils métier, mais rien sur le digital interne.

Aucune formation sur l'art et la manière de collaborer efficacement avec les solutions du digital interne, aucune formation aux principaux outils, ni pour apprendre à maîtriser des solutions qui permettraient aux *citizen developers* de couvrir leurs besoins métier. Aucun séminaire disponible pour les managers qui souhaiteraient se former au rôle de « manager digital » avec leurs équipes et apprendre comment utiliser les outils du digital pour en améliorer l'efficacité, comment en tirer le meilleur parti.

Dans le catalogue, j'ai pourtant trouvé un séminaire intitulé « Comment collaborer plus efficacement », mais il était consacré exclusivement au bon usage de la messagerie : aucune mention de l'usage des outils du digital interne qui permettent justement de booster cette collaboration. Lorsque j'ai demandé des explications sur ce point, je me suis rendu compte que la personne en charge de la mise à jour du catalogue n'avait jamais entendu parler du sujet.

Ne pas intégrer dans le catalogue ces formations ou séminaires pour aider les collaborateurs et les managers à tirer le meilleur profit possible de ces outils pose un sérieux problème de cohérence. Ce seul sujet démontre pleinement l'importance de l'implication des ressources humaines dans la démarche.

5.6. Adapter le processus d'accueil des nouveaux salariés

Les jeunes embauchés qui arrivent dans votre entreprise n'ont certainement jamais entendu parler des solutions modernes que vous avez déployées pour collaborer ou partager. Il est donc important de profiter de la « journée d'intégration » pour leur expliquer l'importance stratégique de l'utilisation des outils du digital pour travailler plus efficacement. C'est l'occasion également de parler de la place du réseau social d'entreprise, et grâce au RSE, du rôle qu'ils peuvent jouer acti-

vement pour proposer des idées, participer à des groupes de réflexion et de travail.

C'est pourtant rarement le cas : dans une autre entreprise qui avait déployé les outils du digital interne depuis plus de deux ans, j'ai demandé très innocemment de voir ce qui était présenté aux nouveaux salariés pendant leur journée d'intégration.

On y parlait de beaucoup de choses. Parmi les sujets évoqués, il y avait les outils informatiques pour travailler : le poste de travail, la messagerie, l'intranet. Il y avait aussi une petite vidéo du président qui disait à quel point le digital était important pour l'avenir de toute l'entreprise. Mais il s'agissait bien sûr du parcours digital du client, pas du parcours digital du collaborateur.

Autrement dit, plus de deux années après le lancement du digital interne, il n'y avait toujours pas un mot aux jeunes embauchés sur l'existence de solutions de digital interne pour travailler, collaborer et partager plus efficacement. Pas un mot sur l'importance qu'ils suivent une formation ou qu'ils consultent le site d'adoption des outils.

5.7. Animer du *mentoring*

Nous en avons déjà parlé, mais nous en reparlerons : le *mentoring*, ou encore le *reverse mentoring*, est un très bon dispositif pour accompagner certains acteurs clés de l'entreprise dans la maîtrise du « travailler digital ».

Typiquement, il serait par exemple essentiel que le directeur des ressources humaines sache utiliser les outils avec son équipe, mais également avec toute l'entreprise au travers du réseau social d'entreprise, par exemple. Ce n'est pas qu'une question de savoir sur quel bouton appuyer, mais d'apprendre les us et coutumes de ces différents outils : savoir comment s'exprimer et quelle erreur éviter du fait de sa haute fonction au sein de l'entreprise.

Le *reverse mentoring* consiste par exemple, comme nous l'avons déjà évoqué, à identifier quelques collaborateurs très à l'aise avec ces solutions qui ont envie de partager cette maîtrise avec d'autres personnes. Qu'importe l'âge : l'expérience me montre chaque jour que ce ne sont pas forcément les jeunes de moins de 30 ans qui maîtrisent le mieux les outils digitaux au sein de l'entreprise.

5.8. Gérer les profils et les talents

Les outils du digital interne apportent de nouvelles données aux directions des ressources humaines : ce sont les profils des utilisateurs.

Chaque collaborateur peut renseigner son profil : il y mentionnera les informations qu'il juge important de partager. Cela peut être par

exemple les études, les projets sur lesquels le collaborateur a travaillé, ses talents ou domaines d'expertise.

Selon la solution digitale retenue, ce profil sera unique et accessible depuis tous les outils digitaux de l'écosystème (c'est le cas d'une suite collaborative comme Office 365). Les informations du profil seront accessibles depuis tous les outils, depuis une contribution dans le RSE, par exemple, ce qui facilite les contacts.

Autre cas d'usage : en utilisant le moteur de recherche global de la suite collaborative (comme Delve de Microsoft), en recherchant le nom d'un outil ou d'une technologie s'affichera la liste des collaborateurs qui auront mentionné cet outil ou technologie dans leur profil comme étant l'un de leurs domaines de compétences.

Au contraire, si vous avez retenu de composer votre écosystème digital interne de solutions *pure players*, chaque outil disposera de sa propre fonctionnalité « profil ». Autrement dit, si votre écosystème se compose de dix outils, il y a de fortes chances (selon les solutions retenues) que l'utilisateur soit obligé de renseigner dix profils différents, ce qu'il ne fera jamais.

Si nous prenons le cas idéal d'un profil unique, dans le cadre d'une suite logicielle, la définition des informations qu'on va proposer aux collaborateurs de renseigner est une démarche typique à réaliser en relation avec la direction des ressources humaines (DRH), à la fois pour que celle-ci contrôle la pertinence des informations demandées mais aussi qu'elle puisse bâtir sa stratégie pour que ces données soient utiles à l'entreprise. Ensuite, la DRH pourra réfléchir à la bonne manière d'exploiter ces informations pour mieux gérer les talents et les expertises, ce qui permettra plus facilement aux collaborateurs d'être reconnus pour ce qu'ils savent faire.

5.9. Valoriser ceux qui font bouger l'entreprise

Le réseau social d'entreprise va permettre de faire émerger des talents cachés et des esprits constructifs qui trouveront au travers de cet outil un moyen de partager leurs idées.

Dans tous les cas de déploiement de réseau social d'entreprise que j'ai connus, des collaborateurs qui étaient jusque-là « invisibles » se sont révélés grâce au RSE. Tout à coup, ils ont pu montrer leur état d'esprit ou leurs compétences, par exemple en intervenant régulièrement dans des communautés d'entraide sur le réseau social d'entreprise pour aider les collègues ou en postant des idées dont certaines se transformeront en nouveau *business* ou en amélioration de l'efficacité quotidienne.

Ces talents sont aussi ces fameux *citizen developers* qui ont la curiosité (souvent sur leur temps personnel, car ce n'est pas leur

métier) d'explorer les opportunités que leur offrent les solutions digitales dont ils disposent pour trouver des moyens d'optimiser leur travail quotidien et celui de leurs collègues.

La question que devra se poser la direction des ressources humaines sera donc : que souhaitons-nous faire de ces profils qui vont émerger ? Certaines entreprises recherchent ces talents précieux parce que ce sont eux qui font progresser les idées, les technologies et les méthodes de travail. D'autres les chassent parce qu'ils remettent en cause un équilibre que personne ne souhaite modifier : ce sont des « empêcheurs de faire comme d'habitude » qui peuvent agacer ceux qui ne souhaitent aucun changement.

Ces collaborateurs précieux peuvent être de tout profil et de tout grade. C'est parfois juste un technicien perdu au fin fond de l'organigramme qui se révèle par des interventions de grande qualité dans le RSE qui révéleront sa grande expertise.

Cela peut être un collaborateur de la comptabilité, qui aura mis en place un espace digital de partage des informations métier, sans aide de la DSI, qui fera gagner plus d'une heure de travail par jour à toute son équipe.

Pour toutes ces raisons, il serait inconcevable que la direction des ressources humaines ne soit pas impliquée dans la démarche digitale, ou *a minima* sensibilisée à ce phénomène grâce au digital interne.

Son rôle, grâce aux outils de supervision qui permettent d'analyser les actions et réactions des utilisateurs dans les outils ou au travers des témoignages qui seront publiés dans le cadre de l'animation (nous en parlerons au chapitre 9), sera d'identifier ces profils précieux pour mieux les valoriser et les encourager.

5.10. Animer des communautés de « champions »

Nous le verrons au chapitre 9 consacré à l'animation de la démarche, l'entreprise peut créer différentes communautés pour animer l'expertise au sein de l'entreprise. Parmi cette expertise, il y a celle du digital interne.

Nous verrons que ces « champions », qui sont des collaborateurs qui maîtrisent parfaitement les codes du « travailler digital », seront de précieux ambassadeurs pour accompagner la transformation digitale interne au sein de l'entreprise. Des communautés de « champions » permettront de les animer et de les mettre en valeur.

5.11. Reconnaître une compétence digitale

Certaines entreprises ont choisi de reconnaître la compétence digitale interne de leurs collaborateurs au travers de « badges » ou de « passeports ». Chaque entreprise a ses critères pour décerner ces distinc-

tions : suivi de session de sensibilisation ou activité régulière dans les outils digitaux.

Dans tous les cas, la mise en place de ces distinctions ne peut pas se faire sans impliquer la direction des ressources humaines dans la démarche de transformation.

5.12. Encourager la posture digitale

Vous l'avez compris dès le début du livre : le déploiement des solutions du digital interne n'est pas simple : il s'agit de modifier durablement et profondément les habitudes de travail, ce qui ne se fait pas sans difficulté. Certains collaborateurs opposent des fins de non-recevoir, refusant de changer d'outil souvent par posture ou par principe. Pour cela, il faut encourager les collaborateurs dans cette voie et leur rappeler les ambitions de l'entreprise dans cette stratégie et les enjeux pour son avenir.

Pour toutes ces raisons, la « posture digitale » des collaborateurs devrait figurer dans les « objectifs annuels » de chacun. L'objectif associé pourrait être l'évaluation par le manager de la bonne volonté de son collaborateur à changer ses habitudes, à prendre connaissance des dispositifs et à les utiliser dans le cadre de son travail quotidien.

Du coup, on comprend mieux encore la nécessaire exemplarité du manager qui devra obligatoirement lui-même être utilisateur des solutions pour être crédible face à son collaborateur au moment de l'évaluation.

5.13. Contribuer à améliorer l'employabilité des salariés

La mission d'une entreprise n'est pas de cantonner les salariés dans des métiers du passé, mais au contraire de les faire grandir et de les aider tout au long de leur carrière à acquérir de nouvelles compétences.

La maîtrise des solutions digitales est l'une des compétences qui contribuent à mettre en valeur un salarié et qui pourront lui être très utiles à l'occasion d'une mobilité interne ou externe.

5.14. Définir les droits et les devoirs du collaborateur digital

Face aux solutions du digital, les collaborateurs ont des droits. Par exemple, ils ont droit à des formations, à des explications, à une assistance. Nous évoquerons ces éléments au chapitre 9.

Mais ils ont aussi des devoirs. Par exemple, ils doivent se former, assister à des sessions de sensibilisation, respecter des règles de bonne pratique, respecter les autres utilisateurs, etc.

Quand il s'agit de définir une charte du collaborateur, de définir ses droits et surtout ses devoirs, la direction des ressources humaines doit forcément être impliquée.

6. La direction de la communication interne

La direction de la communication interne est le troisième acteur principal de la transformation digitale interne. Malheureusement, dans bien des cas, cette direction ne se sent pas vraiment concernée par le sujet.

Parfois même, elle la combat vigoureusement, estimant à tort que ces outils vont faire disparaître son métier ou vont porter atteinte à ses prérogatives. Le digital interne est au contraire un formidable levier pour démultiplier la communication au sein de l'entreprise.

6.1. Réinventer le métier de la communication interne, avec le digital

Les responsables de la communication interne voient souvent d'un mauvais œil le déploiement des outils du digital interne, en particulier les réseaux sociaux d'entreprise.

Jusqu'alors, eux seuls détenaient la capacité à parler à toute l'entreprise au travers de l'intranet. Tout à coup apparaissent de nouveaux canaux qui donnent une petite partie de ce pouvoir à tous les collaborateurs. En fait, ce n'est pas un problème mais une opportunité qu'il faut savoir saisir, comme je l'explique au point suivant.

Pire : certains experts ont prédit la disparition des intranets, l'outil par excellence des directions de la communication interne, au profit des réseaux sociaux d'entreprise, ce qui, à mon sens, est complètement absurde. Au contraire, le RSE est un nouveau levier pour relayer les publications *corporate* de la communication interne.

Une chose est sûre : les outils du digital interne, selon les solutions que vous avez retenues dans votre écosystème digital, sont de nature à révolutionner le métier de la communication interne. Ou pas.

6.2. S'ouvrir à de nouveaux canaux de communication

Selon les solutions digitales retenues, de nouveaux canaux de communication vont permettre de démultiplier les possibilités de communication au sein de l'entreprise.

Voici quelques exemples, pour ne parler que des solutions que je connais le mieux : celles de la suite Office 365, détaillées au chapitre 2. D'autres solutions proposent certainement d'autres usages sous des formes différentes.

Si l'entreprise a fait ce choix, plusieurs outils permettent de révolutionner le rapport de la communication interne avec son métier de communicant.

Yammer, le réseau social d'entreprise

Le réseau social d'entreprise est bien entendu l'outil qui révolutionne la manière de diffuser l'information au sein de l'entreprise.

Les collaborateurs peuvent poster des informations via le groupe « toute l'entreprise », ce qui peut agacer la direction de la communication interne qui y verra une atteinte à ses prérogatives de communication *corporate*.

Ce ne sont pourtant que de « micro-informations » que la direction de la communication interne n'aurait jamais pris le temps de publier. Exemple : des infos sur des réussites d'équipe ou des partages après un micro-événement local (petit-déjeuner ou autre).

Cependant, ces « micro-informations » en provenance directe du terrain peuvent être des signaux forts ou faibles pour la direction de la communication. Dans un cas que j'ai vécu, c'est par ce biais que le directeur adjoint de la communication prenait régulièrement connaissance des réussites des équipes sur le terrain pour en faire ensuite une publication *corporate* officielle.

Yammer est aussi un levier supplémentaire pour permettre à la direction de la communication interne de relayer ses propres actualités publiées sur l'intranet « officiel ». La communication interne doit apprendre à s'approprier le RSE pour s'en servir comme d'une « caisse de résonance » de ses propres contenus.

Relayer les publications, c'est par exemple ce que je fais quand je publie un article sur mon site http://www.digital-inside.fr. Dans la foulée de cette publication, je poste des messages sur LinkedIn, Facebook et Twitter avec une accroche et un lien vers l'article, pour en faire la promotion.

La communication interne peut aussi exploiter Yammer pour créer des groupes thématiques sur des sujets d'actualité ou des démarches dont elle a la charge d'animation. Ces groupes permettront de diffuser de l'information mais également de « mettre en mouvement » les collaborateurs, comme l'explique David Porcheron du groupe Covéa au chapitre 2.

SharePoint, nouvelle expérience

SharePoint (l'ancienne version) a souvent mauvaise réputation dans les entreprises pour deux raisons : son interface jugée complexe pour créer des sites et son look désuet. Ajoutons que nombre de sites SharePoint sont réalisés en dépit du bon sens.

La nouvelle version de SharePoint, le « SharePoint nouvelle expérience », révolutionne la manière de créer les sites SharePoint et offre de nouvelles opportunités en termes de communication.

Nouveauté : les « actualités » sont au cœur de cette nouvelle version. Il est aujourd'hui possible de faire un site de « communication » en quelques clics avec des billets d'actualité dignes de ce nom.

Sans plus entrer dans le détail, SharePoint offre maintenant une solution simple et puissante pour créer un site de communication, par exemple pour porter une démarche, un sujet de réflexion, un métier. Reste la question : comment la direction de la communication interne souhaite-t-elle se positionner par rapport à ces nouvelles opportunités ? Souhaite-t-elle promouvoir cette possibilité ou plutôt l'étouffer ?

Forms, les enquêtes

La direction de la communication interne doit souvent questionner les collaborateurs. Les enquêtes en ligne, même les plus simples, sont parfois compliquées à réaliser quand l'entreprise ne dispose pas d'un outil approprié.

D'autant qu'il est important avec les nouvelles réglementations comme le RGPD que les réponses restent au sein de l'environnement

de l'entreprise et non dans des outils gratuits trouvés sur Internet qui n'offrent aucune garantie.

L'outil Forms propose une réponse à ce type de besoin. Encore faut-il que la communication interne en soit informée et qu'elle choisisse de s'approprier cette solution.

Sway, pour expliquer

En adoptant Sway, que j'ai présenté au chapitre 3, la communication interne dispose d'un outil très simple d'usage pour construire un mini-espace web intégrant des textes, des images et même des vidéos.

Ces espaces sont idéaux pour porter des messages, donner des explications sans pour autant passer trop de temps à faire un site web SharePoint.

Stream pour les vidéos

Disposer d'une solution pour diffuser des vidéos au sein de l'entreprise est une chose, autoriser tous les collaborateurs à poster des vidéos en est une autre.

La vidéo est un puissant levier pour faire passer les messages, mais toutes les directions de la communication interne n'acceptent pas que tous les collaborateurs aient cette liberté, pour plusieurs raisons : craintes de dérives ou tout simplement méconnaissance des cas d'usage métier de la vidéo.

Dans tous les cas, la direction de la communication interne doit définir sa stratégie autour d'un outil comme Stream : doit-elle accepter que l'outil soit utilisé dans l'entreprise et si oui, comment souhaite-t-elle se positionner face à l'outil (par exemple en accompagnant les collaborateurs à bien l'utiliser) ?

Live event pour diffuser en live

Encore très récemment, réaliser un *live* vidéo au sein de l'entreprise était une opération périlleuse. Il s'agit par exemple de filmer l'intervention du dirigeant et de rendre la vidéo accessible en direct à tous les collaborateurs.

Grâce au digital interne, des solutions existent aujourd'hui pour créer un événement en direct sans opération technique complexe. Cette solution est disponible par exemple dans la solution Teams avec *Teams live event*.

L'intégralité de l'intervention peut ensuite être rejouée en « replay » dans Stream, la solution de diffusion interne de vidéos.

Tous ces outils sont de nature à modifier la façon de communiquer dans l'entreprise, à la fois pour la direction de la communication interne et pour toutes les équipes de l'entreprise. Cela nécessite en

tout cas une réflexion de la direction de la communication interne qui doit donc être obligatoirement impliquée dans une démarche de digital interne.

6.3. « Porter » le digital interne

Le digital interne est de nature à apporter une nouvelle dimension au métier de la communication interne.

Certaines directions de la communication interne l'ont bien compris et ont intégré dans leur périmètre les solutions digitales comme le réseau social d'entreprise, à la fois pour la communication et pour aider les équipes à mieux travailler au quotidien, avec le digital.

C'est le cas typiquement de l'équipe de communication interne de Bouygues Telecom dont la responsable, Sarah Alezrah, a témoigné au chapitre 2.

C'est également le cas de David Porcheron du groupe Covéa, qui a lui aussi témoigné dans ce livre. La direction de la communication interne dont il était en charge a été rebaptisée « direction de la dynamique interne ». Un changement de nom qui en dit long sur l'évolution de sa mission historique, avec le digital interne.

« Porter le digital interne », c'est également tout mettre en œuvre pour rendre facilement accessibles les outils et données du digital interne mais aussi en réaliser la promotion auprès des collaborateurs. Ce sont les points que nous allons maintenant aborder.

6.4. Communiquer autour de la démarche de transformation digitale

Promouvoir le digital interne au sein de l'entreprise est une action de communication majeure. Parce que la communication est un métier, les équipes en charge de la démarche n'auront peut-être pas les compétences suffisantes pour réaliser les campagnes de promotion nécessaire. En tout cas, elles n'auront certainement pas accès aux canaux pour « porter haut et fort » cette communication comme seule la direction de la communication interne a la légitimité de le faire.

Ces canaux peuvent être de toute nature. Les moyens dépendront principalement de l'ambition que l'entreprise mettra dans sa démarche de transformation digitale interne. Cela peut être des articles dans l'intranet, un « mot du président », des vidéos, des affiches partout dans l'entreprise, des *flyers*, des événements, etc.

Si l'entreprise voit le déploiement de ces solutions comme un projet informatique comme un autre, n'espérez pas trop mobiliser la communication interne pour vous aider à en assurer la promotion. Reste que savoir communiquer, c'est une chose, mais savoir *comment parler* du digital interne en est une autre. Il est capital d'aborder le

sujet sous le bon angle, avec les bons arguments. La direction de la communication interne aura certainement besoin de l'aide d'un expert du sujet pour imaginer une communication efficace et adaptée.

6.5. Repenser la place de l'intranet dans l'entreprise

L'aspect le plus visible du métier de la communication interne, c'est l'intranet. Sans surprise, l'intranet est (selon moi) une brique importante du digital interne pour plusieurs raisons, dont la principale est que le « portail intranet d'entreprise » (on lui donnera le nom qu'on veut) est une porte d'entrée vers les outils du digital interne et vers les données.

Pour réussir le déploiement du digital interne, il faut que la direction de la communication interne accepte l'idée de faire évoluer son intranet, pour le faire passer d'un rôle purement éditorial à celui d'un outil d'efficacité individuelle et collective, en plus de sa mission principale de communication.

Cette évolution est souvent difficile à faire accepter, alors qu'elle contribue en fait à faire de l'intranet un « passage obligé » pour les collaborateurs, ce qui est le saint Graal recherché par tous les responsables de la communication interne.

Nous parlerons plus longuement au chapitre 8 de la nouvelle position de cet intranet dans l'écosystème global du digital interne.

6.6. Assouplir les postures et adopter une approche disruptive

Le digital interne apporte une disruption importante dans les habitudes de travail. Pour cette raison, on ne peut donc pas faire la promotion de nouvelles solutions de travail, modernes et digitales, sans postures cohérentes avec le sujet.

Faire la promotion des solutions du digital nécessite d'adopter une approche en termes de communication qui soit disruptive, à la fois sur la forme et sur le fond.

Cela nécessite par exemple de lâcher prise sur certaines postures historiques, pour faciliter la promotion du déploiement.

Exemple très simple de sujet qui génère souvent beaucoup de frictions avec la direction de la communication interne : la création d'un « logo » ou d'une « marque » pour donner corps à la démarche de transformation digitale interne.

Créer une identité visuelle va souvent à l'encontre de la gouvernance des directions commerciales qui ne veulent aucun autre logo que celui de l'entreprise. C'était une posture classique à une époque où on ne parlait pas de marketing interne, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

Nous en reparlerons au chapitre 9.

7. Les directions métier

Autant les trois premières directions dont nous avons parlé sont directement impliquées dans la construction de la démarche de transformation digitale interne, autant les directions métier en sont les utilisatrices.

Les directions métier participent elles aussi à la réussite de la démarche par leur implication dans l'adoption des solutions, ou *a minima*, par leur simple curiosité.

7.1. Faire preuve de curiosité

Le premier pas vers la transformation digitale interne, c'est la curiosité. Les directions métier devraient toutes être à l'affût de toutes les solutions qui pourraient faire gagner leurs équipes en efficacité.

Ce n'est pourtant pas le cas, et rares sont encore les managers qui demandent de leur plein gré une séance de sensibilisation et de démonstration des apports du digital interne. C'est d'autant plus vrai si aucune communication ne leur a été faite par la direction des ressources humaines ou par l'équipe en charge de l'animation de la démarche de transformation digitale interne.

Cette prise de connaissance est pourtant essentielle pour lancer de belles expériences digitales qui feront le succès de la démarche. C'est un prérequis pour identifier de nouveaux cas d'usage pour lesquels les solutions du digital interne apporteront d'importants gains métier.

7.2. Oser faire autrement, oser prendre des risques

Certaines directions métier ronronnent doucement. Ce sont les mêmes *process*, les mêmes outils, les mêmes méthodes depuis des années. Cette stabilité est perçue comme une sorte d'assurance contre les risques.

Lorsque je tape aux portes des grandes directions métier pour présenter les innovations en matière de collaboration et de partage, on me répond souvent qu'on ne change pas les méthodes et les outils aussi facilement.

Oser prendre des risques, oser faire autrement, c'est pourtant le sens même de l'évolution. Cette nouvelle posture est l'exemple type de ce qu'une démarche de transformation digitale interne doit promouvoir au cœur des directions et des équipes pour éviter que l'entreprise ne bloque toute innovation.

7.3. Oser la simplicité

J'ai eu l'occasion d'aider de nombreuses équipes à digitaliser leurs processus internes avec des outils du digital interne. Pour cela, je

proposais des espaces digitaux construits avec la solution SharePoint de Microsoft, uniquement réalisés avec du paramétrage.

Ces solutions avaient pour objectif de couvrir des processus métier qui ne reposaient jusque-là que sur des centaines d'échanges de mails. Nous partions de zéro et en quelques jours, nous étions capables de mettre en place un dispositif qui couvrait 80 % des besoins. Restaient 20 % qui étaient de la pure forme, sans aucun impact métier mais que SharePoint ne pouvait pas couvrir par du simple paramétrage.

À plusieurs occasions, les équipes ont renoncé à la solution parce qu'elle ne couvrait pas 100 % de leurs exigences.

Avec le digital interne, les métiers ont besoin d'avoir une approche plus simple et pragmatique. Le digital interne peut leur apporter des solutions simples et rapides, à la condition que les équipes acceptent de ne pas aborder ces projets avec la même exigence client que celle dont elles font habituellement preuve avec des projets informatiques à plusieurs centaines de milliers d'euros et en développement spécifique.

7.4. Oser le *low cost*

Certains managers dans les entreprises associent la qualité et la robustesse d'une solution au prix qu'elle coûte. À leurs yeux, un projet de plusieurs dizaines de milliers d'euros en développement spécifique fait plus sérieux qu'une solution ne coûtant que quelques jours de mise en œuvre. C'est en tout cas ce que je constate régulièrement au travers de mes missions.

Avec les outils du digital interne (PowerApps de Microsoft, pour ne citer que cet exemple), mettre en ligne une application mobile pour accéder en direct à des données de l'entreprise n'est plus aussi complexe qu'il y a quelques années. Selon la nature du besoin et sa complexité, une solution peut être proposée en quelques jours, parfois même en quelques heures pour des cas extrêmement simples.

Cette simplicité n'est pas encore crédible pour des directions métier habituées à des projets informatiques longs et coûteux. Elles se plaignent pourtant de ces coûts et de ces délais, mais je constate souvent que ce n'est pas pour autant qu'elles accordent leur confiance à des solutions rapides et économiques.

Adopter le digital interne pour les métiers, c'est aussi oser le *low cost* et faire confiance aux nouvelles technologies qui permettent de faire plus vite pour moins cher.

7.5. Donner du temps pour en gagner

J'ai eu l'occasion de parler, au chapitre 2, du syndrome de « manquer de temps pour apprendre à en gagner ».

Les directions métier sont dans l'opérationnel. Les équipes sont souvent soumises à une forte pression qui ne laisse pas vraiment de temps pour se former ou découvrir de nouvelles solutions de collaboration.

Pour que la transformation digitale interne réussisse dans les directions métier, il faut que les collaborateurs disposent de temps pour découvrir ces solutions et changer d'habitudes. Il faut qu'ils aient du temps pour apprendre à en gagner.

L'adoption des outils du digital interne sera compliquée sans cet effort d'investissement au départ.

Chapitre 6

Comment estimer le retour sur investissement ?

Parce que les entreprises ne parviennent pas à imaginer les opportunités que peut leur apporter une transformation digitale interne, elles ne peuvent logiquement pas non plus estimer le retour sur investissement d'une telle démarche.

Le calcul du ROI *(return of investment)* est la question piège que les dirigeants posent aux consultants qui viennent les sensibiliser sur ce sujet. Cette question est souvent un prétexte pour démontrer que le sujet est sans intérêt car bien souvent, la réponse n'est pas du tout convaincante.

Si elle n'est pas convaincante, c'est parce que les entreprises attendent comme réponse un montant en euros. Si j'investis 100 kilo-euros, combien je gagne en retour ? Des consultants téméraires se lancent alors dans de périlleux calculs.

Mais le retour sur investissement ne peut pas s'aborder sous cet angle. Vous ne parviendrez pas à donner un montant en kilo-euros du retour sur investissement des outils du digital interne, pas plus que vous ne pourriez le faire pour votre messagerie et vos vieux serveurs de fichiers. Pourtant, lorsqu'il faut décider chaque année de renouveler les infrastructures coûteuses de ces deux outils, vous ne vous décidez pas sur la base d'un calcul de retour sur investissement.

Le digital interne apporte bien sûr des gains financiers. Mais les vrais gains sont ailleurs et à tous les niveaux, au travers des opportunités que ces outils apportent à l'entreprise. Des opportunités qui sont plus ou moins importantes selon les solutions retenues et les usages qui en sont faits.

Finalement, les entreprises sont les seules à pouvoir calculer ce fameux retour sur investissement. Il correspond à la somme des valeurs que l'entreprise accorde à chacune de ces opportunités. Certaines seront inestimables à leurs yeux (être plus réactif, par exemple), d'autres sans aucune valeur.

Nous allons maintenant survoler toutes ces opportunités et tous les gains associés. Prenez votre calculatrice et faites vos comptes !

1. Le nerf de la guerre

Aucune entreprise n'investit d'argent dans un produit, une technologie ou une démarche sans espérer en tirer un bénéfice en retour, sous quelque forme que ce soit et en argent si possible.

La question du retour sur investissement (ROI) du digital interne est une question récurrente pour toutes les entreprises qui envisagent de lancer une transformation digitale interne, ou plus simplement de déployer une suite logicielle collaborative comme Office 365, par exemple.

Il est toujours compliqué d'y répondre parce qu'on essaie de l'envisager sous un angle comptable. Ce n'est pas la bonne approche et nous allons voir pourquoi.

1.1. Le difficile calcul des coûts

Le calcul d'un retour sur investissement, c'est la simple différence entre ce que ça coûte par rapport à ce que ça rapporte. Et pour savoir ce que ça rapporte, il faut logiquement savoir ce que ça coûte.

Répondre à la question est donc compliqué par défaut, car toutes les entreprises n'investissent pas de manière identique dans leur démarche de transformation digitale interne.

Déjà, les solutions digitales retenues ne sont pas forcément les mêmes : les coûts d'acquisition peuvent être très différents. Certaines entreprises choisiront une suite logicielle bureautique « tout compris » au coût de licence unique et souvent modique. D'autres choisiront plusieurs solutions *pure players* indépendantes dont le coût total de possession (TCO, *total cost of ownership*) sera la somme des coûts de chaque licence.

Ensuite, le déploiement des solutions digitales ne sera pas abordé de la même manière par toutes les entreprises. Certaines aborderont le sujet sous l'angle d'une démarche de transformation digitale et investiront des moyens conséquents pour l'accompagner, en jours de travail de consultants et de collaborateurs internes. D'autres n'aborderont ce sujet que sous l'angle d'un simple projet informatique, avec un minimum d'accompagnement.

Répondre à la question du retour sur investissement demande donc déjà de définir en amont quelle sera l'ambition de l'entreprise et quelles seront les solutions choisies pour en estimer un coût de déploiement.

1.2. Et le difficile calcul des gains

Si calculer le coût n'est déjà pas simple, calculer les gains est encore plus compliqué.

Nous ne sommes pas ici dans le cadre d'une usine qui va déployer des robots dans ses ateliers. Le calcul du retour sur investissement dans ce cas sera simple à calculer : ce sera *a minima* la somme de tous les salaires des ouvriers qui vont perdre leur emploi.

Nous ne sommes pas dans cette logique avec le digital interne : l'objectif n'est pas de supprimer des emplois, mais d'améliorer l'efficacité individuelle et collective et d'apporter de nouvelles opportunités.

La difficulté est qu'il n'y a pas ici de valeur comptable. N'espérez pas que je vous fournisse un bilan financier avec des colonnes de chiffres en euros pour montrer ce que vous allez gagner avec le digital interne. J'en serais bien incapable.

C'est d'autant plus difficile que la valeur de ces gains est celle que vous allez leur attribuer en fonction de votre ambition et de votre projet d'entreprise.

Prenons un exemple : quelle valeur donnez-vous à la capacité que vont avoir vos collaborateurs à être acteurs au sein de leur entreprise, à échanger avec des collègues dans des groupes d'entraide sur des outils, à participer (sans se noyer sous les mails) à des groupes de discussion, à proposer des idées, à coconstruire une nouvelle stratégie ?

Pour certaines entreprises, ça ne vaut rien parce que ce n'est pas ce qu'elles recherchent : au contraire, donner la parole à leurs collaborateurs leur fait peur. Pour d'autres entreprises, celles qui veulent « mettre en mouvement leurs collaborateurs », comme le groupe Covéa (voir le témoignage de David Porcheron au chapitre 2), cette capacité a au contraire une valeur inestimable.

Les gains que vont apporter les solutions du digital interne dépendront aussi beaucoup des solutions que vous allez mettre en place. Toutes les solutions ne se valent pas, toutes n'offrent pas les mêmes opportunités.

Si vous vous contentez par exemple de déployer un réseau social interne en choisissant une solution *pure player* sur étagère, vous n'allez pas couvrir les mêmes usages que si vous déployez toute la suite Office 365 en exploitant toutes les solutions dont nous avons parlé. Vous n'en tirerez donc pas les mêmes gains.

Mais ce n'est pas tout : votre ambition et votre capacité en matière de déploiement des solutions vont avoir un impact direct sur les gains que vous allez en tirer, ce qui est logique.

Il est par exemple évident que si vous lancez une véritable démarche de transformation digitale interne avec le sponsoring du dirigeant, que vous prenez le soin de sensibiliser toutes les strates de l'entreprise, de montrer les enjeux de la démarche, de motiver collaborateurs et managers, le taux d'adhésion et donc les gains seront plus importants.

De même, si vous accompagnez correctement les équipes dans le déploiement de ces solutions (avec le *digital working*, comme nous le verrons au chapitre 9), l'entreprise en tirera des gains très rapidement en termes d'efficacité et de réactivité.

À l'opposé, vous aurez beau acheter les plus coûteuses licences, si vous n'accompagnez pas du tout les équipes ou que vous ne faites aucune promotion de ces solutions, n'espérez pas en tirer grand-chose. Le mot « digital » n'est pas une incantation magique qui transforme l'entreprise d'un coût de baguette.

1.3. Le risque des calculs simplistes

La question du retour sur investissement est le piège dans lequel tombent bon nombre de consultants. Ne sachant pas y répondre, certains se lancent parfois dans des calculs hasardeux.

L'exemple le plus courant : « Grâce au digital interne, vos collaborateurs vont gagner 30 minutes par jour en ne triant plus leurs mails. Vous avez 10 000 collaborateurs qui travaillent 200 jours par an, soit 2 000 000 de jours travaillés. Trente minutes, c'est 6,25 % d'une journée de 8 heures de travail. Je sors la calculette : cela vous fait économiser 125 000 jours de travail. À 300 euros par jour en moyenne, monsieur, votre retour sur investissement est de 37,5 millions d'euros par an. »

Votre interlocuteur va sourire et vous répondre : « OK, moi, si je gagne 30 minutes dans la journée, j'en profite pour prolonger ma pause-café avec mes collègues. Quoi d'autre ? »

Ce n'est évidemment pas la bonne approche et nous verrons dans la suite de ce chapitre les vrais gains du digital interne.

1.4. Et quel est le risque du non-investissement ?

Les entreprises me demandent toujours quel est le retour sur investissement du digital interne, mais étonnamment, on ne me demande jamais d'expliquer les risques du non-investissement dans le digital interne.

En relisant le témoignage de Sarah Alezrah au chapitre 2, on peut se demander par exemple si le lancement de la 4G par Bouygues Telecom dans un contexte de guerre commerciale totale se serait déroulé de la même manière si l'entreprise n'avait pas déployé deux ans plus tôt un réseau social d'entreprise. On pourrait aussi se demander quelles seraient les conséquences pour une entreprise qui serait subitement obligée de se réinventer rapidement mais qui n'y parviendrait pas parce qu'il lui manque le « logiciel » de sa transformation.

On pourrait aussi évoquer les pertes d'informations parce qu'elles sont mal stockées, les problèmes de collaboration entre des équipes qui n'utilisent que la messagerie déjà saturée, les incidents industriels

parce que les acteurs des projets n'ont la même vision ni des échanges ni des documents. La liste n'est pas exhaustive.

Ne pas penser aux risques que l'entreprise court à ne pas entrer dans un mode de fonctionnement en rapport avec son temps, alors que d'autres (les concurrents ?) le font, me semble être bien plus dangereux.

1.5. Quel retour sur investissement de votre messagerie ?

Cela peut vous étonner tellement la messagerie est entrée dans notre ADN, mais il y a une trentaine d'années, nos aînés se sont posé la même question sur le retour sur investissement d'une messagerie et ils ont eu les mêmes difficultés pour y répondre.

Posez-vous la question : quel est aujourd'hui le retour sur investissement de votre messagerie ? Combien d'argent la messagerie fait-elle gagner à l'entreprise par rapport à ce que coûte le maintien du service ? Quels sont les services, les gains que la messagerie apporte aux collaborateurs ?

Personne ne se pose la question, parce que personne ne se demande à quoi peut bien servir la messagerie. Personne ne doute du retour sur investissement de la messagerie, parce que personne ne doute de son importance dans le fonctionnement d'une entreprise. Seule la compréhension du digital interne et de ses enjeux, seule la connaissance des cas d'usage et des gains permettent de comprendre le retour sur investissement de ces solutions et de ne plus se poser de questions sur son intérêt.

1.6. Des gains tous azimuts

Écrire ce livre aura été pour moi une merveilleuse occasion de réfléchir à tout ce que ces solutions peuvent apporter comme gains, directs ou indirects, aux collaborateurs et aux entreprises.

Nous allons maintenant analyser les gains concrets du digital interne au travers de mes propres expériences.

- Les gains purement économiques
- L'efficacité individuelle et collective
- La fiabilisation des partages de l'information
- La réactivité des équipes et de l'entreprise
- La sécurité et le respect des règlements
- Le bien-être des collaborateurs
- La capacité de mise en mouvement de l'entreprise
- L'amélioration de l'image de l'entreprise
- L'innovation
- Les apports dans le cadre d'une transformation

2. Les gains purement économiques

J'ai expliqué que le retour sur investissement du digital interne n'avait rien de comptable. Les gains les plus importants ne sont certes pas financiers, mais les gains financiers existent tout de même. En voici quelques exemples.

2.1. Les économies d'échelle avec le *cloud*

La plupart des solutions du digital interne sont aujourd'hui proposées dans le *cloud* : c'est le cas par exemple de la suite Office 365, mais aussi d'autres solutions.

Si on prend le seul exemple de l'outil SharePoint de Microsoft, que la plupart des grandes entreprises utilisent, ou même simplement la messagerie d'entreprise, les gains financiers directs des solutions *online* (dans le *cloud*) ne sont pas difficiles à comprendre.

L'entreprise qui fait ce choix économise toutes les charges liées à l'infrastructure (serveurs, etc.), toutes les charges liées à la maintenance et à la supervision (sauvegardes, etc.), toutes les charges liées à l'expertise interne (experts systèmes, bases de données, etc.).

Les compétences nécessaires pour administrer tout l'écosystème d'Office 365 (pour reprendre une nouvelle fois cet exemple) se résument à la maîtrise de la console d'administration et non plus à une expertise technique poussée (bases de données ou autres). Les gains financiers sont donc directs et immédiats : c'est la force et l'intérêt du *cloud*.

2.2. Les économies en mise en œuvre de solutions

Selon le vieil adage, le temps, c'est de l'argent. Si, grâce à des solutions du digital interne comme celles que nous avons exposées dans ce livre, il est possible de concevoir et de mettre en œuvre des solutions métier en quelques jours grâce à des outils paramétrés (PowerApps, SharePoint, Flow, PowerBI par exemple) plutôt qu'en plusieurs mois avec du développement spécifique, les gains financiers en coûts de réalisation sont indéniables.

Ce sont des exemples que je vis quotidiennement dans mes missions. En combinant plusieurs solutions, il est très souvent possible d'apporter à une équipe une solution métier attendue depuis des années mais qui ne pouvait pas être mise en œuvre du fait du coût de développement.

2.3. Les économies en mise en œuvre des *reportings*

Je disais en préambule que le digital interne n'avait pas vocation à faire disparaître des emplois, mais un métier va vite disparaître, j'en suis

convaincu : celui de « faiseur de fichiers Excel avec macros et graphiques ».

Dans certaines entreprises, le coût total de création des *reportings* est certainement faramineux : des collaborateurs sont souvent dédiés à la création ou à la mise à jour de centaines de fichiers Excel, tous plus compliqués les uns que les autres.

Non seulement la création et la mise à jour de ces fichiers sont coûteuses, mais la fiabilité n'est pas toujours garantie : une seule erreur de cellule et tous les résultats sont faussés.

Des solutions d'analyse de données, comme PowerBI de Microsoft, permettent d'optimiser grandement la création et la mise à jour des *reportings*. Le métier de ces pros d'Excel va changer, pour passer d'exécutants à analystes, avec des économies évidentes à la clé.

3. Les gains en efficacité individuelle et collective

Lorsqu'une équipe transforme sa façon de travailler, de collaborer et de partager en intégrant les solutions du digital interne dans son quotidien, les premiers effets positifs constatés sont des gains en efficacité individuelle et collective.

Dans les entreprises soumises à de forts enjeux, qui doivent toujours traiter plus de sujets et plus rapidement, ces gains sont précieux.

3.1. Les gains en efficacité individuelle

Le premier bénéfice constaté par les équipes qui basculent dans ce mode, c'est le temps gagné en ne classant plus les mails. Logique, puisque les messages sont automatiquement « rangés » dans les bons canaux. Pour les personnes les plus rigoureuses, ce gain peut se chiffrer en plusieurs heures par semaine.

Les solutions digitales permettent aussi de gagner du temps en recherche de l'information grâce aux moteurs de recherche, mais aussi à la structuration des données au travers d'espaces digitaux bien ordonnés et clairs. On oublie les serveurs de fichiers aux arborescences profondes dans lesquelles tout le monde se perd.

Les gains se trouvent aussi dans la possibilité, avec ces solutions, d'enfin gérer la priorité des messages dans leur lecture ou dans leur réponse. Sans oublier également les gains en termes de simplicité d'écriture et de lecture, comme nous l'avons découvert au chapitre 2.

Il ne faut pas oublier non plus les gains apportés par des solutions dédiées à l'efficacité personnelle, comme une solution de gestion de tâches (ToDo dans la suite Office 365, par exemple). Personnellement,

cette solution me permet de structurer mon activité, de prioriser les tâches que je dois réaliser, de poser des rappels et d'assurer un suivi. Des gains précieux au quotidien.

3.2. Les gains en efficacité collective

C'est bien entendu dans le « collectif » que l'on peut identifier les gains les plus importants et les plus évidents.

La somme des gains individuels décrits au point précédent a un impact direct sur les gains d'efficacité collective. Passer moins de temps dans le cadre d'un projet à échanger des messages ou pour à des documents représente à la fois un gain individuel et collectif.

La garantie pour chaque membre d'un groupe (projet, équipe...) de pouvoir accéder en un clic à la même vision des échanges (messages) et des partages (documents et autres) est un gain d'efficacité évident.

De la même manière, avoir la possibilité de « structurer » un métier en mettant en place un « *hub* » (portail) pour guider le collaborateur de façon simple vers la bonne information apporte des gains au quotidien non négligeables. Nous en reparlerons au chapitre 8.

Les solutions du digital interne permettent de donner à toute l'entreprise une vision plus claire des informations et des documents, ainsi qu'un accès beaucoup plus simple. L'efficacité d'accès aux outils et aux données est également un gain important.

Certains dispositifs permettent d'optimiser les échanges, en supprimant les « passe-plats », ces collaborateurs qui déclenchaient manuellement des actions en recevant des demandes par mail.

L'entraide qu'offrent les outils du digital interne comme le réseau social d'entreprise permet également aux équipes d'être plus efficaces en profitant de l'expérience et des compétences d'autres collègues. Nous en reparlerons.

Enfin, les solutions collaboratives pour gérer les tâches d'équipe (comme Planner de Microsoft ou Trello comme solution *pure player*) constituent de bonnes aides au quotidien.

4. Les gains en fiabilisation de la connaissance

Travailler ensemble sur des sujets communs nécessite *a minima* de disposer d'informations communes. Rien n'est plus grave dans un projet que de se rendre compte que les différents acteurs ne travaillent pas sur les mêmes versions des documents.

Très logiquement, le digital interne apporte des gains importants pour fiabiliser le partage et la gestion des connaissances.

4.1. Les documents

Les documents constituent la forme la plus commune de connaissances. Les solutions du digital interne apportent de nombreux avantages pour mieux maîtriser ces documents.

Pour ne citer que quelques exemples, une solution comme OneDrive sécurise les fichiers stockés en local sur l'ordinateur personnel en les synchronisant avec le *cloud*, en les rendant accessibles à tout moment, même en cas de panne ou de vol de l'ordinateur.

Le *versionning* des solutions (c'est-à-dire la capacité à tout moment de revenir sur la version antérieure d'un document) apporte également des gains importants en permettant de rattraper des erreurs de mise à jour. L'existence d'une « corbeille » dans la plupart des outils permet également de rattraper des erreurs de suppression.

4.2. Partager une même vision des informations

Nous l'avons vu à plusieurs reprises : le gain majeur des solutions du digital interne est cette capacité à mettre en place facilement des dispositifs qui offrent à tous les collaborateurs une vision identique à la fois des échanges (messages) et des informations (actualités, documents, etc.).

Ce sont par exemple des espaces de travail sur des projets, des espaces de partage pour des équipes ou carrément des portails dédiés aux métiers ou aux grandes directions. Le meilleur exemple est celui donné par Laurent Bocle de la société PMU dans son témoignage au chapitre 2.

4.3. Fiabilisation des échanges

Les conséquences des échanges anarchiques de mails sont un manque de fiabilité notoire des échanges. Contrairement à ce que tout le monde pense, envoyer un mail n'implique pas qu'il a été lu et pris en compte. Vous avez juste la certitude qu'il a été envoyé.

Sur ce point, les gains du digital interne, notamment via des solutions de travail en équipe comme Teams ou Slack, sont indéniables : non seulement le message touche la bonne cible (les membres de l'équipe), mais en plus le message reste visible sur le mur alors que le mail est « volatile » (s'il n'est pas trié, il disparaîtra vite sous les flots des autres mails).

Autre gain important : la fonctionnalité « *like* » permet de confirmer la bonne lecture d'un message. Enfin, les liens vers les discussions permettent d'y faire référence quand c'est nécessaire.

5. Les gains en réactivité

Ce qui place les grands groupes en difficulté face aux petites start-ups qui cassent leur *business model*, c'est la différence de réactivité. Face à une start-up hyper réactive, le grand groupe fait figure d'escargot.

Ce ne sont pas les outils qui sont fondamentalement en cause : il n'y a juste pas la même facilité à faire virer un énorme paquebot qu'une petite barque à moteur.

L'organisation des entreprises (très plate pour les start-ups, très hiérarchisées pour les grandes sociétés) fait partie du problème. La culture d'entreprise également entre en jeu : dans une société où il n'y a aucun droit à l'erreur, l'innovation stagne et chaque décision prend des siècles, le temps que chacun prenne le temps de sortir son parapluie.

Mais si en plus les collaborateurs des grandes sociétés ne disposent que des mails pour gérer tous leurs échanges, la situation devient critique.

5.1. Être capable de décider, de concevoir et de produire plus vite

Les gains des outils du digital interne, c'est aussi cette capacité à décider, à concevoir et à produire plus vite. Ce ne sont pas uniquement les outils qui le permettent, ce sont aussi de nouvelles postures. Mais sans ces outils, les collaborateurs ne seraient pas capables d'assumer ces postures.

Une nouvelle posture serait par exemple de concentrer les décisions auprès des bonnes personnes et de canaliser leurs échanges pour accélérer les prises de décision sur les sujets urgents. Autrement dit, plutôt que de chercher, parmi la centaine de mails quotidiens, LE message important sur un projet prioritaire, il suffit de cliquer pour accéder à l'espace qui traite du projet urgent.

La capacité des outils du digital (comme Teams et Slack) à canaliser les échanges entre les bonnes personnes et à les rendre plus lisibles contribue nettement à l'accélération des échanges autour des sujets jugés prioritaires.

C'est vrai à toutes les étapes : de la décision à la production en passant par la conception. Le temps qui était consacré aux efforts pour trouver l'information peut être investi à toutes ces étapes pour créer de la valeur.

5.2. Démarrer un projet urgent en quelques clics

Vous avez tous vécu le syndrome du projet qui doit commencer avant-hier dernier délai. Quand un sujet urgent tombe du ciel, vous avez intérêt à être réactif.

Les solutions du digital interne vous donnent la capacité, très rapidement, de créer des dispositifs collaboratifs qui donneront immédiatement corps à votre projet.

Les gains sont insoupçonnés pour ceux qui n'ont jamais expérimenté ce concept. Mais créer un espace de travail collaboratif dans lequel tous les acteurs sont officiellement invités à partager et à collaborer donne un véritable coup d'envoi au projet : ça lui donne une existence concrète. Le dispositif officialise le démarrage du projet et permet d'ouvrir les discussions.

5.3. Proposer des processus plus réactifs

Rien n'est plus stressant pour les collaborateurs que de subir des processus lents dans les moments de forte pression. Si vous devez intégrer un nouvel intervenant dans votre projet ultra-urgent mais que le processus pour obtenir un badge et un compte utilisateur met un mois avant d'aboutir parce qu'il est entièrement manuel, c'est insupportable.

L'un des gains du digital interne, c'est de donner la possibilité aux entreprises, rapidement et à moindre prix, de lancer la digitalisation des principaux processus internes (avec SharePoint, Flow, PowerApps par exemple), ce qui permettra de les rendre plus réactifs et compatibles avec les besoins métier des équipes.

Cette digitalisation est en plus très souvent un bon prétexte pour repenser ces processus et les simplifier, ce qui les rendra encore plus réactifs.

6. Les gains en termes de sécurité

Avec le RGPD, les entreprises sont contraintes à la plus grande vigilance en matière de sécurité de leurs données, sur ce qu'elles contiennent et sur la manière de les gérer en interne.

Dans ce domaine également, le digital interne, notamment certaines solutions comme Office 365, apporte des gains non négligeables.

6.1. La sécurité d'accès et des infrastructures

De nombreuses entreprises sont frileuses à l'idée d'adopter les solutions du *cloud*. Elles n'ont que moyennement confiance en ces solutions qu'elles ne maîtrisent pas directement.

Pourtant, très peu d'entreprises ont les moyens de rivaliser en technicité, en expertise et en supervision avec les équipes en charge des infrastructures techniques des principaux éditeurs du marché.

Les gains sont palpables à la fois au niveau des technologies d'accès aux données mises en œuvre par les éditeurs (authentification

des utilisateurs avec les solutions de dernière génération) et dans la maintenance et la mise à jour des infrastructures d'hébergement (mise à jour des *patchs* de sécurité).

6.2. La sauvegarde et la restauration des données

Toutes les équipes techniques internes des grandes entreprises font souvent le même cauchemar : ne pas réussir une restauration des données de l'entreprise après un crash des serveurs.

Si l'entreprise a choisi des solutions « dans le *cloud* », les solutions du digital interne apportent un gain important en termes de continuité de service : les solutions mises en œuvre par l'éditeur sont éprouvées. Encore faut-il choisir un fournisseur réputé et de grande confiance parmi les acteurs majeurs du marché.

Dans tous les cas, ces solutions apportent l'avantage de ne plus avoir à se préoccuper des sauvegardes de toutes les données de l'entreprise (particulièrement si le choix qui a été fait est une suite collaborative).

6.3. La conformité avec le RGPD

Le Règlement général sur la protection des données est un texte de l'Union européenne qui décrit les règles en matière de protection des données à caractère personnel. Les règles ne sont pas simples et les solutions pour être en conformité le sont encore moins.

Les gains sur ce sujet seront plus ou moins importants selon les solutions digitales que vous retiendrez. Des fonctionnalités peuvent vous aider à gérer votre conformité avec le RGPD.

Les risques financiers à ne pas être en conformité sont élevés. Pouvoir prouver que vous avez mis en œuvre ces fonctionnalités et que vous les supervisez compte pour beaucoup dans l'évaluation de votre effort de mise en conformité.

Une solution comme Office 365 propose différentes fonctionnalités comme des types de contenu, des durées de rétention, des labels, etc. La suite offre aussi un « centre de conformité » qui permet de mesurer la conformité de la plateforme avec le RGPD et d'avoir une vision globale.

Tous les outils ne proposent pas ces solutions. Si la conformité est un enjeu pour votre entreprise, prenez ce point en très haute considération.

7. Les gains en termes de bien-être

Il y a une vingtaine d'années, ce titre aurait fait rire les managers des grandes entreprises. Aujourd'hui, le bien-être et la bienveillance sont des sujets importants dans des entreprises de plus en plus nombreuses.

C'est important pour l'image, mais c'est aussi bénéfique pour l'efficacité collective, car des équipes heureuses sont des équipes efficaces. Dans ce domaine, le digital interne apporte des gains très souvent méconnus, que nous allons étudier ici.

7.1. Réduire drastiquement la charge mentale due au traitement des mails

Au cours de l'un de mes audits sur la qualité de collaboration dans une entreprise, j'ai demandé à un directeur de projet quelle était sa fonction précise. Il m'a regardé d'un air désespéré et m'a répondu : « Monsieur, mon métier est de gérer mes mails. J'en reçois des centaines par jour, je ne fais que ça. C'est désespérant. »

C'est ce jour-là que j'ai compris l'impact des flux incessants de mails sur le moral des collaborateurs.

Sur ce sujet, les gains des solutions du digital interne, au travers d'un réseau social d'entreprise (utilisé pour travailler sur des projets) ou au travers de solutions de travail en équipe (comme Slack ou Teams de Microsoft), sont fondamentaux.

Les gains s'observent sur plusieurs points, comme nous l'avons vu au chapitre 2 : plus besoin de trier les messages, meilleure visibilité des discussions, capacité de prioriser les messages, style de rédaction plus concis, etc.

7.2. Apaiser les relations entre les équipes

Le mail peut être générateur de stress et de conflits. Quand chaque jour, un même individu reçoit plusieurs mails d'une même personne avec insistance, la relation peut très vite devenir tendue.

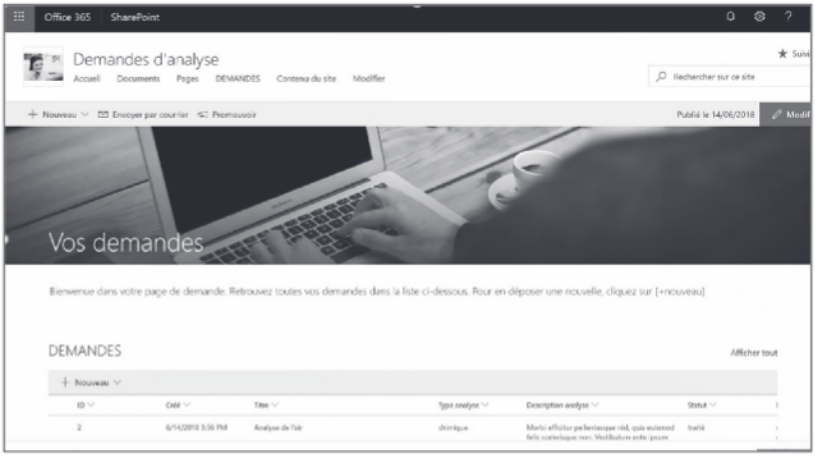
C'est ce qu'il se passe par exemple lorsque deux équipes travaillent ensemble et qu'une des équipes envoie des demandes d'actions à réaliser à l'autre équipe. Sans information sur l'avancement des actions, ou pour être sûr de la bonne prise en compte des demandes, de nouveaux mails sont envoyés et s'ajoutent aux autres messages. Ce qui finit par agacer.

Les outils du digital interne permettent d'apaiser les relations entre les équipes en mettant en place des solutions pour « canaliser » les échanges.

Cela peut être par exemple un simple site SharePoint (la solution collaborative de Microsoft) : les demandeurs pourront remplir un for-

mulaire pour décrire leur demande et leurs collègues pourront modifier le statut de chaque demande pour montrer l'évolution de son traitement.

Une simple solution de ce type permet de supprimer tout le *flow* des mails et d'apporter en plus des données de métrologie. Pour mettre en place une telle solution, quelques heures suffisent.



Exemple de site permettant de faire des demandes d'action au travers de formulaires

7.3. Apporter des solutions aux « souffrances » des collaborateurs

Quand j'effectue une mission de transformation digitale dans une équipe, j'aime dire que j'écoute d'abord les « souffrances » de mes interlocuteurs. Ça se fait généralement en face d'un café : ils me racontent tout ce qui les agace, tout ce qui les ralentit, tout ce qui leur fait perdre du temps.

Ce sont très souvent la difficulté à gérer le flux continu de mails qu'ils reçoivent ou qu'ils envoient, la difficulté à partager des documents ou à trouver les bonnes versions, les problèmes pour assurer le suivi d'un processus, etc. Les exemples sont innombrables.

Les gains du digital interne dans ces cas précis sont de répondre à leurs souffrances en mettant en place rapidement et sans développement (uniquement par paramétrage) les solutions qui vont répondre point par point à leurs difficultés.

Ce sont les sourires des collaborateurs quand on parvient à leur retirer l'épine enfoncée dans leur pied depuis des années.

7.4. Permettre aux collaborateurs de se révéler et d'être reconnus

Impossible avec le seul mail de proposer des idées et de les voir se développer. Personne n'aurait la mauvaise idée d'envoyer un mail à toute l'entreprise pour faire part de son idée, aussi géniale soit-elle.

L'un des gains du digital interne, notamment au travers du réseau social d'entreprise, c'est de donner la possibilité aux collaborateurs d'être acteurs de la vie de leur entreprise.

Sachez-le : vos collaborateurs les plus précieux, ceux qui s'investissent le plus dans leur métier, qui ont des idées et qui veulent les concrétiser ont besoin d'un espace pour s'exprimer. C'est une composante essentielle pour leur bien-être au travail. Ce n'est d'ailleurs pas par hasard que de plus en plus d'entreprises développent un concept d'intrapreneuriat, en donnant la possibilité à leurs collaborateurs les plus motivés de développer leurs idées.

Le digital interne leur donne cette capacité de développer leurs idées.

Autre gain important : le réseau social d'entreprise permet aux équipes de faire part de leurs réussites à toute l'entreprise en utilisant le réseau social d'entreprise. Par un simple message posté, avec quelques photos, les équipes peuvent partager leur fierté d'avoir pu finaliser un projet important.

Les solutions digitales et encore une fois le réseau social d'entreprise permettent également d'apporter facilement de la reconnaissance aux collaborateurs.

Un simple *like* d'un directeur (ou mieux, d'un dirigeant) sur certains messages postés par les collaborateurs ou un message de félicitation en réponse à un *post* annonçant un succès permet d'apporter une forte reconnaissance aux équipes et une saine émulation.

D'où l'importance que les managers et décideurs soient présents dans le réseau social d'entreprise et qu'ils sachent correctement l'utiliser.

7.5. Donner les moyens de mieux gérer les priorités

L'un des gains des solutions du digital interne, et non des moindres, c'est de permettre aux collaborateurs de mieux gérer leurs priorités.

La pluie incessante des mails ne permet pas, en effet, d'en avoir une gestion saine. Généralement, les collaborateurs traitent les mails au fur et à mesure qu'ils arrivent. Réussir à traiter par sujet ou priorité nécessite quelques efforts de tri, ce qui prend du temps.

Avoir cette capacité de traiter l'essentiel et le prioritaire en un seul clic améliore le bien-être des collaborateurs.

7.6. Donner un sentiment de fierté

Basculer du monde de l'entreprise des années 1990 dans le monde de l'entreprise des années 2020 ne se fait pas sans mal. Changer d'habitudes prend du temps et demande des efforts.

Mais une fois qu'une équipe a complètement basculé son activité dans les outils du digital interne (comme Slack ou Teams de Microsoft), le retour en arrière n'est généralement plus possible. Moi-même, je ne pourrais plus gérer un projet avec la seule messagerie.

Je constate régulièrement comme un sentiment de fierté chez ceux qui ont réussi leur transformation, tout simplement parce qu'ils ont compris qu'ils ont passé un cap, qu'ils vont dans le sens de l'histoire et que c'est très positif pour leur employabilité dans l'entreprise et ailleurs.

8. Les gains en termes d'images

Lorsque vous postulez pour entrer dans une entreprise, une chose compte énormément pour le recruteur : l'image que vous donnez de vous.

Les entreprises aiment les candidats qui donnent une image de modernité et de dynamisme. Si vous arrivez face au recruteur habillé comme en 1990 avec le vieil attaché-case que vous aviez au début de votre de carrière, vous n'aurez pas beaucoup de chances d'être retenu.

Autant les recruteurs sont très soucieux de l'importance de cette image pour les candidats, autant l'entreprise ne soigne pas l'image qu'elle-même renvoie au travers des outils qu'elle met à disposition de ses collaborateurs et de la manière de collaborer au sein de l'entreprise.

8.1. Moderniser l'image interne de l'entreprise

Parlez-en autour de vous, avec vos amis. Demandez-leur de vous parler des solutions informatiques qu'ils utilisent au quotidien. Vous vous apercevrez que beaucoup d'entreprises, et parfois de très grandes, sont encore à l'âge de pierre en la matière.

Cette personne, dont je parlais précédemment, qui travaille dans la grande distribution et qui était encore équipée d'un ordinateur de bureau avec Windows XP au début de l'année 2018 n'a pas de mots assez durs pour décrire son environnement de travail informatique, entre la messagerie saturée et le serveur de fichiers laissé à l'abandon qu'elle décrit plus comme une poubelle à ciel ouvert que comme un outil de travail.

Comment est-il possible que les entreprises n'aient pas un minimum conscience de l'importance fondamentale de la qualité des outils de travail pour le moral et donc pour la motivation de leurs employés ?

Lancer une démarche de transformation digitale interne ne fait pas plaisir à tout le monde et notamment à ceux qui sont rassurés par l'immobilisme. Mais qu'en est-il des forces vives de vos équipes, de ceux qui ne demandent qu'à s'investir, à innover, à proposer des idées ?

Cette démarche, si elle est bien lancée et bien présentée, va marquer le début d'une nouvelle ère. Elle va montrer aux collaborateurs que l'entreprise se modernise et qu'elle entre (enfin) dans le XXIe siècle.

Malheureusement, la digitalisation d'une entreprise reste parfois au niveau de l'incantation. Certes, toutes les communications internes vantent la « révolution digitale dans l'entreprise ». Certes, le dirigeant fait de ce sujet le thème principal de toutes ses interventions auprès des collaborateurs. Mais cette digitalisation ne concerne bien souvent que le parcours client : les collaborateurs, eux, ne voient aucun changement dans leur quotidien.

Avec le digital interne, les collaborateurs sont enfin au cœur de cette transformation et de cette modernisation. C'est un gain important pour l'image de l'entreprise aux yeux de ses collaborateurs et un atout majeur quand il s'agit de remotiver les équipes à l'heure de relever de nouveaux défis.

8.2. Changer l'image de la direction des systèmes d'information

On ne va pas se le cacher, l'image de la direction des systèmes d'information n'est pas toujours très bonne. Les équipes de la DSI sont souvent jugées trop distantes des préoccupations de leurs collaborateurs et incapables de les écouter. Surtout, elles sont rarement capables de répondre rapidement et simplement à leurs besoins. Or, ce dont les collaborateurs ont besoin, ce sont de solutions rapides pour répondre aux difficultés du quotidien.

Les solutions du digital interne que nous avons découvertes au chapitre 2 donnent l'opportunité d'apporter des réponses rapides et peu coûteuses.

Pour y parvenir, la DSI devra changer certaines de ses postures et probablement mettre en place une équipe dédiée. Mais sans ces solutions du digital interne, les coûts prohibitifs de mise en œuvre n'auraient même pas permis le changement de ces postures.

Par ses efforts à présenter les solutions innovantes du digital interne, la DSI change aussi de statut, comme je l'indiquais au chapitre précédent : au lieu de fonctionner en guichet, la DSI devient proactive et devient surtout un centre de référence des solutions innovantes.

8.3. Donner une image de modernité à l'extérieur de l'entreprise

Même si les solutions du digital interne existent depuis plusieurs années, les entreprises qui les ont mises en œuvre avec succès se font encore rares. Celles qui ont réussi cette transformation ne pensent pas forcément à en parler sur la place publique. Elles ont tort.

Certains éditeurs seront ravis de faire connaître vos succès avec leurs produits et d'en donner un écho dans le grand public et surtout dans le monde professionnel.

C'est ce que la SNCF et Microsoft ont fait en janvier 2019 pour raconter l'aventure PowerApps de la société ferroviaire nationale, dans une vidéo que vous trouverez à l'adresse https://www.digital-inside.fr/lelivre.

Les entreprises n'ont pas encore toutes bien compris l'intérêt de parler à l'extérieur des innovations mises en œuvre en interne.

Chez Bouygues Telecom, les deux équipes en charge de l'intranet, maîtrise d'ouvrage (communication interne) et maîtrise d'œuvre (mon ancienne équipe à la DSI), ont régulièrement présenté leurs innovations lors de concours nationaux et internationaux.

Nous avons ainsi remporté plusieurs prix : prix Cegos en 2005 et en 2013, prix Nielsen Norman Group en 2011, puis prix Coment en 2017 pour la dernière version du portail d'entreprise.

Le digital interne offre cette possibilité de mettre en œuvre de belles histoires digitales et d'en parler à l'extérieur de l'entreprise.

Les avantages sont doubles. Faire reconnaître à l'extérieur la qualité des dispositifs mis en place en interne permet de montrer au sein de l'entreprise la pertinence de ces choix et leur excellence. Enfin, faire connaître ces dispositifs à l'extérieur permet de donner une image innovante à l'entreprise.

C'est bon à la fois pour les clients et pour les futurs candidats à des postes dans l'entreprise, qui découvriront au travers de ces publications la modernité des modes de travail dans l'entreprise.

9. Les gains en termes d'entraide

Le concept d'entraide n'existe pas, ou très peu, dans une entreprise qui n'utilise que la messagerie pour communiquer. La raison est simple : le principe même de fonctionnement de la messagerie n'autorise pas cet usage, sauf à ajouter dans toutes les boîtes de réception déjà saturées plusieurs centaines de nouveaux mails chaque semaine.

Les solutions du digital interne, en particulier les outils de collaboration reposant sur des murs de conversation (comme le réseau social d'entreprise ou les solutions de travail en équipe comme Teams

ou Slack), sont au contraire parfaitement étudiées pour permettre cet usage.

9.1. Apporter une aide aux « porteurs » des outils et des processus

Il devient de plus en plus difficile d'assurer un support sur tous les outils métier ou les processus de l'entreprise. Il y a bien entendu les experts qui portent ces sujets. Mais bien souvent, des collaborateurs ont acquis eux aussi une certaine expertise.

Développer l'entraide au sein de l'entreprise permet de développer les liens entre les collaborateurs, de créer des communautés de personnes qui utilisent les mêmes outils et les mêmes processus et qui sont capables d'aider les autres dans leur utilisation.

Dans les groupes que j'anime autour des usages digitaux, il arrive fréquemment que des utilisateurs répondent avant moi aux questions simples posées par leurs collègues, sur une fonctionnalité ou un usage. Il me suffit alors de finaliser la discussion en remerciant le dernier intervenant pour sa réponse ou en la complétant si besoin.

9.2. Se constituer un groupe d'utilisateurs pour l'amélioration continue

Les outils et les processus nécessitent forcément d'être améliorés au quotidien, parce que les besoins changent ou tout simplement parce que l'outil présente des problèmes de fonctionnement.

Les gains de ces groupes d'entraide, c'est également la capacité de se créer ainsi un « club utilisateurs » des outils ou des processus qu'il sera possible de mobiliser le moment venu dans un projet d'amélioration. Bien entendu, ça ne peut fonctionner que si l'entreprise est en attente d'une participation des collaborateurs et qu'elle souhaite les faire contribuer.

9.3. Faciliter le support des outils et des processus

Dans les réseaux sociaux d'entreprise bien établis, le réflexe de créer un groupe de réseau social d'entreprise pour chaque outil ou processus est bien ancré.

Les gains sont importants en termes de prise en main des solutions et des outils. En quelques clics, il est possible de créer un espace de discussion et d'information autour d'un processus. Cela donne un « visage » au dispositif de support autour d'un outil, ce qui est impossible à faire par exemple en envoyant des mails ou en posant des questions à une boîte mail générique.

Autres gains : ces groupes facilitent l'animation par les responsables des outils ou des *process* (en publiant des informations, des

actualités, des modes d'emploi...), mais permettent aussi aux utilisateurs de poser des questions et d'aider les collègues en donnant des conseils.

Attention : certaines entreprises redoutent la prise de parole ou refusent l'idée que des utilisateurs puissent critiquer des outils ou des processus. Dans ce cas, elles doivent impérativement renoncer au réseau social d'entreprise et rester en circuit fermé, comme ce qui était de règle dans les années 1990.

9.4. Créer du lien dans la vraie vie, grâce au digital

Les gains vont même au-delà du digital : ces relations nouées au travers de ces groupes d'échanges et d'entraide continuent dans la « vraie vie ». À l'occasion de séminaires ou d'événements, j'ai par exemple vu des personnes se rencontrer et faire connaissance « en vrai » après s'être entraidées de nombreuses fois au travers de groupes dans le RSE.

De même, dans son intervention au chapitre 2, David Porcheron, du groupe Covéa, explique les gains du digital au travers de sa capacité à créer du lien « dans la vraie vie », avec des rencontres réelles entre les membres de groupes de réflexion créés dans le réseau social d'entreprise.

10. Les gains en termes d'innovation

Dans toutes les entreprises, l'innovation est un levier important de croissance et d'amélioration de la performance. Quand on parle d'innovation, tout le monde pense aux équipes de « recherche et développement » : on pense intelligence artificielle, robotique, technologie complexe. Mais c'est souvent bien plus simple.

Les gains des outils du digital interne (comme le réseau social d'entreprise), c'est de donner aux collaborateurs la possibilité de proposer leurs idées et à l'entreprise de les entendre. Tout cela en quelques clics.

10.1. L'innovation au quotidien

L'innovation au quotidien, ce sont aussi de bonnes idées toutes simples pour mieux travailler chaque jour, pour améliorer un outil ou un processus. Cela peut être l'idée d'un outil ou simplement une petite modification dans un processus pour permettre de gagner en efficacité quotidienne. Qui mieux que les utilisateurs peut donner ces idées ?

C'est ce qu'a fait Thibault Godart, ingénieur d'études chez GRTgaz, le leader européen du transport de gaz. Au cours de l'été 2016, à l'occasion d'une visite de chantier, il s'est rendu compte que la réver-

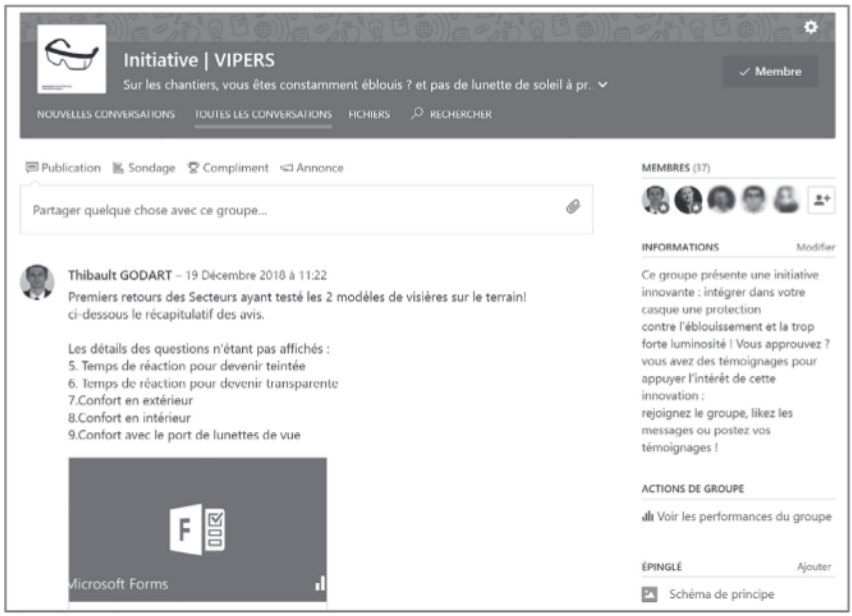
bération du soleil pouvait être forte et que les visières des casques empêchaient le port de lunettes de soleil.

Il a donc bricolé chez lui pendant son temps libre différents prototypes de visières avec un procédé photochromique, comme celui utilisé pour le traitement de certains verres de lunette.

Pour présenter son idée et recueillir avis et soutien, il a créé un groupe Yammer (le réseau social d'entreprise de la suite Office 365), dans lequel il a régulièrement posté des explications et des vidéos. Ce groupe lui a également permis de recueillir les avis, conseils et remarques des personnes qui s'intéressent à son idée.

Aujourd'hui, ses efforts ont porté leurs fruits : GRTgaz travaille avec une entreprise spécialisée dans le traitement photochromique pour concevoir deux modèles de visière qui sont en cours de test sur le terrain.

Cette seule histoire démontre la capacité d'une solution comme le réseau social d'entreprise de permettre aux collaborateurs les plus impliqués dans la vie de leur entreprise de se révéler.



Le groupe Yammer VIPERS de Thibault Godart chez GRTgaz

10.2. Être à l'écoute du terrain

Aujourd'hui, être à l'écoute du terrain est fondamental. Avec la seule messagerie, c'est quasiment impossible. Les outils du digital interne, comme le réseau social d'entreprise, apportent cette capacité.

L'écoute du terrain est fondamentale pour plusieurs raisons. La première, c'est que des collaborateurs ont des idées formidables, mais ils sont souvent frustrés de ne pas pouvoir les partager.

La seconde raison, c'est que l'entreprise peut tirer de gros bénéfices de ces idées venues du terrain : cela peut être des idées simplement de simplification de processus ou des idées pouvant déboucher sur de nouvelles opportunités commerciales.

Enfin, dernière raison, cette boucle vertueuse entre le collaborateur et son entreprise permet de mettre à l'honneur les collaborateurs les plus mobilisés et de créer ainsi une saine émulation qui profite à la fois aux collaborateurs et à leur entreprise.

11. Les gains pour la transformation de l'entreprise

Selon moi, les gains les plus importants du digital interne, c'est de donner les moyens à l'entreprise d'engager sa transformation vers l'entreprise moderne des années 2020.

Nous avons vu ensemble au chapitre 1 l'importance de la transformation de l'entreprise et ses enjeux. On ne parle pas uniquement de technologie et de digital, mais aussi de transformation des postures pour rendre l'entreprise plus réactive, plus agile et plus performante, tout en apportant un nouveau bien-être aux collaborateurs.

11.1. Décléroser l'entreprise

Nous l'avons vu en détail : déployer des solutions du digital interne, essentiellement s'il s'agit de solutions du *cloud*, et plus particulièrement avec une suite logicielle comme Office 365, c'est sortir d'un état d'immobilisme en termes d'outils pour s'engager dans un état de mise en mouvement perpétuel du fait de l'enrichissement continuel des fonctionnalités.

Ça peut agacer, ça peut faire peur, mais cette mise en mouvement reflète pourtant bien l'évolution de notre société. Tout change rapidement, de plus en plus vite, et ce n'est qu'un changement : comme je l'indique au chapitre 1, nous sommes probablement à la veille d'une bascule brutale dans toutes nos sociétés. Une entreprise incapable de s'adapter rapidement ne pourra pas survivre.

Les gains du digital interne dans ce contexte, c'est d'intégrer le changement dans l'ADN des collaborateurs, de leur montrer que c'est naturel et qu'il ne faut plus en avoir peur.

11.2. Provoquer et permettre tout à la fois le changement des postures

Nous avons vu également aux premiers chapitres que le digital interne ne va pas transformer l'entreprise, mais que la transformation de l'entreprise ne pourra pas se faire sans le digital interne. Tout simplement parce que les nouvelles postures qui définissent l'entreprise moderne (agilité, pragmatisme, interactions, etc.) nécessitent des solutions et des usages que la vieille messagerie ne peut pas porter.

Les gains du digital interne sont donc importants sur ce point. Le digital interne va provoquer des changements de posture, immanquablement : c'est ce qu'il se passe quand un réseau social d'entreprise est déployé. Les managers doivent alors apprendre à se positionner face à ce nouvel outil.

Par contre, ces nouveaux usages ne changeront aucune posture si les managers n'ont pas été accompagnés dans le cadre d'une démarche de transformation plus générale.

11.3. Pouvoir mettre l'entreprise en mouvement

Les témoignages de David Porcheron (groupe Covéa) et de Sarah Alezrah (Bouygues Telecom) au chapitre 2 sont éloquents sur la capacité des solutions du digital à « mettre en mouvement » l'entreprise.

Les gains seront importants, pour ne pas dire stratégiques quand viendra le mouvement du « grand basculement » : quand il sera nécessaire de réinventer l'entreprise en un temps record, d'embarquer tout le monde dans une nouvelle direction, de rassurer et de remotiver toutes les équipes.

Mais attention, les entreprises qui attendent d'être au bord du gouffre pour se transformer et intégrer le digital interne n'y parviendront pas. Ce n'est pas dans l'urgence et sans moyen qu'on entame une telle transformation.

11.4. Permettre le déploiement de nouvelles formes de management

Avez-vous entendu parler de l'holacratie, de l'entreprise libérée ? Ces nouvelles formes de management des entreprises séduisent de plus en plus.

Ces concepts s'appuient essentiellement sur la collaboration, l'échange et le partage des informations. Tenter l'holacratie avec la

seule messagerie revient à essayer de faire un travail de précision avec des moufles.

Les gains des solutions du digital interne dans ce contexte sont indiscutables. Ces outils sont même essentiels pour que la démarche puisse fonctionner.

11.5. Réussir à faire évoluer la culture d'entreprise

Changer la culture d'entreprise d'une société est la chose la plus compliquée qui soit, tout simplement parce qu'une culture d'entreprise n'est pas écrite et ne se décrète pas.

La culture d'entreprise, c'est la résultante de ce qui se dit et de ce qui se fait tous les jours dans l'entreprise. C'est une compilation de toutes les postures les plus habituelles dans l'entreprise et de toutes les habitudes prises par la majorité.

Le dirigeant a une grande part de responsabilité dans la culture d'entreprise. Sa posture, ses positions, ses avis sont examinés à la loupe par ses collaborateurs qui les répliquent au sein de l'entreprise.

Le digital interne d'entreprise ne va donc pas changer la culture de l'entreprise d'un coup de baguette magique si le dirigeant ne veut pas qu'elle change, consciemment ou inconsciemment. Mais l'important gain du digital interne, c'est que les usages et les outils vont fortement contribuer à ce que cette culture d'entreprise évolue.

Par exemple, si l'entreprise souhaite impliquer plus fortement ses collaborateurs alors que la prise d'initiative n'est pas (encore) dans l'ADN de l'entreprise, les outils du digital interne apporteront des solutions pour que cela soit possible. À condition que ces usages soient bien accompagnés car, justement, une culture d'entreprise qui bâillonne habituellement les collaborateurs risque de bloquer ces usages.

Chapitre 7

Pourquoi et comment définir une stratégie et une feuille de route

Les entreprises ont souvent des difficultés à comprendre qu'il est nécessaire de consacrer du temps et de l'énergie à la rédaction d'une stratégie d'entreprise pour le déploiement du digital interne.

C'est logique puisque très souvent, ce déploiement est abordé sous l'angle d'un simple projet informatique, comme nous l'avons vu au chapitre 4.

Elles foncent alors tête baissée dans le déploiement des outils informatiques pour s'étonner ensuite que tout parte dans tous les sens ou, au contraire, que personne n'accorde le moindre intérêt aux solutions achetées à grands frais.

Une transformation digitale interne est trop importante pour être lancée sans réflexion. Une fois qu'une démarche de transformation digitale interne est actée, il faut définir la stratégie qui sera suivie et la feuille de route associée.

La stratégie définit les objectifs qu'on se fixe et les actions à réaliser pour y parvenir. La feuille de route va directement découler de la stratégie : elle positionne les différentes actions dans le temps et jalonne le calendrier de différents objectifs à atteindre.

Stratégie et feuille de route sont indispensables pour aborder une transformation digitale interne de façon sereine et organisée. Il n'y a rien de compliqué à comprendre : il faut juste savoir se poser les bonnes questions et être capable d'apporter les réponses les plus appropriées au contexte de l'entreprise. L'expertise dont vous avez besoin se trouve là.

Dans ce chapitre, nous allons découvrir comment aborder la définition de la stratégie et de la feuille de route. Nous verrons quelques exemples d'indicateurs pertinents pour mesurer l'avancement et nous verrons comment correctement animer cette démarche avec les principaux acteurs.

1. Pourquoi définir une stratégie ?

Il arrive que des entreprises se lancent tête baissée dans le déploiement de solutions qu'elles estiment « simples » à mettre en œuvre. Mais elles le font sans plan précis ni vision globale des impacts et des prérequis nécessaires. La stratégie permet de se donner une idée claire de ce qu'il faut faire et de *qui* va le faire.

1.1. Entériner que c'est bien une démarche

Définir une stratégie d'entreprise pour déployer ces solutions confirme bien au sein de l'entreprise l'approche du sujet sous l'angle d'une démarche d'entreprise et non pas d'un projet informatique conventionnel. C'est déjà un premier pas vers le succès.

1.2. Prendre du recul

Pour réussir cette démarche, il faut développer une certaine maturité digitale, être familier avec le vocabulaire, avec les usages possibles, avec les opportunités qui vont s'offrir à l'entreprise.

Définir la stratégie de la transformation digitale interne permet de s'accorder un temps de réflexion. C'est un temps pour prendre du recul, pour bien comprendre les choses et pour échanger avec l'expert (interne ou externe) qui va animer la réflexion.

Il faut prendre son temps pour avoir la garantie de définir une stratégie cohérente qui permettra de se donner toutes les chances de réussir la démarche dans les meilleures conditions.

1.3. Définir une cible à atteindre

On ne déploie pas de tels outils dans toute l'entreprise sans réfléchir un minimum aux gains que celle-ci souhaite en tirer. Ces gains sont nombreux, comme nous l'avons découvert au chapitre précédent. Mais certaines opportunités sont plus prioritaires que d'autres selon le contexte de l'entreprise.

Certaines entreprises vont même peut-être fuir des effets induits que d'autres entreprises chercheront au contraire activement à provoquer (comme la prise d'initiative ou les échanges entre les collaborateurs). La stratégie permet de définir cette cible qu'on cherche à atteindre, non seulement en termes de résultat, mais aussi en termes d'ambition.

1.4. Impliquer le comité de direction

Il me semble impossible de décider de la cible sans impliquer un minimum le comité de direction. Comment peut-on par exemple lancer un

réseau social d'entreprise sans même que le dirigeant soit au courant de la démarche et de ce que cela implique ?

La définition de cette stratégie est donc un formidable prétexte pour avoir l'écoute du comité de direction. C'est un bon moment pour présenter le sujet, montrer et démontrer les gains, expliquer les effets induits d'une transformation digitale interne, conseiller sur la manière d'aborder le sujet.

Définir la stratégie de l'entreprise et la faire valider par le comité de direction, c'est aussi une bonne occasion pour obtenir un sponsoring fort de la part des dirigeants, une fois ceux-ci impliqués dans les décisions et convaincus.

1.5. Identifier la faisabilité ou les limites

Nous avons vu en détail au chapitre 5 que pour réussir, la démarche va peut-être nécessiter quelques adaptations dans les principales directions de l'entreprise, ou *a minima* quelques actions.

Nous allons voir que la stratégie permet justement de préciser ce qu'il sera nécessaire de faire dans chaque direction. Selon les réactions des principaux responsables, vous serez rapidement fixé sur les limites de ce qu'il sera possible de changer.

Ces limites vont définir l'ambition de l'entreprise. Clairement, si la direction de la communication interne ne veut pas du tout adapter son intranet ou si la direction des ressources humaines refuse d'être impliquée, les ambitions de l'entreprise dans la démarche de transformation digitale pourront être singulièrement revues à la baisse.

Parfois même, et cela s'est déjà vu, à défaut d'un *leadership* suffisant du dirigeant, il arrive que l'entreprise renonce au déploiement des solutions digitales face à l'hostilité de toutes les parties prenantes.

2. Comment définir une stratégie ?

Définir une stratégie n'a rien de complexe. Il suffit de se poser quelques questions essentielles, dont les réponses vont définir les contours de la démarche de transformation digitale interne.

L'ambition de la démarche dépendra en grande partie des réponses que vous allez donner et des limites que vous allez vous fixer. Voici un exemple des principales questions à se poser. La liste n'est pas exhaustive.

2.1. Avant tout, ayez conscience de la situation actuelle

Avant de définir où vous souhaitez vous rendre, sachez déjà où vous êtes !

Pour mesurer l'importance des enjeux et prendre les décisions en conséquence, il est important d'avoir une vision claire de la situation actuelle. Pour cela, un « audit du collaboratif » dans l'entreprise permet d'avoir une vision des difficultés rencontrées par les collaborateurs pour travailler, échanger, partager.

Pour réaliser cette analyse, un auditeur expérimenté, rompu au fonctionnement des petites et grandes entreprises et aux usages du collaboratif rencontrera différents collaborateurs et managers pour comprendre le fonctionnement au sein de l'entreprise et les modes de collaboration entre les différentes équipes.

L'auditeur cherchera à comprendre comment les équipes travaillent ensemble, avec quels outils et quels sont les éléments partagés. Il cherchera à comprendre les difficultés rencontrées par les équipes à la fois dans leurs échanges, mais également au quotidien : dans le déroulement des processus, pour trouver l'information, pour informer l'entreprise, etc.

À l'issue de cette analyse, l'auditeur pourra faire une restitution qui permettra de montrer des exemples concrets de problèmes qui ralentissent ou bloquent l'entreprise. Il pourra en parallèle montrer comment les solutions du digital interne peuvent aplanir ces difficultés et améliorer les situations.

2.2. Quels sont les objectifs et les ambitions de l'entreprise ?

Le déploiement des solutions du digital interne n'est pas un objectif en soi. On déploie des solutions pour pouvoir atteindre des objectifs d'entreprise précis.

Cela peut-être :

- Rendre l'entreprise plus réactive.
- Permettre aux collaborateurs d'être acteurs de l'entreprise, libérer la parole (proposer des idées, partager ses connaissances et compétences avec les collègues, etc.).
- Fluidifier les échanges entre les collaborateurs, décloisonner l'entreprise.
- Etc.

Décrire les objectifs de la démarche, c'est en fait décrire le fonctionnement de l'entreprise tel qu'on le souhaiterait une fois la transformation terminée. Cette description n'est pas forcément longue. Parfois, ce ne sont que quelques lignes qui décrivent l'entreprise de demain.

Exemple : « Une entreprise plus moderne, dans laquelle les collaborateurs sont fiers de leurs outils. Une entreprise plus digitale dans

laquelle les processus manuels longs sont remplacés par des solutions digitales pour apporter une plus grande aide aux collaborateurs. Etc. »

Ce texte servira d'acte de naissance de la démarche et sera d'une grande utilité lors du lancement auprès des collaborateurs, pour « donner du sens ».

Ce travail de formulation permet également de définir les priorités. Par exemple, une entreprise qui souhaite impliquer ses salariés dans la définition de son nouveau positionnement commercial mettra l'accent sur la capacité rapide de« mettre en mouvement » l'entreprise au travers d'un réseau social d'entreprise, par exemple.

Enfin, l'identification des objectifs permettra également de définir les ambitions que se fixe l'entreprise autour de cette démarche.

Clairement, si le texte de description des objectifs tient en une ligne, du genre « réussir le déploiement des outils du digital interne rapidement », sans donner plus de précisions, il est fort probable que les ambitions de votre démarche seront tout aussi réduites.

2.3. Quelle sera l'implication du dirigeant dans la démarche ?

Ce point me semble essentiel à aborder à l'occasion de l'élaboration de la stratégie, car de cette implication vont dépendre beaucoup de choses.

Aujourd'hui, quand ils parlent de leurs stratégies d'entreprise, les dirigeants évoquent beaucoup le digital et les enjeux pour l'entreprise. Mais ça reste souvent sous la forme d'une sorte d'incantation, comme j'aime à le dire. Bien souvent, les dirigeants, tout comme leurs collaborateurs, n'ont pas idée de ce que cela implique au quotidien.

Le digital interne est la forme concrète des effets bénéfiques du digital pour l'entreprise. Les outils apportent de façon visible ces fameux gains que les dirigeants promettent à leurs collaborateurs dans leurs discours sans jamais donner d'exemples, parce qu'ils n'en ont pas eux-mêmes en tête.

Le dirigeant de votre entreprise va-t-il accepter d'entrer dans le concret et d'être le grand ambassadeur de la démarche de transformation digitale interne ?

Dans ses discours, plutôt que de parler du digital de façon générale et brumeuse, acceptera-t-il d'être le promoteur des outils du digital interne ? Va-t-il explicitement parler d'une autre manière de travailler, plus efficace et plus agréable, avec les outils d'Office 365, par exemple ?

Et surtout, va-t-il accepter de se former pour être lui-même utilisateur de ces outils qui doivent se déployer partout dans l'entreprise ? Va-t-il accepter d'apprendre à communiquer et à réagir par exemple dans le réseau social d'entreprise ? Va-t-il accepter de travailler avec les membres de son comité de direction au moyen ces outils plutôt qu'avec le mail ?

Si oui, son implication pourrait être un levier déterminant pour booster la démarche dans toute l'entreprise. Encore faut-il qu'il en soit conscient et qu'il en mesure pleinement les enjeux.

2.4. Quelle organisation allez-vous mettre en place ?

Une démarche doit être portée par une personne de l'entreprise qui va pouvoir s'appuyer sur une équipe. Mais quelle organisation votre entreprise souhaite-t-elle mettre en place ?

Certaines entreprises choisissent par exemple de créer une équipe dédiée à la transformation et à l'innovation, directement rattachée à la direction générale. D'autres choisissent de créer une équipe au sein d'une direction existante, comme celle de la direction des systèmes d'information.

Le positionnement de cette équipe dans l'organigramme est un bon indicateur de l'ambition qui est donnée au sujet. Si le responsable de l'équipe est au sixième sous-sol de l'organigramme, cela dénote le peu d'importance que l'on donne au sujet. On imagine aussi aisément les difficultés qu'il aura à faire bouger les choses.

Définir l'organisation, c'est aussi potentiellement réorganiser l'existant. Dans la plupart des entreprises, des premières briques du digital interne existent déjà. On peut citer la messagerie, bien sûr, mais également des solutions comme SharePoint, qui existe dans les entreprises depuis plus de dix ans. Or, chaque équipe a sa propre approche, sa propre gouvernance, sa propre conception du service et de l'accompagnement. Lancer une démarche commencera déjà par aligner toutes les forces présentes dans une même direction, au travers d'une stratégie unique.

Définir l'organisation, c'est aussi identifier celle ou celui qui va porter toute la démarche. Nous en avons déjà parlé aux chapitres précédents : trouver le porteur idéal de votre démarche, c'est un peu chercher le mouton à cinq pattes. Il faut quelqu'un qui possède d'indéniables qualités de conviction, d'organisation, de négociation. Une personne qui devra être capable de passer d'une vision haute de la stratégie d'entreprise à une vision terrain au niveau des équipes et de se mettre à la place d'un collaborateur.

Surtout, cette personne devra être LA référence interne de l'entreprise pour tout ce qui concerne le digital interne. Elle sera l'évangéliste de l'entreprise : elle devra être capable de promouvoir les usages dans l'entreprise, de mener des présentations pour convaincre. Elle sera bien sûr elle-même grande utilisatrice de ces solutions et c'est de sa grande expérience d'utilisation qu'elle tirera son intime conviction.

2.5. Quelles sont vos priorités et votre calendrier ?

Il est rare qu'une entreprise se lance dans une transformation digitale interne sans avoir une petite idée derrière la tête.

Souvent, une nouvelle perspective se profile à l'horizon. C'est par exemple une prochaine fusion avec une autre entreprise, un changement de positionnement commercial, une prochaine réorganisation majeure ou l'arrivée imminente d'un nouveau concurrent qui risque de bouleverser le *business model* de l'entreprise.

Parfois, la raison est plus dramatique : les affaires vont mal et les chiffres sont très mauvais. L'entreprise essaie de se réinventer, mais se réinventer en s'envoyant des mails, ce n'est pas simple. Malheureusement, dans ces cas-là, il est souvent trop tard pour entamer une transformation digitale interne ambitieuse : quand l'entreprise demande des efforts budgétaires conséquents à toutes les équipes, ce n'est plus le moment de dépenser de l'argent pour faire la promotion de nouveaux outils et accompagner les équipes.

Dans tous les cas, un calendrier se profile et des priorités se dessinent. Avant tel trimestre, il faudra par exemple lancer officiellement le réseau social d'entreprise. Ou avant telle autre date, il faudra refaire l'intranet pour « porter » la vision de transformation digitale de l'entreprise.

La connaissance de ce calendrier et des principaux objectifs est importante pour définir la stratégie de transformation digitale interne. D'où la nécessaire implication du comité de direction générale.

2.6. Quels sont les moyens que vous acceptez de mobiliser ?

Une démarche de transformation digitale ne se fait pas sans aucun moyen. Il faut mobiliser des ressources financières ou humaines.

Souvent, dès le premier rendez-vous avec un consultant, les entreprises demandent un chiffrage du coût total de la démarche. Comment savoir ? Tout dépend de l'ambition que se fixe l'entreprise et du niveau d'accompagnement qu'elle souhaite apporter aux équipes.

La définition de la stratégie permet d'apporter une vision plus fine du coût de la démarche, notamment au travers de la mise en place d'une équipe. Mais on peut également fonctionner à l'envers, en fixant un budget maximum pour l'ensemble de la démarche et adapter la stratégie à la somme allouée.

Il est évident que si l'entreprise dispose de très peu de moyens, la stratégie sera réduite à son plus strict minimum. Mais mieux vaut le savoir à l'avance plutôt que d'investir du temps à faire des plans qui n'aboutiront jamais.

2.7. Quels seront les droits et devoirs de vos collaborateurs ?

Vous allez déployer de nouveaux outils dans l'entreprise, mais quelle sera la position des collaborateurs face à ces outils ?

De la même manière qu'un automobiliste doit respecter le Code de la route, vous ne pouvez pas mettre dans les mains des collaborateurs de nouveaux outils sans donner de ligne de conduite. La charte d'utilisation est d'autant plus importante pour des outils innovants dont personne ne connaît vraiment les usages.

La « charte du collaborateur digital » doit définir les précautions d'usage de ces outils, comme la manière de s'exprimer, la bienveillance et la politesse, le respect des autres.

C'est aussi le respect de la confidentialité des informations qui seront partagées, avec le devoir de positionner correctement les droits d'accès aux données et de contrôler régulièrement les conditions d'accès à l'information.

Cette charte doit également définir le comportement que l'entreprise autorise ou même encourage avec les outils : possibilité de créer des groupes d'échange, de poster des messages, de commenter en respectant bien entendu les personnes.

Enfin, la charte va aussi définir les droits des collaborateurs au travers des espaces d'adoption, des tutoriels disponibles, des formations ou de l'accompagnement qui seront proposés.

La signature (électronique) de cette charte permet de responsabiliser toute l'entreprise. Elle permet surtout de poser une règle du jeu au lancement du dispositif.

2.8. Comment les questions sécurité et RGPD vont-elles s'intégrer ?

La sécurité des données est un point important, en particulier le Règlement général de la protection des données personnelles. Devant l'importance des sanctions infligées aux entreprises non conformes, l'entreprise peut vouloir mettre tous les moyens disponibles pour limiter les risques au maximum.

Ce point est important à définir dans la stratégie, parce que cela va orienter très fortement le choix de la solution technique, mais aussi la manière de déployer et de définir la gouvernance. Si la conformité au RGPD est une orientation stratégique, vous devrez choisir idéalement une suite logicielle proposant un centre de conformité centralisé.

Les questions sur la sécurité auront quant à elles une influence sur le choix des solutions également, sur les politiques d'utilisation (charte) et sur la gouvernance des outils.

2.9. Quelle implication allez-vous demander aux directions ?

Nous avons vu en détail au chapitre 5 que la réussite de la transformation digitale interne ne repose pas sur les épaules d'une seule direction, mais de toute l'entreprise.

Toutes les directions sont impactées dans une démarche : elles doivent à la fois changer de postures sur plusieurs sujets, mais également lancer des actions pour accompagner la démarche.

La rédaction de la stratégie, c'est l'occasion d'écrire tout ce que les directions devront faire pour que la démarche soit une vraie réussite. Par exemple, la direction des ressources humaines devra accompagner les managers pour leur apprendre à intégrer les solutions digitales dans leur manière de manager.

Autre exemple, la direction de la communication interne devra adapter son portail intranet et apprendre à s'approprier les nouveaux outils du digital dans le cadre de son métier.

Comme je l'ai précédemment indiqué, c'est à cette étape que vont se révéler les blocages et les freins au sein de l'entreprise. Selon la direction qui bloque et les raisons du blocage, les chances de réussite peuvent être compromises plus ou moins fortement.

2.10. Quelle(s) gouvernance(e) allez-vous mettre en place ?

Nous avons parlé de gouvernance à plusieurs reprises. En quelques mots, la gouvernance décrit la manière avec laquelle l'entreprise offre un service, les libertés que les utilisateurs pourront y trouver ainsi que la manière avec laquelle l'entreprise va contrôler et superviser son usage.

Si différentes briques existent déjà dans l'entreprise au moment du lancement de la démarche (comme SharePoint, par exemple), différentes gouvernances seront déjà en place, parfois antagonistes parce qu'aucune gouvernance globale n'est appliquée.

Chaque outil peut bien entendu avoir une gouvernance propre, tout simplement parce que leurs usages sont différents. Mais dans tous les cas, toutes les gouvernances doivent être alignées dans une même posture et sur une même conception de la place de l'utilisateur dans l'entreprise.

Cette orientation dépend en effet pour beaucoup de la position que l'entreprise souhaite donner à l'utilisateur dans le dispositif. Si le collaborateur est au centre des préoccupations, la gouvernance sera pensée pour offrir le plus large champ possible, ce qui n'exclut pas un certain cadrage. Dans le cas contraire, les gouvernances seront « à l'ancienne » et seront pensées pour limiter au maximum les impacts sur les équipes techniques en charge des outils, au détriment des gains pour les collaborateurs.

Plus généralement, définir le bon mode de gouvernance est très difficile. Le champ est large entre une gouvernance liberticide qui interdit tout et une gouvernance libertaire qui peut faire craindre une sorte d'anarchie.

Par exemple, vous pouvez choisir que tout le monde, dans l'entreprise, a le droit de créer en quelques clics un groupe d'échange dans le réseau social d'entreprise. Pour certains outils comme Yammer, c'est un choix imposé d'office puisque l'outil ne permet pas de restreindre la fonctionnalité de création.

Ou à l'extrême, l'entreprise peut décider que toute création doit faire l'objet d'une demande officielle qui sera analysée par une sorte de « jury ». Cette position n'est pas sans conséquence, comme on s'en doute, sur l'agilité et la réactivité.

Une telle position dénoterait en tout cas une réelle crainte de l'entreprise vis-à-vis de la démarche, ou en tout cas la crainte de ceux qui décident de la gouvernance pour l'entreprise. Leur peur, finalement, ce n'est pas que la démarche échoue (= les outils ne sont pas utilisés), mais bien que la démarche réussisse (= les outils sont très utilisés), parce que cela remettrait en cause leur maîtrise totale de la situation, une maîtrise qu'ils ont aujourd'hui parce qu'elle est facile avec la messagerie et les serveurs de fichiers.

C'est très révélateur de la posture de l'entreprise, orientée sur ses processus internes et non sur l'intérêt supérieur des collaborateurs. C'est justement cette posture qu'une démarche de transformation digitale interne doit permettre de changer pour remettre le collaborateur au centre des préoccupations.

Certaines gouvernances « dures » font le choix par exemple de fermer presque tous les outils pour n'en laisser que quelques-uns, et encore, sous certaines conditions, en retirant le maximum des fonctionnalités jugées superflues par des responsables qui ne les comprennent pas toujours eux-mêmes.

Leur crainte est de « faire peur » à la majorité des collaborateurs face à un panel d'outils qu'ils ne connaissent pas. Mais qui a vraiment peur ? Et peur de quoi ? La grande majorité des collaborateurs, ceux qui n'ont été ni formés ni sensibilisés, ne sauront même pas que ces outils existent.

Les seuls qui seront impactés par cette décision seront les collaborateurs les plus curieux, les plus innovants, ceux qui vont se renseigner le soir sur Internet pour tirer le meilleur parti des outils et qui découvriront qu'ils sont bridés comme des enfants. Ils en ressentiront une vraie frustration et une certaine colère envers les équipes en charge de cette gouvernance.

Quant à l'entreprise, elle perdra à ce jeu des collaborateurs motivés qui auraient pu contribuer à réinventer l'entreprise. Une gouvernance trop verrouillée va donc « stériliser » toute tentative d'innovation venant du terrain et empêcher l'invention de cas d'usage dont on aurait pu faire la promotion dans le cadre de la démarche (voir le chapitre 9). C'est d'ailleurs parfois l'effet qui est recherché, sans que ce soit dit, car ces collaborateurs sont souvent mal perçus par les équipes techniques qui les voient comme des empêcheurs de faire comme d'habitude.

La bonne orientation à prendre dépend donc de plusieurs paramètres que nous n'aurons pas le temps de détailler ici. Mais cela mérite une vraie réflexion de fond.

2.11. Quelle sera la stratégie documentaire de l'entreprise ?

Les solutions digitales apportent à l'entreprise de nouveaux outils pour stocker, partager, archiver les documents. Nécessairement, cela change beaucoup de choses dans la manière de gérer la masse documentaire.

Dans la seule solution Office 365, les collaborateurs peuvent stocker des documents dans OneDrive, Teams, Yammer, SharePoint (qui est la solution de stockage documentaire de Teams également, ce qui complique les messages).

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, l'entreprise doit apporter des règles claires en termes de gestion documentaire dans ce nouvel environnement. Selon l'usage du document, son cycle de vie, son importance, sa confidentialité, il faut expliquer quel outil il est préférable d'utiliser, quelles fonctionnalités sont autorisées ou interdites (par exemple le partage de fichiers sensibles avec des personnels extérieurs).

Cette stratégie documentaire doit se penser en parallèle de la stratégie RGPD de l'entreprise, car les deux sujets sont étroitement liés au niveau fonctionnel mais aussi technique.

2.12. Comment allez-vous assurer la promotion de la démarche ?

Des entreprises se montrent surprises par le manque d'intérêt de leurs collaborateurs pour les outils digitaux mis à leur disposition à grands frais, alors qu'elles n'ont fait aucun effort concret pour communiquer sur le sujet.

Parfois, vous pouvez voir dans les couloirs des entreprises des affiches sur de nombreux sujets sans importance, mais vous n'en verrez aucune sur la nouvelle façon de travailler plus efficacement avec les solutions du digital interne.

Pourtant, changer d'habitudes de travail, réussir à exploiter toutes les opportunités des solutions digitales est une chose complexe qui nécessite forcément qu'on en parle aux collaborateurs.

Dans la stratégie, vous pourrez définir vos ambitions en termes de promotion de la démarche. Allez-vous faire des affiches, créer un intranet dédié pour faire vivre votre démarche ? Allez-vous créer des événements thématiques pour faire de la « publicité » autour de la démarche, organiser des tables rondes, des espaces de démonstration ? Est-ce qu'un article sera publié dans l'intranet, avec idéalement une petite vidéo du dirigeant pour expliquer les enjeux pour l'entreprise ?

Il y a mille et une idées possibles pour braquer les projecteurs de l'entreprise sur cette démarche ambitieuse. Et sur ce point, l'aide de la direction de la communication interne sera très précieuse.

Cette promotion sera d'autant plus importante que ces efforts de communication permettront d'inscrire dans les esprits qu'il s'agit bien ici d'une démarche stratégique pour l'entreprise et non pas du déploiement de simples outils.

Votre ambition en termes de promotion sera donc déterminante pour la réussite de la démarche. Car si la décision est de ne pas communiquer, ou de limiter les efforts à leur strict minimum, cela va confirmer l'absence d'enjeu de ces solutions aux yeux des collaborateurs.

2.13. Quel accompagnement allez-vous apporter aux collaborateurs ?

À l'occasion de la définition de la stratégie, vous pourrez préciser le niveau d'accompagnement que vous voulez apporter à vos collaborateurs. Les possibilités sont larges : nous allons les explorer au chapitre 9. Il faudra positionner le curseur au bon endroit selon ce que l'entreprise souhaite obtenir comme résultat et les moyens qu'elle souhaite y mettre.

L'accompagnement, c'est par exemple un espace digital dans lequel vous pourrez donner des explications sur les outils, avec des tutoriels vidéo. Ça peut être aussi une petite équipe qui va aider les collaborateurs à réécrire le scénario de leur travail quotidien au travers du *digital working* dont je parlerai plus loin.

L'accompagnement, cela peut être aussi la création d'une « communauté de champions » qui permettra de démultiplier l'aide de proximité que vous pourrez apporter à vos collaborateurs.

Tous ces dispositifs d'accompagnement pourront être décrits dans la stratégie de déploiement, avec la description des moyens associés.

2.14. Quelles décisions allez-vous prendre par rapport aux outils existants ?

Typiquement, les solutions du digital interne remplacent les vieux serveurs de fichiers, obsolètes sur toute la ligne : en technologie et en usages.

Pourtant, bon nombre d'entreprises qui déploient les solutions du digital interne laissent en activité ces vieux serveurs de fichiers. La conséquence est que les collaborateurs n'ont aucune incitation pour basculer vers les nouvelles solutions.

Il y a donc des décisions à prendre sur les vieux outils, notamment programmer leur arrêt rapidement pour opérer la bascule vers les solutions digitales.

2.15. Comment allez-vous piloter, animer la démarche et mesurer la réussite ?

Une démarche de transformation digitale interne s'anime. Elle s'anime au niveau des membres du comité de direction et des acteurs impliqués dans la démarche, comme nous allons l'aborder dans la suite de ce chapitre. Elle s'anime également auprès des collaborateurs, comme nous allons le voir au chapitre 9.

Cette démarche se pilote également : il faut être capable de mesurer la réussite de la démarche au travers de différents indicateurs. C'est le sujet que nous allons aborder au point suivant.

3. Comment choisir les bons indicateurs ?

Pour mesurer la pertinence des dispositifs mis en place (accompagnement, promotion, etc.) et les progrès de la démarche, il faut pouvoir s'appuyer sur des indicateurs pertinents.

Il est difficile de définir des indicateurs de réussite très fiables, tout simplement parce qu'on ne mesure pas ici le taux de rendement énergétique d'un moteur ou d'une machine, mais bien les gains humains constatés au quotidien.

Il est possible cependant de s'appuyer sur plusieurs indicateurs et, en les combinant, de tirer des conclusions assez précises sur l'avancement de la démarche.

3.1. Le taux d'engagement des collaborateurs

Les outils du digital proposent bien souvent des outils de *reporting* qui apportent des informations bien utiles. Dans certains cas, des outils complémentaires (comme les outils de l'éditeur Tryane pour la suite Office 365) proposent une lecture plus riche encore des indicateurs.

Parmi ces indicateurs, le nombre d'utilisateurs connectés donne déjà une première vue du « taux de pénétration » des outils dans l'entreprise. Un nombre important d'utilisateurs ne veut pas pour autant dire que l'outil rencontre un vif succès. Par exemple, dans certaines entreprises, la page d'accueil du navigateur Internet s'ouvre par

défaut sur le portail intranet. Il y a donc 100 % des salariés de l'entreprise qui se connectent chaque jour sur l'intranet. Ce qui ne veut pas dire pour autant que 100 % des collaborateurs utilisent l'intranet chaque jour.

Certains outils de supervision parlent alors plutôt de « taux d'engagement » : c'est un subtil calcul entre le taux de connexion à l'outil et l'usage qui en est fait.

L'usage, cela peut être uniquement la lecture (voir les messages) ou la contribution (poster des messages, des fichiers, etc.). Le niveau d'engagement dépend alors du nombre quotidien d'interactions dans l'outil. Il peut osciller entre « très passif » et « très actif ».

Le suivi de ces indicateurs donne une assez bonne vue sur la progression au sein de l'entreprise et les impacts des différentes campagnes de promotion.

3.2. La réduction du nombre de mails

Cet indicateur est mon préféré quand j'accompagne des équipes. Malheureusement, très rares sont les entreprises qui disposent des outils pour mesurer très précisément cet indicateur au niveau d'une équipe.

L'idée est simple : quand je démarre l'accompagnement d'une équipe, je prends une « photo » de son taux de consommation de mails (envoyés et reçus). Une fois l'accompagnement terminé et les habitudes changées, l'utilisation des outils digitaux (comme Teams ou Slack, par exemple) et la digitalisation des processus doivent avoir un impact direct sur le nombre de mails traités quotidiennement, avec une chute régulière ou carrément franche.

Si le nombre de mails ne bouge pas, cela dénote à coup sûr que les habitudes n'ont pas changé. Encore une fois, l'objectif ici n'est pas de « tuer » la messagerie, mais de déplacer dans les canaux digitaux tous les messages pour qu'il soit plus efficace de les traiter qu'avec la seule messagerie.

3.3. Les cas d'usage et les témoignages des utilisateurs

Selon moi, le meilleur indicateur reste cependant les cas d'usage construits avec ces solutions. Cela peut être par exemple la transformation des modes de collaboration et de partage d'une petite équipe, qui bascule d'un mode « tout mail » à des solutions de travail en équipe (Teams ou Slack), ou qui mettent en place des solutions digitales de partage.

L'indicateur de réussite, ce sont les gains concrets que tire toute l'équipe de ce dispositif. Et ces gains seront francs et indiscutables à la seule condition que ces solutions aient été correctement déployées

et implantées dans leur quotidien, avec l'aide d'un expert qui les aura accompagnés dans la réécriture du scénario de leur travail.

Le meilleur exemple est le cas d'usage #4, « consolider les résultats d'une entreprise », décrit au chapitre 2. La comparaison du mode de travail avant et après la transformation est sans appel.

Ces cas d'usage sont précieux dans l'entreprise, parce qu'ils démontrent l'intérêt des solutions et sont de nature à inspirer les autres équipes. Nous en parlerons au chapitre 9. Pour cette raison, le nombre de témoignages des utilisateurs de ces solutions est un bon indicateur de réussite, car un collaborateur ou un manager non satisfait n'acceptera jamais de témoigner pour dire le plus grand bien d'un dispositif dont il ne tire en fait aucun bénéfique.

3.4. La mesure de la satisfaction

Mesurer la satisfaction, c'est tout simplement poser directement des questions aux collaborateurs, à intervalle régulier. Et justement, des outils existent pour cela dans certaines des solutions digitales. Dans la suite Office 365, par exemple, l'outil Forms permet de réaliser des enquêtes auprès des collaborateurs. La Google Suite propose aussi un outil avec Google Forms.

Il reste à définir ce qu'on souhaite mesurer précisément et poser les bonnes questions. Elles peuvent porter par exemple sur leur ressenti par rapport aux outils dont ils disposent pour travailler ou sur leur avis quant à la possibilité de faire certaines choses, comme proposer des idées ou aider les collègues. En réalisant le même sondage à plusieurs semaines d'intervalle, il est alors possible de mesurer l'évolution des usages, de la connaissance des solutions et du ressenti.

De tels sondages sont simples à réaliser techniquement (quand on dispose de l'outil), mais leur mise en œuvre nécessite un certain savoir-faire ou une certaine manière de présenter les choses. Dans ce domaine comme dans d'autres, disposer d'un outil d'enquête ne fait pas tout.

3.5. Le nombre de collaborateurs formés

Certaines entreprises (et c'est une très bonne chose) mettent en place des sessions de formation ou créent des événements pour sensibiliser les collaborateurs.

Tenir une compatibilité très précise du nombre de personnes qui participent permet d'avoir une idée de l'évolution de l'intérêt pour ces solutions.

L'augmentation du nombre de personnes intéressées par la découverte des opportunités de ces outils témoigne d'une maturité digitale plus importante de l'entreprise. Mais il ne faudra pas décevoir

cette curiosité et toujours être en mesure de mettre en place les solutions d'accompagnement suffisantes pour y répondre.

4. Pourquoi et comment définir une feuille de route ?

La feuille de route découle de la stratégie. C'est la mise en musique de la stratégie qui aura été définie au sein de l'entreprise.

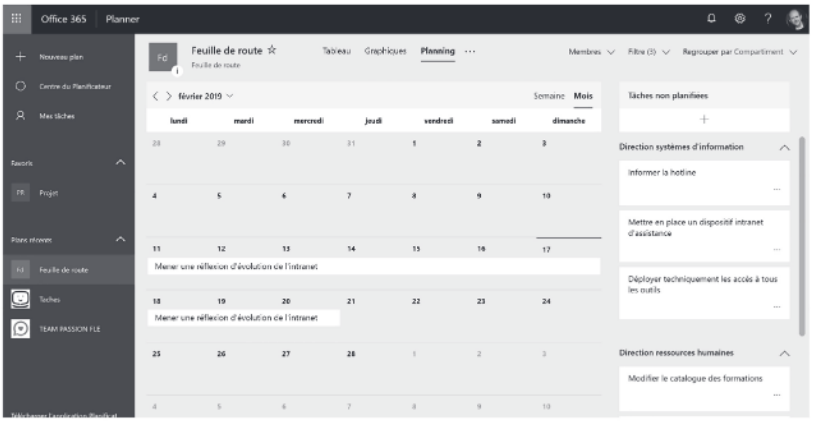
4.1. Qu'est-ce qu'une feuille de route ?

Comme nous venons de le voir, la stratégie va définir la cible que l'entreprise souhaite atteindre (les objectifs, l'ambition qu'elle souhaite donner à cette démarche) ainsi que les moyens qu'elle va aligner pour y parvenir.

La feuille de route va définir les priorités et ordonnancer entre elles les actions à entreprendre. Elle permet de faire les choses dans l'ordre et de se donner des dates d'échéance à respecter, ce qui impose un certain rythme.

Il est également possible de se fixer des objectifs à atteindre à certaines dates au travers d'indicateurs vérifiables.

Il est possible (et même recommandé) d'utiliser les solutions de votre écosystème digital pour gérer ces différentes actions en équipe et donner ainsi à tous les acteurs impliqués la même vision des actions à entreprendre.



Exemple d'une vision « planning » des tâches de la feuille de route gérées dans la solution Planner de la suite Office 365

4.2. Synchroniser tous les acteurs

Établir une feuille de route permet de rendre la stratégie très concrète en positionnant dans le calendrier les actions définies dans la stratégie.

La feuille de route permet aussi de synchroniser tous les acteurs impliqués : direction des ressources humaines, de la communication interne, des systèmes d'information, des métiers.

Elle montre surtout les interdépendances entre les différentes actions qui permettront d'atteindre les objectifs fixés dans la stratégie.

4.3. Mesurer l'avancement

La feuille de route permettra également de suivre l'avancement et de constater toute prise de retard par rapport aux prévisions.

En se fixant des objectifs mesurables à date, la feuille de route permet de vérifier que l'entreprise tient ses objectifs, et si ce n'est pas le cas, de lancer des actions correctrices.

Par exemple, l'entreprise peut se donner comme objectif au 1er juin d'avoir 20 % des collaborateurs actifs régulièrement dans le réseau social d'entreprise. Reste à bien définir ce qu'on entend par « actif ».

5. Comment faire vivre la stratégie ?

Faire vivre la stratégie, c'est suivre son avancée et surtout synchroniser ses principaux acteurs. C'est indispensable pour atteindre les objectifs.

5.1. Animer régulièrement un comité stratégique

Comme exposé au chapitre 1, la clé du succès tient à la capacité de l'entreprise à légèrement retailler les pièces du puzzle pour que la nouvelle pièce du « digital » y trouve sa place.

La stratégie va décrire les petites adaptations qu'il faudra apporter au cœur de l'entreprise et les actions de chacun pour y parvenir (exemple : adapter le portail intranet, accompagner tous les managers, etc.). La feuille de route va permettre quant à elle de planifier ces actions et de les positionner dans un calendrier, ce qui permettra de mesurer l'avancement.

Reste qu'il faut suivre cet avancement, s'assurer que tous les acteurs restent mobilisés et qu'ils respectent le plan d'action. Pour cela, il est indispensable que l'entreprise puisse mettre en place un comité stratégique régulier qui va rassembler les principaux acteurs du dispositif.

Cette rencontre (mensuelle, par exemple) permettra de faire un point sur l'avancement, de montrer les réussites (en montrant des cas

d'usage réussis), mais aussi d'évoquer les problèmes rencontrés pour trouver des solutions.

Ces comités stratégiques doivent être également l'occasion de rappeler les objectifs et le fort engagement de l'entreprise dans cette démarche. S'il n'est pas possible d'y faire intervenir un membre du comité de direction, un compte-rendu régulier doit être réclamé par le dirigeant pour être informé de l'avancement et rappeler ainsi par une saine pression son intérêt pour la réussite de la démarche.

5.2. Mesurer régulièrement

L'animation de la démarche, c'est aussi relever régulièrement les bons indicateurs pour donner à tous les acteurs la même vision de l'avancement.

Ces indicateurs pourront être suivis en utilisant les solutions digitales disponibles dans l'entreprise, comme la solution PowerBI pour ceux qui utilisent la suite Office 365 de Microsoft.

5.3. Utiliser les solutions digitales pour animer la stratégie digitale

Il m'arrive parfois d'être le témoin de certaines incohérences dans les entreprises.

Il peut arriver par exemple que les principaux acteurs de la transformation digitale interne de l'entreprise échangent et collaborent pour animer cette démarche sans utiliser eux-mêmes les solutions digitales qu'ils s'évertuent pourtant à déployer dans l'entreprise. Je suis alors témoin de l'échange de centaines de mails, avec des indicateurs et des présentations PowerPoint en pièces jointes.

Il faut être cohérent vis-à-vis de vous-mêmes et vis-à-vis des collaborateurs.

L'animation de la démarche de transformation digitale interne doit se faire avec les outils digitaux. Si les porteurs de la démarche s'y refusent, c'est qu'ils estiment que ces solutions ne sont pas pertinentes pour eux-mêmes. Ils seront alors incapables d'en faire la promotion au sein de l'entreprise. Dans ce cas, l'expérience doit s'arrêter là, en toute honnêteté.

Pour les entreprises qui ont choisi la solution Office 365, les acteurs de la démarche doivent donc partager une équipe Teams (voir la description de l'outil au chapitre 2), au travers de différents canaux d'échange. Cette équipe Teams intégrera les conversations, les documents échangés sur chaque thème, mais aussi les indicateurs (intégration des graphiques de PowerBI) ainsi que la feuille de route sous Planner.

5.4. Animer la démarche auprès des collaborateurs

Nous venons de voir que la démarche doit être animée au niveau des comités stratégiques et de direction, mais elle doit également être animée auprès des collaborateurs. C'est ce que nous verrons au chapitre 9.

6. Respecter la stratégie et la feuille de route

Ce qui est très frustrant dans le métier de consultant en transformation digitale interne, c'est de savoir très clairement ce qu'il faudrait faire pour que la démarche décolle, c'est de consacrer de l'énergie à expliquer et à convaincre pour constater un peu plus tard que l'entreprise n'a suivi que 20 % des conseils et des recommandations.

La belle transformation annoncée, ambitieuse et pleine de promesses se finit alors en un petit projet informatique sans envergure et logiquement sans résultat.

À l'occasion d'une soirée entre amis, j'ai eu l'occasion d'échanger avec un médecin. Nous nous sommes raconté les difficultés de nos métiers respectifs. Après lui avoir parlé de cette frustration, il m'a expliqué qu'il vivait la même chose de son côté.

Il m'a raconté que certains patients étaient compliqués à soigner. Quand ils sont malades, ils viennent le voir. Il les écoute expliquer leurs souffrances, puis il pose un diagnostic et dresse une prescription constituée d'une liste de médicaments et d'une posologie. Les patients prennent leur ordonnance et se sentent déjà presque guéris en sortant du cabinet.

Quelques semaines plus tard, ils reviennent pour reprocher au médecin d'être toujours malades. Le médecin creuse alors un peu l'affaire et finit par comprendre qu'ils n'ont pas suivi la prescription : soit ils n'ont pas respecté la posologie, soit ils n'ont carrément pas acheté les médicaments parce qu'ils n'aiment pas leur goût, ou ils en ont acheté d'autres qui ne sont pas compatibles.

Je vis la même chose dans mon métier.

Les entreprises m'appellent pour trouver des solutions aux difficultés qu'elles rencontrent : manque d'agilité, collaboration compliquée, messagerie inefficace, faible réactivité, insatisfaction des collaborateurs. J'écoute leurs souffrances et je pose un diagnostic : problèmes de collaboration et de partage, processus lents qui gagneraient à être digitalisés, etc.

Je fais mes recommandations comme le médecin fait sa prescription : je donne du Teams en intraveineuse, du SharePoint en pommade et du Yammer en sirop. En posologie, je recommande une démarche

d'entreprise, un accompagnement des équipes, la formation des managers. Mon client est content et repart avec mes *slides* de recommandations.

Lorsque je reviens, le malade souffre toujours. Et quand je creuse un peu le sujet, je vois qu'il a pris ses médicaments (il a acheté des licences d'outils), pas toujours ceux que je recommandais.

Mais surtout, il n'a pas respecté la posologie : aucun sponsor, pas de formation, pas de démarche, aucune communication pour donner du sens, rien.

Sous ce trait d'humour, il y a une chose importante à retenir : la transformation digitale interne ne se réussit pas d'un coup de baguette magique. Si c'était le cas, ce livre n'existerait pas et les entreprises seraient toutes modernisées depuis plus de dix ans.

Au contraire, ce qui fait la différence entre l'échec et la réussite, c'est l'art et la manière d'insuffler cette transformation.

Vous ne réussirez pas en choisissant dans la stratégie la ou les actions qui vous plaisent le plus, en refusant d'appliquer celles qui vous plaisent moins. Tout comme vous ne pourrez pas guérir d'une maladie en refusant de prendre certains médicaments simplement parce qu'ils ont mauvais goût. Ce ne sera pas forcément un échec qui vous attend, mais une moins belle réussite.

Alors, la prochaine fois qu'on vous donne une ordonnance, lisez bien la prescription et prenez bien vos médicaments.

Chapitre 8

Comment repenser l'architecture de l'écosystème digital de l'entreprise (intranet, RSE...) ?

Il est rare que les entreprises aient une vision globale des solutions digitales qu'elles mettent en place pour permettre à leurs collaborateurs de coopérer, de partager et de travailler.

La vision est plutôt parcellaire et fractionnée, chaque outil (la messagerie, les serveurs de fichiers, SharePoint...) étant vu comme un « service » autonome, décorrélé des autres.

Dans le cadre d'une transformation digitale interne, et surtout dans le cadre d'une volonté de déployer un *digital workplace*, il est essentiel d'adopter une vision plus ordonnée des solutions digitales que les collaborateurs pourront utiliser dans leur quotidien. Tout simplement parce que ces solutions sont très complémentaires les unes des autres, voire même parfois parfaitement reliées techniquement ou fonctionnellement.

Quand une démarche d'entreprise de transformation digitale interne est lancée, il est nécessaire d'adapter sa posture vis-à-vis de ces solutions et d'apporter des modifications à certaines des briques existantes ou d'en ajouter d'autres pour constituer un écosystème digital cohérent.

Par exemple, ce qu'on appelle classiquement l'« intranet de l'entreprise » ou encore le « portail intranet d'entreprise » a un nouveau rôle à jouer : encore faut-il savoir lequel. Mais il n'est pas le seul : toutes les autres briques doivent être abordées sous un angle nouveau : c'est ce que nous allons voir dans ce chapitre.

1. Qu'est-ce que l'écosystème digital ?

Les entreprises abordent trop souvent les outils sans en appréhender les complémentarités et sans en avoir une vision « systémique » qui leur permettrait pourtant d'en tirer de nombreux avantages.

1.1. Comprendre ce qu'est un écosystème digital

On parle d'écosystème digital pour évoquer l'ensemble des solutions qui existent dans l'entreprise pour travailler et qui sont interconnectées entre elles. Dans ce livre, nous nous limiterons aux solutions collaboratives, mais il y a également des outils purement métier utilisés par les collaborateurs.

Leur interconnexion peut se faire simplement par leur positionnement dans l'entreprise (exemple : le portail qui donne accès aux autres outils), par leurs fonctionnalités (exemple : un outil qui permet d'en intégrer un autre) ou par leur conception technique (exemple : des outils qui utilisent les mêmes mécanismes d'authentification).

L'écosystème digital d'une entreprise, c'est donc toute une palette d'outils qui permettent aux collaborateurs de couvrir de façon plus ou moins complète et efficace l'ensemble de leurs besoins quotidiens.

L'écosystème digital des entreprises des années 1990 brillait par exemple par sa simplicité : c'était principalement la messagerie et les serveurs de fichiers.

Trente ans plus tard, un grand nombre d'entreprises disposent du même écosystème digital pour travailler. La messagerie s'est un peu perfectionnée avec le temps mais dans l'absolu, son fonctionnement reste identique.

Aujourd'hui, les solutions digitales internes proposent un écosystème beaucoup plus riche et étendu avec des outils plus spécialisés qui permettent de couvrir plus facilement et d'une meilleure manière certains usages de la vie quotidienne professionnelle.

1.2. Le syndrome « il y a trop d'outils »

Quand vous présentez des solutions comme Office 365 à une entreprise (que ce soit aux dirigeants, aux managers ou aux collaborateurs), vous avez forcément cette complainte qui ressurgit : « Encore des outils ? Mais on en a déjà trop ! »

Dans l'imaginaire collectif, le nombre d'outils de ces nouveaux écosystèmes digitaux est un gros problème. Il est vrai qu'une suite comme Office 365 propose un éventail assez large, avec (pour ne citer que les principaux) Yammer, Teams, Planner, ToDo, Stream, Sway, Outlook, Forms...

Toutes les entreprises qui font appel à des consultants comme moi rencontrent les mêmes difficultés : leurs collaborateurs ont du mal à gérer leur quotidien, ils ont des difficultés pour coopérer (trop de mails échangés), pour partager (où sont les documents ?), pour s'informer sur leur métier ou simplement pour s'entraider.

Quand je viens auditer leurs entreprises, je constate que leur écosystème digital se réduit pourtant à deux outils : la messagerie et le serveur de fichiers. On pourrait donc en déduire que si la solution pour aider le collaborateur est d'avoir le moins d'outils possible, tout devrait aller pour le mieux dans le meilleur des mondes. Pourtant, leurs problèmes sont bien là et ils empirent.

Au sein des entreprises, les réfractaires au changement militent contre les solutions du digital interne et pour la réduction des outils. Mais dans ces mêmes entreprises, des collaborateurs n'attendent personne pour élargir, sous le manteau et par leurs propres moyens, leur écosystème digital en allant piocher sur le Net des solutions en version gratuite.

C'est ainsi que des équipes réécrivent leur scénario de travail en utilisant discrètement des solutions (en version gratuite) comme Trello, Dropbox, WeTransfer, Google Drive, Google Forms (pour faire des enquêtes), Slack, WhatsApp. J'ai même un jour rencontré une les membres d'une équipe qui s'étaient créé un groupe privé dans Facebook (le réseau social grand public) pour échanger sur leurs projets, en utilisant leurs comptes personnels.

Ce sont tous d'excellents outils, mais dans un contexte RGPD fort, utiliser des solutions gratuites en dehors du système d'information de l'entreprise pose de sérieuses questions. Certaines licences gratuites, par exemple, stipulent clairement que l'éditeur est propriétaire des données. Et en cas de mauvais paramétrage de la confidentialité de l'outil, les données sont alors exposées au grand public. Une erreur qui pourrait s'avérer fatale pour de nombreuses entreprises.

Le nombre des outils ne serait donc pas le problème... Au contraire, la pluralité des solutions pourrait être une solution pour couvrir des besoins spécialisés qu'il est impossible de couvrir avec le seul mail et le serveur de fichiers.

Pour vous en persuader, tentez l'expérience suivante : lancez un sondage au sein de toute votre entreprise avec la seule messagerie. C'est possible, mais le traitement des réponses va vous prendre plusieurs jours, contre quelques secondes avec une solution comme Forms, de la suite Office 365 de Microsoft.

Il faut donc voir cette palette d'outils comme la palette de couleurs d'un peintre. Plus il y aura de couleurs, plus la toile sera détaillée,

nuancée et contrastée. Un dessin en noir et blanc, c'est très beau aussi, mais le registre artistique est beaucoup plus restreint.

Voici une autre illustration pour faire comprendre les avantages d'une palette d'outils plus large. C'est une anecdote véridique vécue personnellement il y a quelques mois.

Pour tailler les thuyas de mon jardin, j'ai accepté l'offre d'un petit auto-entrepreneur qui avait frappé à ma porte. Pendant deux jours, je l'ai vu travailler laborieusement avec deux seuls outils (véridique) : une pelote de ficelle (pour couper droit, enfin, essayer) et un taille-haie manuel.

Deux jours plus tard, j'ai mis fin au désastre et j'ai appelé un (vrai) professionnel pour finir le travail. Je l'ai vu arriver avec tout son matériel : deux taille-haies thermiques puissants, une mini-tronçonneuse, un coupe-bordures pour les finitions, différents autres outils comme une échelle, un broyeur pour les branches coupées et surtout tout l'équipement de protection. En une journée, les 20 mètres de thuyas étaient taillés d'une manière irréprochable.

Ce qu'on doit retenir de cette anecdote, c'est qu'un nombre plus important d'outils nécessite certainement une meilleure formation pour comprendre quel est le meilleur outil à utiliser dans chaque contexte et comment bien l'utiliser.

Il est évidemment plus compliqué de travailler avec un taille-haie thermique et une tronçonneuse qu'avec un simple taille-haie manuel. Mais une fois qu'on a bien appris à s'en servir, le travail est plus rapide, plus agréable et mieux fait.

Si vous êtes d'accord avec ce principe, bravo : vous avez compris l'intérêt de proposer plusieurs outils spécialisés à vos équipes pour

collaborer et partager. Et vous avez également compris la nécessité d'accompagner vos collaborateurs.

1.3. Uniformiser les approches, les gouvernances et le support

Réfléchir à l'écosystème digital interne de l'entreprise, c'est chercher à apporter une certaine unité et cohérence à tous les outils qui seront proposés aux collaborateurs.

Aujourd'hui déjà, comme évoqué au chapitre précédent, certaines briques du digital interne sont certainement en place au sein de votre entreprise, et depuis plusieurs années. C'est bien entendu la messagerie, mais ça peut être aussi une solution de messagerie instantanée et/ou SharePoint, la solution collaborative bien connue.

Mais trop souvent, ces outils sont présentés comme n'ayant pas de lien réel entre eux. Les responsables ne sont souvent pas les mêmes, les postures et gouvernances vis-à-vis des outils sont même parfois antagonistes.

La grande erreur serait d'appréhender les nouveaux outils du digital comme d'autres outils supplémentaires et d'associer à chacun d'entre eux de nouveaux responsables qui traiteront le support et l'accompagnement à leur guise.

Définir un écosystème, c'est donner une unité à tous ces outils, et à tous les niveaux : responsabilité, approche, posture, gouvernance, support. L'utilisateur doit y voir une vraie unité, une réelle cohérence.

C'est important, parce que pour couvrir un cas d'usage métier, il faudra nécessairement combiner plusieurs solutions entre elles. Si on prend une fois de plus l'exemple des outils de la suite Office 365, pour réécrire le scénario de travail d'une équipe, on combinera très certainement Teams avec SharePoint (forcément), un peu de Planner, de PowerBI, de Forms, etc.

Il faut donc montrer Office 365 comme une solution globale, et ses outils plutôt comme des fonctionnalités.

Il faut alors qu'il y ait une gouvernance générale sur Office 365 et une approche identique pour tous les outils, en termes de support, de formation, d'accompagnement et bien sûr de gouvernance.

Si l'entreprise conserve des « chasses gardées » au sein de ses équipes, une sorte de concurrence malsaine risque de se développer, avec des querelles de clocher stériles. Bref, définir l'écosystème digital interne de l'entreprise, c'est aussi et surtout créer une vraie synergie constructive et solidaire entre les principaux acteurs de l'écosystème.

1.4. Exploiter les nouveaux concepts et outils

Pendant trente ans, l'écosystème digital interne de la plupart des entreprises n'a pas foncièrement connu de grande révolution.

Comme je l'ai déjà dit, la transformation digitale interne ne consiste pas à sortir d'un trou d'immobilisme pour tomber dans un autre pour un nouveau cycle de plusieurs années. Il s'agit plutôt d'entrer dans une logique d'adaptation continuelle et d'évolution permanente, tout simplement parce que c'est cette logique qui anime le monde aujourd'hui.

Votre écosystème va évoluer régulièrement au fil du temps, ou du moins, il faut qu'il évolue. Cela impose de changer de posture, de faire de la veille sur les nouveaux usages, les nouvelles fonctionnalités et d'analyser tous les gains qu'on peut en tirer. Nous en reparlerons au chapitre 9.

1.5. Mettre l'utilisateur au centre de vos préoccupations

Définir l'écosystème digital interne de l'entreprise, c'est l'occasion de remettre le collaborateur au centre du jeu et de mener une réflexion de fond sur les outils qu'on souhaite lui proposer, sur la manière dont on souhaite les lui présenter et la façon avec laquelle il va y accéder. Le témoignage d'Hervé Constant, le directeur des systèmes d'information de GRTgaz, au chapitre 5 est particulièrement éloquent sur cette posture.

Ne pas mener cette réflexion sous cet angle peut aboutir à des aberrations. Vous allez par exemple acheter de coûteuses licences pour tous les collaborateurs et puis un jour, un de ces utilisateurs vous avouera, un peu honteux, qu'il ne sait même pas comment il doit faire pour se connecter à ces outils, tout simplement parce que personne n'a pensé à lui expliquer comment y accéder.

Encore une fois, et c'est important, il faut se mettre dans la peau d'un utilisateur et imaginer son parcours depuis le début jusqu'à la fin. En menant cette réflexion sur la place du collaborateur au sein de l'écosystème, vous comprendrez l'importance, par exemple, de la « porte d'entrée » qui permet d'accéder aux outils. Nous l'évoquerons dans ce chapitre, dans la partie consacrée au *hub* d'entreprise.

2. Focus sur le *digital workplace*

Si vous suivez les actualités des différents salons, vous constaterez que tous les grands événements sur les solutions digitales intègrent forcément dans leur titre le terme « *digital workplace* ». Le problème, c'est que tout le monde n'a pas la même définition ni la même com-

préhension de ce que c'est. D'ailleurs, existe-t-il vraiment une définition unique ?

2.1. Le *digital workplace* n'est pas qu'un outil : c'est un état d'esprit

À l'origine de ce concept, il y a les changements dans notre mode de vie et nos manières de travailler au cours de ces vingt dernières années, tels que je les ai décrits au chapitre 1.

L'état d'esprit « *digital workplace* », c'est par exemple l'acceptation par l'entreprise (par le management et par les collaborateurs) qu'il n'y a plus forcément de lieu précis pour travailler : on peut travailler de partout, depuis un bureau dans les locaux de l'entreprise (n'importe lequel, par forcément un bureau attitré), mais aussi depuis son domicile ou tout autre lieu.

L'état d'esprit « *digital workplace* », c'est aussi une recherche du plaisir au travail, avec des outils modernes, efficaces, mais aussi, pourquoi pas, un ordinateur qui correspond plus au goût du collaborateur : si je suis plutôt Apple, pourquoi ne pourrais-je pas utiliser un MacBook ?

L'état d'esprit « *digital workplace* », c'est aussi mettre tout en œuvre pour faciliter la vie des collaborateurs, au travers de moyens (proposer du WiFi) ou au travers de processus digitalisés plus efficaces. C'est aussi faciliter la collaboration avec des partenaires externes, via des solutions digitales.

C'est aussi une certaine posture face aux solutions digitales, en encourageant les collaborateurs à compléter leur « profil » dans les outils digitaux, à se former avec des ressources internes ou externes (tutoriels…).

Les solutions du *digital workplace* doivent s'inscrire dans cet état d'esprit. Le risque, sinon, serait de vous retrouver avec une sorte de vieil intranet vendu sous l'étiquette « *digital workplace* », mais sans les usages qui vont avec.

2.2. Le *digital workplace*, c'est le concept du bureau virtuel en ligne

Le contraste est saisissant entre mes débuts professionnels en 1996 et ce que je vis aujourd'hui dans ma vie de consultant. Ce contraste permet de comprendre le concept du *digital workplace*.

En 1996, je disposais d'un gros ordinateur bien attaché sur mon bureau, surmonté d'un (très) lourd écran cathodique de vingt et un pouces. J'avais un bureau attitré avec un téléphone RTC posé dessus. Je disposais également de plusieurs tiroirs fermés à clé et de deux armoires pour ranger mes dossiers, parce qu'à cette époque, tout devait être imprimé.

Impossible de travailler en dehors de mon bureau : je n'avais alors plus accès ni à mes logiciels de travail (messagerie, serveur de fichiers, Word, Excel...) ni à mes chers dossiers rangés dans les armoires. À cette époque, le télétravail était une utopie, non seulement parce que les dirigeants et les managers n'étaient pas prêts à ne pas avoir leurs collaborateurs sous les yeux, mais aussi parce que techniquement, il était impossible de travailler en dehors des murs de l'entreprise.

Aujourd'hui, mon ordinateur est une tablette Surface Pro, légère, ultraportable. Je n'ai plus de bureau attitré, ni dans la société qui m'emploie ni chez mes clients. Je n'imprime plus rien : tout est au format numérique. Depuis mon ordinateur, juste en me connectant, j'accède à tout : à mes outils de collaboration et de communication, à mes fichiers individuels, aux fichiers et données partagés avec mes collègues et mes clients. Tous ces outils et quasiment toutes les données sont aussi accessibles depuis mon smartphone.

Quand je travaille pour plusieurs clients en même temps, passer de l'un à l'autre se fait simplement en changeant d'environnement, en un clic sans même me réauthentifier (grâce à Chrome). Je retrouve alors en quelques secondes tout le contexte de mon client, immédiatement.

Une anecdote résume ce concept de « bureau digital en ligne » : j'étais en week-end chez mes parents âgés de 80 ans. Un client m'a appelé le samedi pour me demander à titre exceptionnel de modifier un document. Je n'avais pas mon ordinateur de travail et donc encore moins mes fichiers de travail. J'ai utilisé l'ordinateur portable de mon père sur lequel aucune suite bureautique n'est installée. Je me suis connecté sur mon environnement Office 365, j'ai retrouvé tous mes fichiers de travail en ligne grâce à OneDrive. En utilisant Word Online, j'ai pu modifier le document en question et j'ai posté le document corrigé pour mon client via Teams. À lui seul, cet exemple résume toute la puissance du concept de *digital workplace*.

Un autre indice montre un vrai changement de paradigme dans le concept du bureau comme lieu de travail : de plus en plus d'établissements de *coworking* ouvrent leurs portes dans les villes. J'habite une petite ville de 26 000 habitants dans laquelle se sont pourtant implantés deux espaces de *coworking*.

2.3. Le *digital workplace* n'est pas un outil, mais un panel d'outils

Le *digital workplace* est aujourd'hui un label qui fait vendre. Toutes les entreprises n'ont pas compris ce que c'est, mais ce qu'elles ont compris, c'est qu'il faut proposer un *digital workplace* à leurs utilisateurs.

Je vois parfois des annonces commerciales qui vantent un seul outil, présenté comme le *digital workplace* de l'entreprise. L'approche est simple (simpliste) et tend à faire croire aux entreprises qu'il suffit d'acheter le produit pour que l'effet opère dans l'entreprise. Ce n'est pas si simple.

Comme nous allons le découvrir dans la suite de ce chapitre, le *digital workplace* ne repose pas sur un seul outil, mais sur tout un écosystème d'outils qui permettront d'apporter tous les usages nécessaires pour lui donner vie et que nous détaillerons dans la suite de ce chapitre : les outils collaboratifs, de communication, de publication, le *hub*, le réseau social d'entreprise, etc.

Attention donc aux approches commerciales qui ont tendance à galvauder le principe du *digital workplace*.

2.4. Le lien étroit entre votre écosystème digital et le *digital workplace*

On l'a donc compris : le lien est très étroit entre le concept de *digital workplace* et les outils de votre écosystème, car ce sont les outils (au pluriel) qui vont permettre de donner vie au concept.

Travailler partout et avec n'importe quel type d'appareil, c'est ce que permettent certaines solutions collaboratives, mais pas toutes. Cela impose par exemple de disposer de toutes les données de travail (mes fichiers individuels, mais aussi les fichiers partagés avec mes équipes) et de tous les outils en mode *online*, ce qui est le cas par exemple avec Office 365.

Dans beaucoup d'entreprises, par exemple, les collaborateurs disposent toujours d'un téléphone physique sur leur bureau, qu'on ne peut pas déplacer. Impossible dans ce cas d'instaurer le télétravail ou de rendre les locaux « flexibles » (pas de bureau attitré), ce qui est pourtant une composante essentielle du concept de *digital workplace*.

Pour rendre le collaborateur mobile, il est au contraire indispensable de lui fournir une solution de communication IP, qui lui permettra d'être joignable partout, quelle que soit sa localisation géographique. Cette solution doit lui permettre aussi de mener des réunions à distance avec une solution de visioconférence.

Les solutions fournies par votre écosystème digital devront aussi proposer des solutions pour travailler plus efficacement avec les partenaires externes de votre entreprise. C'est possible aujourd'hui avec des solutions comme Teams, qui permettent de créer des espaces de travail en invitant en un seul clic des personnels extérieurs à l'entreprise.

Toutes les solutions ne proposent pas la même couverture fonctionnelle et donc, au final, toutes ne vont pas proposer un même niveau

d'expérience du *digital workplace*. Dans certains cas, il n'y aura de *digital workplace* que le nom que l'éditeur aura collé sur son produit pour le mettre au goût du jour.

Les outils, c'est une chose, mais la volonté d'aller vers le *digital workplace* en est une autre. Une entreprise peut très bien investir dans des licences de tout un écosystème digital et ne pas adopter les postures pour donner vie au *digital workplace*. Si tout l'écosystème est verrouillé, si personne ne peut échanger facilement avec l'extérieur, si les solutions proposées ne sont accessibles et utilisables qu'en étant connecté au réseau local et pas du tout en mobilité, le concept de *digital workplace* perd toute sa substance.

2.5. Le *digital workplace*, jusqu'à un certain point

Jusque-là, en évoquant le *digital workplace*, je ne parlais finalement que du collaboratif et de la communication. Il s'agit par exemple de produire des documents, de les partager, de consulter des espaces intranet, d'échanger et de collaborer au travers d'un réseau social, etc.

Avec une suite comme Office 365, on peut aller au-delà du collaboratif, et créer des outils métier, grâce aux solutions qui permettent de construire des applications (PowerApps, PowerBI, Flow).

Mais toute la vie de l'entreprise ne tourne pas simplement autour de la suite collaborative. Il y a aussi des outils que les équipes utilisent pour gérer le cœur de métier. Ce sont souvent des solutions complexes et anciennes qui nécessitent des « clients lourds », autrement dit des applications à installer physiquement sur les postes. Pire, parfois, ces solutions informatiques n'ont pas d'authentification unique : pour y accéder, les collaborateurs doivent jongler avec différents logins et mots de passe.

Si c'est le cas, votre *digital workplace* a sérieusement du plomb dans l'aile, puisqu'il n'est plus possible de parler de « bureau virtuel » complet en ligne. Il y manquera forcément quelque chose : les applications métier lourdes qui n'ont rien de virtuel.

Imaginer le *digital workplace* de l'entreprise, c'est donc savoir aussi identifier les limites de l'écosystème des outils qui pourront être intégrés dans ce concept, avoir conscience de ceux qui ne le pourront pas et prendre des décisions pour qu'ils puissent y être intégrés à terme.

3. Les principaux dispositifs de l'écosystème

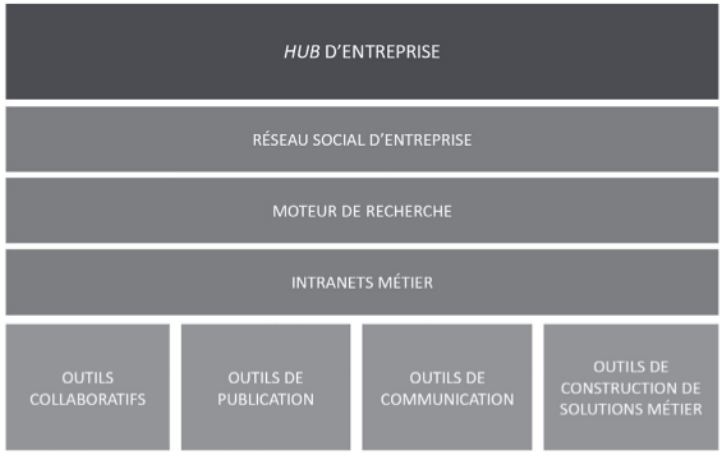
Il est difficile de décrire précisément les principaux dispositifs de l'écosystème digital d'une entreprise, le socle de votre *digital workplace*, tant les approches peuvent être nombreuses.

On peut aborder le sujet sous l'angle des outils, par exemple. Mais toutes les entreprises n'utilisent pas les mêmes solutions et certains outils (comme ceux d'Office 365) ont des fonctionnalités étendues qui rendent leur classification difficile.

Par exemple, dans la suite Office 365, Teams est à la fois un outil collaboratif, mais aussi un outil de communication. De même, SharePoint est à la fois un outil de gestion documentaire, mais également un outil métier ou encore un outil de publication pour réaliser des intranets. Difficile de créer des cases et de les ranger dedans.

J'ai donc choisi de décrire l'écosystème digital d'une entreprise au travers de ses grandes fonctionnalités, comme le *hub* d'entreprise (alias le portail intranet), le réseau social d'entreprise, le moteur de recherche, les intranets métier, pour ne citer qu'eux.

Pour être complet dans la manière d'aborder ces différentes briques, en particulier celles que je viens de nommer, il faudrait écrire un livre uniquement sur ce sujet. Je me contenterai donc ici de donner quelques éléments de compréhension agrémentés de quelques conseils ou idées d'approche.



3.1. Les outils collaboratifs au sens large

Les outils qui constituent le socle de l'écosystème digital, ce sont bien entendu les outils qui permettent et facilitent la collaboration et le partage de l'information au sens large (documents et tout autre type d'information).

Ces « outils collaboratifs » au sens large ont des spectres d'usage très étendus selon la ou les solutions retenues. Certains outils se

limitent au partage des documents, sans plus. Pour d'autres, comme SharePoint, on peut aller beaucoup plus loin : ils permettent de partager l'information au sens très large du terme : les documents, bien sûr, mais aussi des données structurées, des tableaux de bord de données, des actualités, des pages web, etc.

Un outil comme Stream, la solution de diffusion interne de vidéos d'Office 365, fait également partie de la liste des outils collaboratifs : les collaborateurs peuvent contribuer en déposant des vidéos, commenter, etc.

Je place dans le lot également l'éternelle messagerie, qui a été il y a trente ans le tout premier outil collaboratif électronique dans les entreprises et qui est encore pour beaucoup l'unique solution proposée aux équipes pour collaborer.

Ces solutions ont en tout cas une place essentielle dans votre écosystème digital parce qu'elles vont porter vos données et la connaissance de l'entreprise qu'il sera utile ensuite d'agréger et de rendre accessibles, via le *hub* (portail) d'entreprise et le moteur de recherche dont nous allons parler dans les pages suivantes.

Ces outils sont également importants parce qu'ils sont au cœur de l'activité professionnelle de vos équipes. Ce sont leurs outils de travail du quotidien. Ils doivent donc être en bonne visibilité et facilement accessibles.

3.2. Les outils de publication

Ce que j'appelle les outils de publication, ce sont les outils qui permettent de diffuser une information, des actualités, des pages web.

Contrairement aux outils « collaboratifs » qui sous-entendent que les utilisateurs sont eux-mêmes contributeurs, les outils de publication sont des outils de « redescente » de l'information vers les équipes. Ce sont par exemple les outils privilégiés par les directions de la communication interne.

Certaines entreprises font très fortement la distinction et choisissent des solutions dédiées à la création de pages web internes, au travers de solutions de gestion de contenu, comme WordPress, par exemple.

Leur inconvénient, c'est justement que ces outils sont spécialisés dans la création et la gestion de sites web et sont souvent isolés des solutions qui gèrent les documents, par exemple.

Sur ce point, une solution comme SharePoint d'Office 365 est polyvalente : la nouvelle mouture de SharePoint permet de construire des sites web d'aspect moderne, mais embarque également toutes les possibilités inhérentes à SharePoint pour aller bien plus loin en intégrant des documents, de la donnée structurée, des tableaux de bord

(PowerBI), des applications. Par contre, SharePoint apporte moins de possibilités en termes de mise en forme.

Le choix des positions face au besoin de publication nécessite donc de bien réfléchir aux priorités que l'on se donne : priorité à la possibilité de « customiser » les sites au maximum (à quel coût, avec quel délai) ou priorité à la polyvalence avec un outil qui permet quand même un résultat tout à faire acceptable. C'est un point à aborder lors de la définition de la stratégie avec la direction de la communication interne.

3.3. Les outils de communication

Dans l'absolu, collaboration et communication sont deux notions distinctes. On peut dire que la collaboration est une forme de communication asynchrone avec plusieurs personnes et que la communication est un mode d'échange beaucoup plus direct, comme peut l'être un appel téléphonique.

Les outils de communication de votre écosystème sont ceux qui vont vous permettre d'appeler un collègue en messagerie instantanée, en phonie ou au travers d'une visioconférence, avec la vidéo. Ces outils sont indispensables dans un écosystème digital complet, et particulièrement dans une logique de mise en place de *digital workplace*. C'est par exemple indispensable dans un contexte de télétravail pour participer à une réunion à distance.

Une des solutions de communication de la suite Office 365 est Skype Entreprise. En fait, *c'était* Skype Entreprise, car Microsoft remplace complètement Skype par son outil de travail en équipe, Teams.

Ce rapprochement est intéressant à mentionner parce qu'il montre de façon directe la fusion entre la collaboration (Teams) et la communication (Skype Entreprise). Les échanges s'accélèrent et la frontière entre l'asynchrone et le synchrone se réduit de plus en plus.

3.4. Le *hub* d'entreprise

Il y a encore quelques années, je parlais de « portail intranet ». La différence de vocabulaire est fondamentale dans l'approche.

Le « portail d'entreprise » est un site intranet qui se contente d'être une « porte d'entrée » vers les différents outils et sites intranet de l'entreprise. En résumant grossièrement, c'est une page de liens, au travers de menus déroulants, qui permet d'accéder aux sites intranet de l'entreprise (intranets métiers, annuaire, etc.).

Le concept d'intranet est ancien : il date du début des années 2000, quand les entreprises ont commencé à multiplier les sites web internes

et qu'il est devenu évident qu'il fallait aider les collaborateurs à naviguer parmi ces contenus de plus en plus nombreux.

Le *hub* d'entreprise est un concept plus large et plus récent. Il permet lui aussi, bien entendu, de guider le collaborateur vers le bon site au travers de liens, mais il permet aussi et surtout d'agréger au travers de sa page d'accueil (ou d'une page intérieure) des contenus provenant d'autres sites. Cela peut être des documents ou des actualités provenant de sites métier, par exemple.

Mais on peut aller plus loin et intégrer des données provenant d'applications métier, qui seront présentées aux collaborateurs pour leur faire gagner du temps au travers d'une page de synthèse des informations essentielles à la vie quotidienne professionnelle.

Dans le cadre d'une démarche de transformation digitale interne, le rôle du *hub* d'entreprise est en tout cas fondamental. Il doit « porter » la démarche pour lui donner une image concrète et visible.

« Porter la démarche de transformations digitale », c'est plusieurs choses :

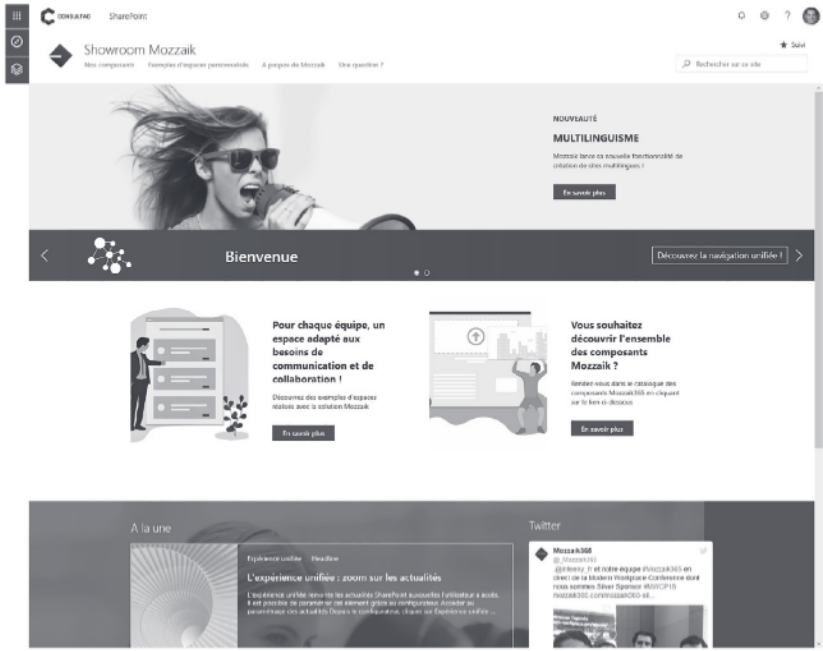
- **Le *hub* doit faire la promotion de la démarche :** il est très courant que des entreprises déploient des solutions du digital interne sans que l'intranet officiel de l'entreprise n'en fasse mention nulle part. Or, dans l'esprit des collaborateurs, les démarches stratégiques pour l'entreprise apparaissent forcément dans l'intranet, *a minima* via un lien, au mieux encore au travers d'un bandeau qui va pointer le centre d'adoption dont nous parlerons au chapitre suivant.
- **Le *hub* doit faciliter l'accès aux outils du digital :** parce que le *hub* d'entreprise est la porte d'entrée des salariés vers leur environnement de travail, il doit faciliter l'accès aux outils du digital. Faciliter l'accès est essentiel : bien souvent, des entreprises s'étonnent du manque d'utilisation des outils mis à la disposition des collaborateurs, mais un rapide audit montre souvent soit qu'ils ne savent pas comment s'y connecter, soit qu'ils n'en ont jamais entendu parler.
- **Le *hub* doit agréger les contenus produits par les outils du digital** : nous allons voir au point suivant que les intranets métier contribuent eux aussi à informer les collaborateurs. Le *hub* d'entreprise doit pouvoir agréger cette actualité au travers d'une page centralisée. Mais pas seulement l'actualité : on peut imaginer agréger d'autres informations comme des documents ou des données métier, au travers de tableaux de bord de données ou de simples zones d'information.

Ce concept de *hub* a été particulièrement développé par l'éditeur Microsoft au travers de sa toute dernière version de SharePoint.

Une fonctionnalité appelée justement « *hub* » permet par exemple de relier les sites entre eux, autour d'un site « central » qui est identifié comme le « *hub* » : le portail d'entrée qui agrège les informations des sites qui lui sont rattachés et qui permet la navigation.

Les fonctionnalités du « nouveau SharePoint » permettent en un clic de remonter sur une même page les actualités d'autres sites ou les documents produits.

Des solutions complémentaires à SharePoint (comme Mozzaik365 de l'éditeur Infeeny) permettent de consommer les services d'Office 365 dans un environnement sur mesure.



Exemple de hub *d'entreprise avec Mozzaik365*

On pourrait écrire un livre complet sur l'art et la manière de concevoir le *hub* d'entreprise, sur l'approche du sujet et sur la manière dont la direction de la communication interne doit l'aborder.

Après quinze années à travailler en collaboration très étroite avec l'équipe de communication interne de Bouygues Telecom, je mesure cependant l'importance pour cette équipe que l'intranet (le portail, le

hub, qu'importe le nom qu'on lui donne) soit utilisé quotidiennement par les utilisateurs.

Prouver que son intranet est utilisé et est utile au quotidien est le saint Graal recherché par tous les responsables de direction interne. Généralement, l'ouverture de l'intranet de l'entreprise est forcée lors de l'ouverture du navigateur, mais cette ouverture contrainte et forcée n'en fait pas pour autant un outil utile au quotidien, ni utilisé.

En mettant en place un *hub* qui porte la démarche de transformation digitale interne, l'intranet de l'entreprise devient au contraire un outil utile pour les collaborateurs, qui pourront y retrouver l'actualité de l'entreprise, bien entendu, mais pas seulement : le *hub* deviendra pour eux un outil indispensable pour visualiser les informations dont ils ont besoin pour travailler et surtout pour accéder à leurs outils.

Au travers du *hub*, l'intranet de l'entreprise devient alors un puissant allié de la démarche de transformation digitale interne, et pour les collaborateurs, la porte d'entrée du fameux *digital workplace* dont nous parlions juste avant.

Mais pour arriver à ce résultat, il faut que la direction de la communication interne mesure pleinement son rôle dans la démarche de transformation digitale d'entreprise et accepte de repenser le positionnement de son « intranet » qui doit passer d'un simple outil d'information *corporate* à un outil d'efficacité collective, tout en continuant bien sûr sa mission d'information des salariés.

3.5. Les intranets métier

Dans les entreprises, tout tourne autour des documents. Quand j'interviens dans une entreprise pour aider une grande direction à mieux partager et à mieux collaborer, on me présente même souvent les premières idées de réflexion sous forme de dossiers et de sous-dossiers, comme si mon travail était de recréer les serveurs de fichiers sous une forme plus moderne.

Cela démontre au passage que les entreprises ne font souvent que recréer ce qu'elles connaissent déjà, d'où l'intérêt de faire appel à un spécialiste pour réussir à voir le sujet sous un nouvel angle plus en phase avec les nouveaux usages et les possibilités des outils.

Pourtant, l'information utile pour les équipiers d'une même direction ne se limite pas aux documents : il y a aussi les vidéos, les processus, les informations structurées, les *reportings*, les liens vers les différents espaces et ressources de travail, les calendriers, les explications de contexte (rappeler les missions et les enjeux de la direction, par exemple), les experts et contacts, les tâches et les actualités.

Alors, pourquoi cette approche fondamentalement centrée sur le document ? Pour la simple raison que pendant trente ans, le seul outil dont les directions métier disposaient pour traiter l'information était le serveur de fichiers.

Et quand bien même les entreprises disposent d'outils comme SharePoint qui permettent depuis 2003 d'avoir une approche beaucoup plus large, elles en ont bien souvent un usage très semblable à celui des serveurs de fichiers : uniquement documentaire, structuré en dossiers et sous-dossiers.

Dans la solution Office 365, par exemple, une place toute particulière a été donnée au partage de l'actualité, avec des fonctionnalités très simples pour publier des informations qui peuvent être agrégées sur des *hubs*, comme je l'évoquais à l'instant.

C'est important pour diffuser simplement une information métier aux membres de la direction, comme Laurent Bocle de PMU nous l'explique dans son témoignage au chapitre 2.

L'outil gomme la difficulté technique du geste. Mais il ne remplace pas la plume de l'auteur et sa faculté à rédiger de manière claire et synthétique. Bref, les outils ne font pas tout.

3.6. Le réseau social d'entreprise

Chez Bouygues Telecom, nous avons déployé la première version du réseau social d'entreprise en 2011 sous l'impulsion du directeur de l'innovation.

À cette époque, personne ne savait encore vraiment à quoi cela pourrait concrètement servir. Il y avait bien quelques explications théoriques sur « l'intelligence collective » (un concept très nébuleux pour moi à l'époque), mais rien de bien concret pour le quotidien au travail. Les quelques articles publiés par d'éminents journalistes étaient plutôt à charge : on parlait d'effet de mode, de DSI qui se font plaisir et de joujoux digitaux.

Dès 2012, avec mon équipe, nous avions une vue très concrète des gains que pouvaient apporter ces solutions pour collaborer sans s'envoyer de mails tout en fluidifiant les échanges. Je pouvais mesurer pleinement la révolution que ce genre d'usages pouvaient apporter à une équipe.

Presque huit années ont passé et un grand nombre d'entreprises se demandent encore et toujours à quoi peut bien servir le réseau social d'entreprise.

Certains éditeurs sèment le trouble en faisant évoluer le concept avec de nouveaux outils et de nouveaux usages. C'est le cas de Microsoft avec le déploiement de la solution Teams.

Teams n'a pas (encore) enterré le réseau social d'entreprise Yammer, mais il en a considérablement modifié le centre de gravité. Et la grande question aujourd'hui dans les entreprises est de savoir lequel de ces outils choisir selon le contexte.

De sorte que les entreprises qui ont mis quelques années à comprendre ce qu'est un RSE et qui se sont enfin décidées à le déployer en ont aujourd'hui une vision déjà obsolète avant même de le mettre en œuvre. C'est ce fameux « temps digital » dont je parlais dans l'un des précédents chapitres : les réflexions des entreprises vont moins vite que les évolutions des usages.

Le réseau social d'entreprise a en tout cas une place très particulière dans l'écosystème digital de l'entreprise. Je le vois comme une caisse de résonnance au cœur de l'entreprise, à la fois pour les communications aux collaborateurs mais aussi pour le partage des idées, pour l'entraide et les grands sujets de réflexion.

Dans l'histoire de la transformation digitale du groupe Covéa, par exemple, le RSE a une place centrale et essentielle : c'est l'outil qui permet de mettre l'entreprise en mouvement.

Les projets ont aussi leur place, mais uniquement pour les entreprises dont l'écosystème n'intègre pas d'outil de travail en équipe comme Slack ou Teams, qui sont sans conteste beaucoup plus adaptés à la collaboration sur ce type de sujet.

Dans tous les cas, le déploiement d'un réseau social d'entreprise se prépare avec soin, en termes à la fois de communication et d'animation. Lancer un réseau social d'entreprise, c'est aussi compliqué

que démarrer un feu dans sa cheminée un soir d'hiver. Avant de voir apparaître les premières braises qui vont entretenir la flamme, il faut souffler et tisonner. Et surtout, un réseau social d'entreprise a plus que jamais besoin de ses dirigeants comme sponsors mais aussi comme premiers utilisateurs.

3.7. Le moteur de recherche

Le moteur de recherche est un vaste sujet. Souvent, il n'y a pas un seul moteur de recherche utilisé par l'utilisateur, mais plusieurs. Chaque site SharePoint, par exemple, propose son propre moteur, dont le « *scope* de recherche » se limite aux contenus du site.

La suite Office 365 offre également un moteur de recherche global clé en main au travers de l'outil Delve.

Delve a ceci de particulier qu'il vous montre ce que vous ne recherchez pas précisément : d'emblée, l'outil (grâce à son algorithme) vous montre des contenus (documents...) qui pourraient vous intéresser. Ces documents ont été écrits par vous ou par d'autres personnes avec qui vous travaillez. Évidemment, tous les droits d'accès sont respectés : vous ne voyez que les documents auxquels vous avez accès.

Les droits d'accès : voici également un vaste sujet. Les moteurs de recherche « globaux » qui recherchent dans tous les « contenants » de l'entreprise (serveurs de fichiers, sites SharePoint) ont cette fâcheuse habitude de révéler les manquements les plus élémentaires en termes de positionnement de la sécurité. Ce ne sont pas des *bugs* informatiques, mais plutôt des *bugs* humains : ce sont les collaborateurs qui « oublient » de placer des droits d'accès sur une liste documentaire ou un dossier, rendant les documents visibles par tous.

Mais nous allons plutôt parler ici du moteur global, celui que l'on trouve généralement sur le portail intranet et qui cherche partout dans l'entreprise.

Ce moteur de recherche global est souvent perçu comme la réponse à tous les maux : il est censé permettre de retrouver la bonne information dans le dédale des sites intranet et des outils. Le moteur de recherche est alors pour l'intranet une sorte de sparadrap pour soigner les difficultés à retrouver la bonne information.

Le souci, c'est que beaucoup (pas tous) des moteurs de recherche ont une approche très orientée sur le « document » (fichiers Word, Excel, PowerPoint...), ce qui génère une quantité importante de résultats.

Pire, les entreprises pensent que le moteur sera d'autant plus puissant qu'il indexera toutes les sources d'information de l'entreprise : les serveurs de fichiers, les sites SharePoint (quand il y en a) et même des applications métier. L'opération est complexe et n'apporte que très peu d'intérêt.

Au final, quand un utilisateur fait une banale recherche sur un mot-clé, il obtient en résultat des centaines de réponses : principalement des documents dans lesquels le mot-clé a été trouvé. Mais posez-vous la question : quand un collaborateur fait une recherche depuis le portail intranet de l'entreprise, est-ce qu'il recherche vraiment des documents ?

Les entreprises mesurent souvent la puissance du moteur de recherche à cette profusion de réponses : selon moi, c'est tout le contraire. Un moteur vraiment efficace propose deux ou trois résultats, mais pas forcément des documents.

Ma conception personnelle du moteur de recherche du *hub* d'entreprise est bien différente. Selon moi, le moteur d'entreprise doit permettre non pas de trouver des documents, mais de trouver l'endroit où chercher l'information.

Je compare volontiers ce moteur de recherche à une sorte de GPS qui permet de prendre la main du collaborateur pour le guider vers le bon endroit. Cela peut être un outil métier, l'annuaire de l'entreprise, l'outil de déclaration des congés ou un site intranet censé contenir l'information que l'utilisateur recherche.

Le moteur de recherche du *hub* d'entreprise doit trouver non pas les contenus (fichiers...), mais les contenants. C'est ainsi que des portails intranet comme celui de Bouygues Telecom ont supprimé les menus déroulants classiques permettant d'accéder aux principaux contenus pour les remplacer par la recherche qui propose les liens vers les espaces.

Quand on réfléchit à la mise en place d'un moteur de recherche, il faut se mettre à la place d'un collaborateur et se demander vraiment de quoi il a besoin. Il faut analyser ses requêtes, le questionner sur sa démarche, sur ce qu'il recherche et ce qu'il s'attend à trouver comme réponse.

Je donne un exemple... Dans une entreprise, les collaborateurs recherchaient beaucoup le mot « Fnac » depuis le moteur du portail d'entreprise. Toutes les recherches des collaborateurs faisaient remonter en résultat les documents de spécification technique du projet d'interconnexion de l'entreprise avec la Fnac.

Mais ce que les collaborateurs recherchaient, ce n'était évidemment pas des documents techniques de raccordement avec la Fnac : c'était le site intranet du comité d'entreprise qui proposait les bons de réduction pour les collaborateurs.

Le moteur a donc été modifié pour proposer le « contenant » (le site du comité d'entreprise) et non pas les fichiers techniques dont personne, depuis le portail intranet, n'avait strictement rien à faire.

Dans l'attente d'une intelligence artificielle qui comprendra instinctivement ce qu'on recherche en tapant un mot-clé, il faudra mettre un peu de notre intelligence humaine dans la base de connaissance des contenants à proposer aux collaborateurs.

Cette base de connaissance doit être collaborative : les utilisateurs doivent être acteurs de leur moteur. S'ils ne trouvent pas la réponse à leur question, inutile de râler : il est beaucoup plus efficace de remonter le problème, en signalant le contenu recherché qu'il n'a pas été possible de trouver.

Et bien sûr, le moteur devra être géré, animé pour analyser les remontées des utilisateurs et corriger, recadrer, rediriger les utilisateurs vers les bonnes ressources.

3.8. Les outils pour construire des solutions métier

Dernière brique et non des moindres dans mon schéma global de l'écosystème digital d'entreprise, ce sont tous les outils digitaux qui vont permettre de construire des solutions métier en toute agilité, pour apporter des réponses rapides à vos équipes.

Ces solutions métier, ce sont des espaces web qui vont porter des processus digitalisés, comme des demandes d'achat. Tous ces espaces vont pouvoir apporter rapidement et à moindres frais des solutions pour remplacer des processus manuels réputés inefficaces.

Ces solutions métier, ce sont aussi par exemple des applications mobiles pour permettre à vos équipes sur le terrain d'accéder via une simple tablette à toutes les informations utiles, dans un mode zéro papier. Ce sont aussi des formulaires qu'il sera possible de compléter en ligne depuis un smartphone ou une tablette, pour confirmer la bonne exécution d'une opération sur le terrain.

Ces solutions sont des briques essentielles de l'écosystème digital d'une entreprise, mais elles sont souvent oubliées, tout simplement parce que ces opportunités sont souvent méconnues. Dans la suite Office 365, ces solutions font partie de ce qu'on appelle la « Power Plateforme », composée des outils PowerApps, Flow, PowerBI, auxquels j'ajouterai SharePoint qui permet de créer des espaces digitaux capables d'embarquer les solutions de ces trois outils.

Chapitre 9

Comment lancer la démarche de façon durable ?

Aux chapitres précédents, vous avez pu découvrir les principales composantes d'une transformation digitale interne : les outils, les usages, la stratégie, l'implication des directions, etc.

Il est temps à présent d'assembler le tout de manière cohérente pour lancer efficacement votre démarche et faire en sorte qu'elle soit durable dans le temps.

Nous allons évoquer les freins qu'il faudra débloquer, l'importance de la stratégie et du choix des bonnes personnes pour animer la démarche, en misant sur des profils très différents de ceux recherchés pour les projets informatiques traditionnels.

Nous allons également aborder les bonnes postures à adopter, l'importance d'une « approche marketing » avec une mobilisation sans faille du sponsor et des managers. Nous verrons aussi le rôle essentiel qui sera joué par le *hub* d'entreprise, le réseau social d'entreprise et les intranets métier dans la réussite de la démarche.

Mais on ne vend rien d'innovant sans apporter d'explication et sans donner de sens. Nous parlerons donc de promotion, de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des équipes pour les aider à réinventer leur quotidien, avec les solutions du digital interne.

Il n'y a rien de complexe dans tous ces conseils, et rien de magique non plus. Il n'y a que de l'expérience et du bon sens, qui peuvent au final vous permettre de faire de votre démarche un réel succès d'entreprise.

1. Débloquez les freins

La transformation digitale interne d'une entreprise n'est pas un long fleuve tranquille. Vous allez devoir affronter plusieurs vents contraires. Voici quelques principaux freins à débloquer.

1.1. Cassez les préjugés

Lorsque vous lancerez votre démarche de transformation digitale interne, vous découvrirez que les salariés de l'entreprise, quel que soit leur grade ou leur rang, ont souvent des idées préconçues très tranchées sur la question.

Voici un rapide survol des principaux préjugés que vous aurez à combattre, avec quelques arguments pour y répondre.

« C'est une mode qui va passer » : beaucoup n'ont pas encore compris le caractère irréversible de la transformation digitale de notre société, qu'on le veuille ou non. La question n'est plus de savoir s'il faut ou pas se lancer, mais plutôt de choisir si l'entreprise doit être parmi les premières ou les dernières à comprendre le sens de l'histoire.

« Nous sommes trop vieux, ce n'est pas pour nous » : cette complainte s'entend beaucoup dans les entreprises dont la moyenne d'âge est élevée. Pour beaucoup, le digital est réservé aux jeunes collaborateurs : ceux-là mêmes qui utilisent Facebook, Twitter, WhatsApp. Comme le disait fort bien Brassens, le temps ne fait rien à l'affaire. Tout d'abord, la maîtrise des réseaux sociaux grand public n'implique en aucune manière la maîtrise des solutions digitales en entreprise, qui doivent « porter » des processus. Dans une même entreprise, j'ai eu plus de difficultés à « transformer » une équipe de jeunes développeurs informatiques âgés de 25 ans qu'une équipe de comptables cinquantenaires justement parce que les seniors avaient une conscience plus forte des gains de ces solutions sur les processus.

« On travaille comme ça depuis trente ans, je ne vois pas pourquoi je changerais » : un de mes clients disait à juste titre que, précisément parce que nous travaillons de la même manière depuis trente ans, il faut apporter du changement et du progrès. Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'être en décalage avec l'histoire. En témoigne la société Kodak, ancien leader mondial de la photographie avec plus de 70 000 collaborateurs, tombée en faillite en 2012 pour avoir loupé le virage technologique de la photo numérique.

« Le digital va tuer les relations humaines » : en fait, c'est tout le contraire qui se produit. J'ai pu désamorcer des conflits entre deux équipes qui se bombardaient de mails chaque jour en mettant en place

un dispositif digital (un site SharePoint, en l'occurrence) qui a supprimé tous les motifs de conflit.

De façon générale, les outils digitaux ne réduisent pas la communication, ils la fluidifient. Dans un contexte de télétravail, une solution digitale permet par exemple de garder un lien social concret au sein des équipes.

« Le digital, c'est juste pour nous faire travailler plus et nous fliquer » : cet argument est souvent avancé par les représentants du personnel qui voient arriver d'un très mauvais œil les outils digitaux. En fait, ces usages et ces outils apportent un réel progrès pour les collaborateurs s'ils sont bien déployés. Mais les représentants du personnel n'en ont pas conscience, pas plus d'ailleurs que les dirigeants. Ces solutions peuvent améliorer le bien-être des collaborateurs en leur simplifiant le quotidien. Sans oublier que l'écosystème sur lequel repose le *digital workplace* est une brique essentielle du télétravail, le cheval de bataille des instances représentatives du personnel.

« Si on lance un réseau social d'entreprise, ça va être l'anarchie » : cet argument est avancé par certains dirigeants d'entreprise qui n'ont pas vraiment compris le rôle d'un réseau social d'entreprise. Ils s'imaginent souvent que le RSE est un lieu d'échange sans foi ni loi, qui sera pris d'assaut par les collaborateurs pour critiquer, se plaindre, voire insulter et harceler, comme on le voit sur les réseaux sociaux grand public.

En réalité, ces dirigeants s'apercevront vite que le problème n'est pas que les collaborateurs s'expriment trop, mais simplement qu'ils osent s'exprimer. Car dans les premiers temps, personne n'ose prendre la parole, poster des informations, commenter.

La raison ? Personne n'est anonyme sur les réseaux sociaux d'entreprise : le nom de l'utilisateur apparaît toujours à côté du message posté, ce qui responsabilise considérablement. Reste qu'un réseau social d'entreprise ne fonctionne bien que dans une entreprise saine : si l'ambiance sociale est toxique, mieux vaut « soigner » l'entreprise avant de lancer un RSE.

La liste est bien loin d'être exhaustive... Il vous reviendra, au travers des sessions de sensibilisation, de la promotion et de l'accompagnement des utilisateurs, de casser d'emblée ces préjugés qui pourraient freiner votre transformation ou lui donner une mauvaise image.

1.2. Rassurez face à la peur du changement

Le mécanisme du « frein au changement » est bien connu des experts de la transformation des entreprises. Les causes de la résistance des collaborateurs à toute idée de changement sont ancrées dans nos gênes.

Je résume ce phénomène par la perpétuelle recherche de l'équilibre. Or, lorsque vous proposez aux collaborateurs des changements importants dans leurs habitudes de travail, vous mettez en danger cet équilibre si précieux à leurs yeux, certains étant plus sensibles que d'autres.

Le changement doit s'accompagner, mais surtout, il doit être expliqué. Avec la transformation digitale interne, comme avec tout autre sujet, les peurs viennent essentiellement de la méconnaissance. C'est la fameuse « peur de l'inconnu ». Il y a les préjugés dont nous venons de parler, mais aussi les craintes d'un bouleversement du quotidien qui n'apporterait que de nouvelles contraintes (« encore plus d'outils ! ») et rien de positif.

Il vous reviendra donc justement de mettre en avant le positif, de montrer tous les bénéfices de ces solutions au travers de témoignages, par exemple, comme nous allons le voir dans la suite de ce chapitre. Pour rassurer, il faut expliquer et démontrer l'intérêt que vos collaborateurs vont pouvoir personnellement tirer de cette démarche.

1.3. Débloquez les managers

Les managers ont un rôle crucial à jouer dans la démarche. Selon la manière dont vous les impliquerez, ils en seront les plus fervents ambassadeurs ou les ennemis les plus redoutables.

Comme les collaborateurs, vos managers vont se poser des questions. Ils s'interrogeront à la fois sur le rôle qu'ils doivent jouer dans la démarche et sur le comportement qu'ils doivent tenir face à ces outils.

Tous les managers ne réagissent pas de la même manière : certains comprennent immédiatement les opportunités pour leur équipe et se lancent dans une transformation franche des usages. D'autres hésitent, voire rechignent. Le risque est de créer une fracture digitale parmi vos managers, certains apparaissant comme des pionniers et d'autres comme de vieux dinosaures qui luttent pour leur survie. Nous en reparlerons dans la suite de ce chapitre.

1.4. Évitez les batailles de clocher

Comme j'ai déjà pu l'expliquer, mal accompagnées, ces nouvelles solutions digitales peuvent semer une belle pagaille.

Elles peuvent faire entrer en conflit plus ou moins ouvert plusieurs équipes responsables d'outils digitaux qui sont fonctionnellement complémentaires, mais qui sont parfois gérés comme s'ils étaient concurrents (par exemple, SharePoint *versus* Teams – qui s'appuie pourtant sur SharePoint).

Si, en plus, ces différentes équipes en ont une approche philosophique différente, pour ne pas dire antagoniste, la situation peut vite devenir compliquée.

En l'absence d'une ligne directrice claire et partagée, les collaborateurs peuvent être vite perdus face à plusieurs interlocuteurs qui auront des messages et des règles de gouvernance parfois contradictoires.

Enfin, n'oubliez pas que le succès du *digital workplace* va dépendre pour beaucoup de la synergie que vous allez entretenir entre les outils et les acteurs de l'équipe qui les animent. Une barque parviendra d'autant mieux et rapidement à bon port que les rameurs rameront dans la bonne direction, et surtout en rythme.

Soyez donc vigilant sur ce sujet et préparez bien le déploiement en réfléchissant en amont à une stratégie d'entreprise qui, seule, permettra de faire des arbitrages, de redistribuer les rôles et d'aligner les postures au sein des équipes.

2. Définissez votre stratégie

L'élaboration de la stratégie est une étape cruciale dans le lancement d'une démarche de transformation digitale d'entreprise. Elle est capitale à la fois pour réussir son lancement et pérenniser la démarche dans le temps.

2.1. Définissez votre stratégie générale et mesurez les progrès

Impossible de tirer une flèche au cœur de la cible si vous ne savez pas exactement où elle se trouve ni à quoi elle ressemble.

Nous avons vu en détail au chapitre 7 pourquoi il était important de définir une stratégie, et comment la définir. C'est une condition à mon sens essentielle pour réussir à lancer correctement votre démarche.

Cette stratégie va en particulier vous permettre de décrire les objectifs que vous vous fixez en déployant ces outils. De la connaissance de ces objectifs vont découler beaucoup de choses, en particulier les dispositifs que vous allez mettre en place pour ancrer la démarche au cœur de l'entreprise.

Mais surtout, la définition de cette stratégie va vous permettre d'identifier comment vous allez pouvoir mesurer les progrès. Comme nous avons pu le voir, ces indicateurs ne sont pas forcément des chiffres sortis de calculs complexes. Cela peut être parfois des ressentis, des constats ou tout simplement les témoignages de satisfaction des équipes.

Cette mesure sera indispensable pour vous conforter dans les orientations que vous prenez et sur les gains que vous tirez de la démarche. Malheureusement, cette mesure est rarement faite, en tout

cas pas de manière formalisée, ce qui est très dommageable pour pérenniser la démarche.

2.2. Définissez votre stratégie de promotion et de déploiement

Élément essentiel , la définition de votre stratégie de promotion et de déploiement va vous permettre d'identifier les dispositifs et les efforts que vous allez engager pour promouvoir la démarche et les usages. Nous avons pu voir quelques exemples au chapitre 7.

Les seules limites que vous pourrez mettre à la définition de votre stratégie de promotion sont celles de votre créativité et surtout celles des moyens (humains et financiers) que vous accepterez de mobiliser.

Certaines entreprises misent sur des supports très classiques (affiches, *flyers*, livrets...), d'autres tentent une promotion plus disruptive avec des vidéos, des *goodies*, un site web, des événements...

Finalement, peu importent vos choix, même si certains sont évidemment plus efficaces que d'autres. L'essentiel est de parler de la démarche aux collaborateurs, de leur expliquer les enjeux, les objectifs et ce qu'ils vont pouvoir en tirer comme avantages directs.

Le pire serait bien entendu de ne rien faire et de compter sur la seule sainte Providence pour que votre démarche soit une réussite.

2.3. Soyez toujours « dans le temps digital »

Souvenez-vous : les solutions et les usages digitaux sont souvent plus rapides que les décisions de l'entreprise. Le temps que l'entreprise se décide pour une stratégie, il s'écoule parfois des mois. Pendant ce temps, les usages changent, de nouveaux outils apparaissent et les décisions sont caduques avant même d'être mises en œuvre.

Comme je l'expliquais dans un précédent chapitre, il est important d'être « dans le temps digital » et de parvenir à se décider rapidement. Ce ne sera possible que si les différents acteurs impliqués dans ce processus suivent une même ligne et adoptent une même philosophie.

Ce ne sera possible également que si l'entreprise donne le droit à l'erreur. Dans le cas contraire, les multiples comités qui devront se réunir pour obtenir le consensus de tous et surtout des différents managers impliqués à tous les niveaux de la chaîne de décision vont considérablement ralentir le processus.

3. Entourez-vous des bonnes personnes

Votre entreprise s'est décidée à investir dans les solutions digitales d'entreprise : bravo ! Il faut maintenant constituer une équipe pour

porter cette démarche et proposer le bon accompagnement aux collaborateurs, notamment pour les aider à « réinventer » leur quotidien de travail avec ces nouveaux outils.

3.1. Trouvez votre évangéliste

À tout train, il faut une locomotive. Et pour tirer les wagons du changement, mieux vaut une locomotive très puissante. Pour tirer le train de la transformation digitale interne, il faut *a minima* un ou une « évangéliste ».

Lors de mes missions, lorsque je me présente comme l'un de ces évangélistes, mes interlocuteurs sourient. C'est que le mot « évangéliste » est d'ordinaire associé à un contexte beaucoup plus spirituel.

Pour définir avec humour le rôle de l'évangéliste, j'ai publié ce petit texte en 2013 sur mon site Internet. Il est toujours d'une grande actualité :

> « Le collaboratif au sein d'une entreprise, c'est comme une religion. Il y a les croyants, et il y a les autres : ceux qui n'y croient pas du tout. Limite, les non-croyants pensent que les adeptes des outils collaboratifs font partie d'une secte étrange composée d'illuminés et de doux rêveurs.
>
> Il y a aussi ceux qui sont croyants mais non pratiquants : ils parlent beaucoup du collaboratif et des RSE mais n'y ont jamais mis le début du petit orteil. Il y a enfin les laïcs purs et durs qui vous diront : « Je n'y crois pas et je n'ai pas envie qu'on essaie de me convertir ». Leur non-croyance est leur religion et il faut la respecter. On les reconnaît assez facilement : ils ont encore sur leur bureau un écran cathodique et refusent les écrans plats car « il marche très bien et je ne vois pas pourquoi je changerais ».
>
> Tout le monde n'a pas la même religion alors parfois, c'est le conflit. La guerre est ouverte entre les disciples des outils collaboratifs et les adorateurs du dieu MAIL. Les deux camps s'affrontent pour se convaincre l'un l'autre que leur dieu est bien le seul, l'unique et le meilleur. Et chacun aura raison parce que la religion c'est ça : elle repose sur la foi et non sur les faits.
>
> Chaque religion a ses prophètes qui prêchent la bonne parole, qui prennent leur bâton de pèlerin pour rencontrer les peuples et leur annoncer la bonne nouvelle.
>
> Le prophète est passionné et convaincu, limite un peu utopique. Il veut sauver le monde en guidant les peuples vers la Lumière. Il est adoré ou carrément, il agace avec ses certitudes.

Évangéliser n'est pas un métier : c'est un sacerdoce. Le prophète ne doit jamais se décourager. Il ne pourra pas convaincre tout le monde, mais chaque collaborateur convaincu est un prophète qui s'ignore.

En bon prophète, je me fais inviter parfois dans les grand-messes des équipes. Je ne suis pas toujours à l'aise devant ces hommes et femmes qui m'écoutent pour la première fois prêcher la bonne parole, visiblement dubitatifs, en se demandant ce que je vais encore pouvoir inventer pour les empêcher de faire comme d'habitude.

Il faut trouver le bon ton : ne pas faire de sermon, ne pas faire marchand de tapis non plus en promettant la Lune. Mais pour autant, il faut quand même donner envie et faire rêver. Évangéliser une équipe aux outils collaboratifs, c'est un exercice d'équilibriste.

Pour séduire mes ouailles, il me faut certes promettre une meilleure vie professionnelle, mais pas non plus le paradis à tous les coups. Le diable se cache dans les détails et si la promesse est belle, la mise en œuvre n'est pas forcément simple.

Il est dit dans les Évangiles qu'un prophète dans un lointain passé a eu moins de difficulté à faire lever Lazare de Béthanie qu'à faire intégrer le réseau social d'entreprise dans les habitudes de travail.

Celle ou celui qui aide les équipes à se digitaliser doit avoir une âme de prêtre : il est celui qui doit faciliter le partage entre ses frères et la communion d'esprit dans les projets. Il est celui qui doit permettre de rapprocher les hommes et les femmes, de favoriser leurs échanges. Il doit savoir écouter, recueillir les souffrances des uns et des autres et les guider vers la Lumière.

La bonne nouvelle, c'est que le miracle opère : régulièrement, sous l'impulsion de leurs guides spirituels managériaux touchés par la grâce, des équipes se convertissent, des résultats concrets sont constatés. Et si en plus le Seigneur, dans son infinie sagesse, relaie la nouvelle par une com interne, alors alléluia, la bonne parole se répand.

Oui, bientôt, je vous le dis, le collaboratif sera la religion unique dans toutes les entreprises. »

Au travers de ce texte qui semble très innocent et humoristique, les missions et le profil de l'évangéliste, par son caractère persévérant, sa résilience aux obstacles qui vont se dresser devant lui et ses convictions inébranlables, sont en fait parfaitement décrits.

L'évangéliste doit être celui qui va à la fois « pousser » l'entreprise dans la bonne direction et définir la manière de réussir. Sa capacité à convaincre tout le monde (les collaborateurs, les managers, les dirigeants) est essentielle et doit s'appuyer sur l'expérience.

Seulement, dans une entreprise qui n'a pas encore déployé de solutions digitales, l'expérience, c'est ce qui manque cruellement. Elle se réduit souvent à quelques lectures (ce livre, peut-être) ou à quelques rencontres avec d'autres entreprises plus matures. C'est peu pour nourrir une conviction. C'est insuffisant pour convaincre.

Il est donc toujours très difficile pour une entreprise d'identifier un tel profil en interne, ce qui peut nuire à la réussite de la démarche, qui va manquer de guide pour la mener et l'animer. J'y vois pour ma part l'une des causes des nombreux échecs que rencontrent les entreprises dans leur démarche de transformation digitale.

Le plus important reste la personnalité de celle ou de celui qui a été choisi dans l'entreprise pour être l'évangéliste interne. Le trait de caractère est la seule chose qui ne s'apprend pas : si la personne que vous avez choisie manque d'expérience dans le domaine du digital interne, offrez-lui un coaching avec un évangéliste reconnu qui acceptera peut-être de lui transmettre ses connaissances, ses méthodes et ses convictions.

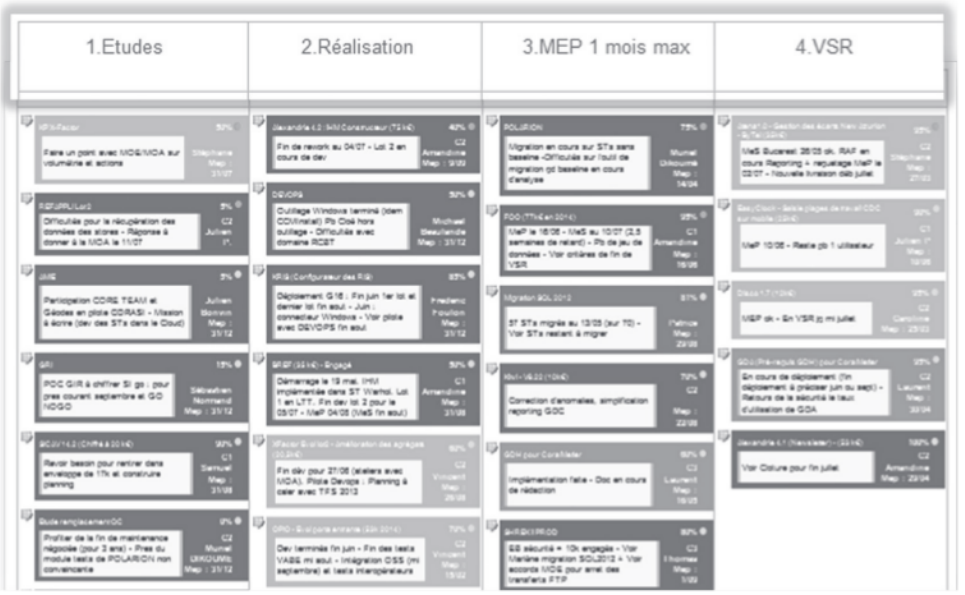
3.2. Identifiez les passionnés dans votre entreprise

La particularité des solutions du digital interne, c'est leur accessibilité : inutile d'avoir une formation poussée en informatique ou des connaissances en langage de programmation pour être capable aujourd'hui de créer des solutions métier efficaces.

Avec des solutions comme SharePoint, Flow, PowerApps, PowerBI, pour ne parler que de celles que je connais le mieux (celles d'Office 365), des collaborateurs qui n'ont aucune formation en développement informatique vont se révéler de talentueux créateurs de solutions pour les équipes.

Chez Bouygues Telecom, lorsque j'étais responsable de l'écosystème digital (SharePoint, etc.), André Darmedru, un collègue en charge de la filière de tests applicatifs, m'a un jour présenté l'une de ses réalisations avec SharePoint.

Seul et sans accompagnement de la part de mon équipe, il a inventé avant l'heure un équivalent fonctionnel de Planner (ou Trello) pour apporter à son équipe une solution de management visuel. La solution, très aboutie fonctionnellement, ne faisait appel qu'aux fonctionnalités natives de SharePoint, par simple paramétrage, avec une customisation CSS (pour ceux qui connaissent). Du grand art.



Une vision de l'outil créé avec SharePoint en 2014

Depuis, André a changé de carrière. Il est aujourd'hui consultant fonctionnel SharePoint et Office 365. Il est l'exemple par excellence des salariés qui vont permettre à l'entreprise de tirer toute la puissance des outils et révéler de nouveaux talents.

L'entreprise va devoir choisir la posture qu'elle souhaite prendre face à ces précieux collaborateurs qui démontrent par leurs réalisations à la fois leur goût pour les nouvelles solutions et leur ingéniosité pour les mettre en œuvre.

Mais en faisant cela, ils sortent du cadre dans lequel leur manager et les ressources humaines les ont soigneusement rangés. Certaines entreprises n'apprécient pas et n'hésitent pas à recadrer : « Tu n'es pas payé pour ça : tu dois demander à la DSI, si tu as de tels besoins. » D'autres au contraire cultivent cette capacité à se réinventer et cette volonté à faire progresser l'entreprise.

Elles savent que cela répond à un besoin vital du collaborateur d'explorer ses idées et de les mettre en œuvre, si cela est possible. C'est évidemment, selon moi, cette posture qui est la bonne ; c'est d'ailleurs également ce qui m'anime.

Il est donc important d'être à l'écoute des collaborateurs et de savoir reconnaître ces réalisations ingénieuses, non seulement pour

en faire la promotion (nous en parlerons dans la suite du chapitre), mais également pour proposer à ces collaborateurs de rejoindre celles et ceux qui vont aider l'entreprise à se transformer, en intégrant par exemple une « communauté des champions » dont nous allons également parler plus loin.

3.3. Choisissez les bons profils

Reste à trouver les bons profils pour constituer votre équipe digitale, ce qui n'est pas forcément simple.

Le premier réflexe des entreprises est d'aller puiser dans les effectifs de la direction des systèmes d'information, la DSI. Vous vous dites : qui de mieux qu'un informaticien ou une informaticienne pour digitaliser l'entreprise ? Justement, ce n'est pas peut-être pas le meilleur profil parce que la transformation d'entreprise n'est pas un projet informatique.

Je n'ai rien contre les informaticiens : j'en suis un. J'ai commencé à écrire mes premiers programmes informatiques à l'âge de 11 ans sur l'un des premiers micro-ordinateurs personnels de l'histoire (le ZX81) et j'ai fait toutes mes études pour en faire ma profession. De ce fait, je sais bien que les qualités nécessaires pour accompagner une transformation digitale interne d'entreprise ne sont pas forcément celles que l'on demande à un expert technique ou à un développeur informatique. Tout simplement parce que, contre toute attente, la transformation digitale interne est avant tout une démarche humaine et non un projet technique.

Contrairement à ce que vivent les techniciens ou les développeurs souvent en arrière-ligne, celles et ceux qui vont porter la démarche et accompagner les collaborateurs seront en contact direct avec les utilisateurs.

On attend des candidats qu'ils sachent écouter, qu'ils soient patients, qu'ils aient un vrai savoir-être. On recherchera aussi en eux une réelle empathie pour qu'ils aient envie d'apporter des solutions aux utilisateurs, et du courage s'il faut essayer de faire bouger une ou deux règles.

On recherchera encore en eux un certain sens de l'esthétique, un petit talent artistique, à la fois pour faire des choses belles mais aussi pour les décrire avec talent dans une vidéo, des tutoriels ou lors de sessions de formation.

Ils doivent également être à l'aise pour organiser des sessions de sensibilisation devant des équipes, petites ou grandes ou pour animer des ateliers de conception agile.

Pour ces raisons, les informaticiens « purs et durs », à l'aise avec le code informatique mais moins devant une assemblée, ne sont pas

forcément les meilleurs profils. De sorte qu'une équipe « historique » de la DSI, experte technique de SharePoint, par exemple, aura peut-être des difficultés à changer de posture et à passer de derrière son guichet à l'avant de la scène une fois la démarche digitale interne lancée.

Aujourd'hui, les profils les plus adaptés sont plutôt issus des filières de communication ou de la formation, capables d'écoute, de reformulation, maîtrisant les techniques d'animation et pouvant faire la promotion des usages. Il restera à leur donner un vernis fonctionnel en les formant aux outils du digital interne, ce qui n'est pas très compliqué compte tenu de l'accessibilité des solutions.

Recherchez également parmi vos employés (ou prestataires internalisés) ceux qui sont les plus motivés et les plus passionnés par ce sujet, même si ce n'est pas à la base ce genre de missions que vous leur demandez aujourd'hui. Ces grandes transformations sont l'occasion de rebattre les cartes et de donner leur chance à des gens motivés, car leur passion est le meilleur carburant pour la transformation d'entreprise.

Bref, la révolution des solutions du digital interne ne se constate pas uniquement au travers des usages, mais bien également au travers de l'évolution des carrières de celles et ceux qui vont activement digitaliser l'entreprise.

4. Adoptez les bonnes postures

Ce qu'on appelle une « posture » est la façon d'aborder un sujet, en termes à la fois de communication et d'attitude vis-à-vis de l'entreprise et des salariés.

4.1. Osez une approche en rupture

Comme je le dis souvent, on ne peut pas vendre aux collaborateurs du moderne en montrant du vieux. L'approche que vous allez adopter doit être cohérente avec votre message et montrer une rupture.

Cela passe par des détails. Par exemple, quand j'interviens dans des entreprises et que je dois faire une présentation du digital interne, je demande les « masques PowerPoint » pour faire mes supports aux couleurs de l'entreprise.

Dans trois cas sur quatre, on me donne des masques d'écran au format 4:3. Souvenez-vous, c'est le format de nos vieux téléviseurs cathodiques. Ce format est obsolète depuis plus de dix ans : aujourd'hui, tous nos écrans sont au format 16:9.

Ma première action est donc de modifier le masque pour le mettre au format 16:9, parce que vous ne pouvez décemment pas parler

d'avenir avec un format d'écran obsolète depuis plus de dix ans. Ça ne manque pas de faire réagir le ou la responsable de la communication interne, qui n'aime pas beaucoup qu'on manipule les masques officiels. C'est un bon indicateur de la difficulté que vous allez rencontrer pour faire changer les choses.

En tout cas, ne lancez pas votre démarche de transformation digitale interne comme vous lancez vos projets depuis trente ans, à coup de *slides* inesthétiques et démodés. Osez un ton plus dynamique, des vidéos plus accrocheuses. Donnez envie et montrez la rupture.

4.2. Osez secouer la ruche !

Une démarche ne peut aboutir à des résultats concrets que s'il y a une rupture dans la manière de faire, de travailler, de collaborer ou de partager. « On ne peut pas faire différemment tout en faisant pareil », on ne peut pas travailler avec les outils du digital de la même manière qu'on travaille avec la messagerie.

Il faut réussir à passer d'un mode de travail « à l'ancienne » avec le mail à un nouveau mode de travail qui s'appuie sur les outils du digital interne. Et cette bascule ne s'opère pas sans difficulté ni sans insistance.

Pour réussir cette transformation, il faut un peu « secouer la ruche », comme je l'explique au chapitre 5, être volontiers provocateur pour déclencher des prises de conscience. Il faut insister auprès des directions et des équipes pour présenter de nouvelles façons de travailler, de collaborer et de partager. Vous allez agacer, mais c'est nécessaire pour qu'une transformation s'opère concrètement et pas seulement à moitié.

Il faut aussi (et c'est le plus compliqué) oser critiquer l'existant si vous le jugez inadapté pour que la démarche réussisse.

Les sujets pouvant faire l'objet de critiques sont nombreux : les gouvernances des outils informatiques (trop fermées et trop strictes), les processus pour accompagner le déploiement de solutions (inadaptées dans un contexte d'outils dans le *cloud*), les postures vis-à-vis des projets (pas assez agiles), les postures vis-à-vis des collaborateurs (pas assez au centre des préoccupations), l'organisation des équipes en charge des outils du digital (trop compartimentée), etc.

Il faut oser secouer la ruche à tous les niveaux, y compris à son sommet. Le plus difficile dans mes missions consiste à obtenir une heure d'écoute de la part du comité de direction générale, pour expliquer pourquoi cette démarche est stratégique et comment ils sont eux-mêmes impliqués.

Les consultants externes ont plus de facilité, paradoxalement, pour « secouer la ruche », parce qu'ils n'ont pas grand-chose à perdre

s'ils la secouent un peu trop fort. Ce qui n'est pas le cas d'un collaborateur interne qui ne peut pas se permettre de déplaire, et encore moins d'agacer.

4.3. Soyez bienveillant, faites preuve d'empathie

Une transformation digitale interne est fondamentalement une aventure avant tout humaine, plus encore que technique. Ces nouvelles solutions touchent au quotidien des collaborateurs et à la manière de collaborer, de partager, de travailler avec d'autres collègues.

La bienveillance est une condition essentielle de réussite : par exemple, je n'ai jamais vu un réseau social d'entreprise fonctionner correctement sous la menace ou dans un climat de peur.

L'empathie est également un paramètre essentiel dans la réussite de votre démarche : c'est quelque chose de très nouveau dans l'histoire des solutions d'entreprise.

Nous allons en reparler dans la suite de ce chapitre : la capacité à écouter les « souffrances » des collaborateurs est essentielle pour aider les équipes à réécrire leur quotidien. Cette approche par l'empathie est un angle qui séduit énormément les collaborateurs, qui, souvent pour la première fois, se sentent écoutés et compris. C'est assurément un bon point pour le digital interne.

Cette approche est aujourd'hui possible tout simplement parce que les outils du digital interne apportent des solutions rapides pour aplanir leurs difficultés, sans nécessiter des projets longs et coûteux comme c'était le cas il y a encore quelques années.

4.4. Osez faire beau

Vous utilisez certainement au sein de vos entreprises quelques applications informatiques qui ne ressemblent pas à grand-chose sur le plan esthétique. Les intranets (métier ou d'entreprise) sont souvent du même acabit : ils semblent sortis d'un autre âge, avec des couleurs criardes et des illustrations passées de mode.

L'esthétique n'est souvent pas le souci des équipes informatiques, qui trouvent qu'elle ne présente aucun intérêt. C'est fort dommage, parce que l'esthétique des outils que nous utilisons tous les jours est importante au quotidien. C'est important pour l'image que nous avons de l'entreprise (modernité ou ringardise) et c'est important pour le moral, car utiliser des outils qui nous plaisent améliore notre plaisir au travail.

Sachez-le : les collaborateurs y sont sensibles. Beaucoup d'entre eux utilisent les applications mobiles sur leur téléphone : ils sont aujourd'hui habitués à une esthétique moderne. Quand on les compare

avec les outils internes, la différence est souvent frappante, ce qui n'est pas bon pour l'image qu'ils ont de leur entreprise.

Pour bon nombre des outils, vous n'avez pas la possibilité de modifier l'esthétique. C'est le cas par exemple de la plupart des outils de la suite Office 365. Dans le lot, SharePoint fait figure d'exception et permet de soigner l'esthétique uniquement par la bonne association d'images de qualité et de bonnes couleurs.

Si vous créez un espace digital pour porter la démarche, soignez donc son esthétique et n'écoutez pas ceux qui vous disent que cela n'a aucune espèce d'importance, car ils ont tort.

Choisissez les bonnes couleurs et les bonnes illustrations, car au travers de cette esthétique se transmettent les messages de modernité que vous voulez forcément associer à votre démarche.

4.5. Soyez pragmatique (et rapide)

Une des postures essentielles à associer à une démarche de transformation digitale, c'est le pragmatisme.

Être pragmatique, c'est savoir aller à l'essentiel et avancer par petits pas. Ne cherchez pas à monter un projet de déploiement massif pour tous les collaborateurs en quelques semaines : vous n'y parviendrez pas.

Identifiez au contraire quelques défis faciles à relever : des équipes en attente de solutions et « bien câblées » qu'il sera facile d'accompagner, ou des cas d'usage à forte valeur ajoutée qu'il sera possible d'instruire pour démontrer l'intérêt des outils du digital interne.

Ne vous attaquez pas aux équipes réfractaires ou qui affichent une vraie défiance vis-à-vis du sujet : vous reviendrez vers elles en tout dernier.

Dans tous les cas, soyez rapide ! Vous ne pourrez pas transformer toutes les équipes et toutes les directions de l'entreprise si chaque accompagnement prend plusieurs mois. Privilégiez les actions rapides qui produisent des effets à forte valeur ajoutée.

5. Adoptez une approche marketing interne

Pour réussir le lancement de votre démarche de transformation digitale interne, vous devez vous inspirer des techniques de marketing interne.

5.1. Choisissez un nom et un logo

Pour lancer une démarche de transformation digitale interne, il faut avoir le sens du marketing. Et le marketing repose en grande partie sur la marque, qui sera illustrée par un nom et par un logo.

La plupart du temps, les entreprises intègrent dans leur « marque de transformation digitale » l'idée du mouvement et de l'effet attendu pour l'entreprise.

J'ai pu voir par exemple des noms comme « Boost » ou « Dynamique », particulièrement évocateurs. Dans certains cas, le nom fait également référence à la suite collaborative retenue, ce qui donne « Boost365 » ou « Dynamique365 » si la solution retenue est Office 365.

Ce nom doit bien sûr s'accompagner d'un logo qui donnera une reconnaissance visuelle à la démarche. Sur ce plan, l'imagination est la seule limite. On veillera simplement à créer un logo moderne, très simple et sobre, qui donne envie et qui soit en accord avec les messages associés à la démarche. Cependant, faites appel à un professionnel du design, car réaliser un logo simple et sobre est paradoxalement compliqué.

Mais associer un nom et un logo à la démarche n'est pas toujours une chose simple dans une entreprise. L'idée même de créer une « marque » et de définir un logo contrevient parfois à la gouvernance interne de l'entreprise qui ne veut aucune autre marque que celle de l'entreprise. Aucune tête ne doit dépasser et le seul logo qui peut exister doit être celui de l'entreprise.

Quand je parlais de « secouer la ruche », c'est par exemple sur ce point particulier. Il faut que l'entreprise sache dépasser ces postures qui sont héritées des années 1980, une époque où le « marketing interne » était totalement inconnu. À cette époque, l'autorité ou la contrainte suffisait pour imposer une orientation.

Aujourd'hui, les temps ont changé. Les entreprises cherchent plutôt à motiver leurs équipes, à les séduire et à les convaincre de la justesse de l'orientation prise, à les impliquer. C'est une approche tout à fait différente. Pour convaincre, embarquer les collaborateurs dans une direction, l'approche marketing devient indispensable.

J'ai pu expérimenter cette approche à plusieurs reprises et dans différentes entreprises, parfois très facilement, parfois après d'âpres discussions. Dans quelques cas, la tentative a échoué et la démarche est restée anonyme, sans saveur ni couleur.

Quand cela a été autorisé, nous avons pu créer un logo et une marque pour donner une identité propre à la démarche d'accompagnement des équipes. Cette marque, avec l'identité visuelle associée, a pour objectif d'être immédiatement reconnaissable par les utilisateurs.

Elle permet également de réaliser plusieurs communications modernes et graphiques qui tranchent avec les communications souvent austères et uniformes que les collaborateurs ont l'habitude de voir. Rappelez-vous que la disruption doit aussi se ressentir dans la manière d'en parler.

À chaque fois, j'ai pu constater une certaine fierté des membres de l'équipe qui se reconnaissent dans cette marque qui leur confère un certain sentiment d'appartenance à une communauté.

5.2. Mettez en ligne un espace digital d'adoption

Si vous avez compris l'importance d'une approche marketing interne, vous allez comprendre la nécessité de mettre en ligne un espace digital d'adoption.

Imaginez que vous voulez vendre un nouveau produit révolutionnaire. Vous allez bien entendu chercher à convaincre les consommateurs de l'acheter. Qu'allez-vous faire avant toute autre chose ? Vous allez bien entendu créer un site Internet qui sera l'espace de référence de votre produit.

Sur ce site Internet, les consommateurs trouveront toutes les informations nécessaires : la description du produit et de ses atouts, le prix, l'argumentaire marketing, les conditions de vente, mais également des vidéos de démonstration du produit, des témoignages de consommateurs satisfaits, etc. L'adresse de ce site sera ensuite affichée de manière visible sur toutes les affiches, publicités, vidéos qui seront publiées, pour donner au consommateur un espace de référence pour tout savoir sur le produit.

Pourquoi en serait-il autrement pour la promotion et l'accompagnement de votre démarche de transformation digitale interne ?

Avant de lancer officiellement votre démarche, il est indispensable de mettre en place un espace digital que l'on appelle un « espace d'adoption », qui sera l'espace de référence de vos collaborateurs sur la démarche de transformation, mais également sur les outils mis à leur disposition. Bien évidemment, cet espace sera aux couleurs du logo que vous aurez retenu pour donner un visage à votre démarche, et il en portera le nom.

Si vous avez fait le choix de la suite Office 365, cet espace sera tout simplement un site SharePoint de type communication. Il contiendra par exemple les éléments suivants :

- **L'argumentaire de la démarche** : le mot du dirigeant, les objectifs de la démarche de transformation digitale interne, les enjeux pour l'entreprise.
- **Les actualités de la démarche** : les différentes étapes, les dernières réussites.
- **Les supports des outils** : pour chaque outil, les usages, les tutoriels disponibles (vidéos ou autres supports), les conseils d'usage.
- **Les accompagnements disponibles** : la liste des formations proposées, des tables rondes organisées, avec un système d'inscription en ligne.

- **Les actualités des usages et les témoignages** : au fil de l'eau, publication de cas d'usage recueillis au sein de l'entreprise et des témoignages associés des équipes (nous en reparlerons à la fin de ce chapitre) pour mettre à l'honneur les initiatives et les gains constatés.
- **Les actualités des outils** : la particularité des solutions digitales (en particulier proposées dans le *cloud*), c'est la fréquence assez élevée des évolutions fonctionnelles. Il sera possible ici de publier régulièrement la liste des nouvelles fonctionnalités annoncées par l'éditeur.
- **Les contacts et les ressources** : les noms des personnes en charge de la démarche et leurs missions respectives, les liens vers d'autres sites (internes ou externes).
- Etc. : la liste n'est pas exhaustive.

L'animation de cet espace, ainsi que son enrichissement, est une action de pure communication, qui nécessite également une véritable maîtrise des outils et de la démarche.

Cela nécessite également une certaine compétence pour réaliser des vidéos (tutoriels ou témoignages) qui seront diffusées au travers de l'espace digital. On comprend mieux de ce fait l'intérêt de profils plutôt « communicants », à la fois pour accompagner les équipes et pour assurer le support et la promotion.

5.3. Faites créer une URL raccourcie

Si vous avez suivi scrupuleusement les conseils, vous disposez maintenant d'un magnifique espace digital qui sera l'espace de référence pour tous les collaborateurs qui voudront en savoir plus, à la fois sur la démarche mais aussi sur les outils et leurs usages. Reste à savoir comment ils vont s'y connecter.

Le point d'entrée principal sera le *hub* d'entreprise. Nous en parlerons dans les pages qui suivent.

Mais en dehors du *hub* d'entreprise, il faut impérativement fournir aux collaborateurs un moyen simple et rapide pour s'y connecter, au travers d'une adresse URL lisible et facile à identifier.

Vous la renseignerez à de multiples occasions :

- Au travers des affiches que vous allez éventuellement faire imprimer et placarder dans les couloirs de l'entreprise. En bas de l'affichage, on pourra lire : « Pour tout savoir, rendez-vous sur le site... », avec l'adresse affichée lisiblement.
- Au travers des vidéos diffusées au sein de l'entreprise. Sur une dernière image, vous pourrez rappeler l'URL du site d'adoption pour permettre aux collaborateurs d'en savoir plus.

- Au travers des *flyers* que vous allez peut-être faire imprimer et distribuer aux collaborateurs ou au travers de kakémonos (grande affiche suspendue sur armature, postée à l'entrée de l'entreprise...).
- Au travers des supports (PowerPoint) que vous utiliserez pour promouvoir la démarche au sein de l'entreprise : votre dernier *slide* invitera les collaborateurs à se connecter à l'espace d'adoption, dont vous mentionnerez l'adresse en grand.
- Cette adresse pourra être également communiquée à l'oral, au cours d'une discussion avec un collaborateur ou un manager curieux qui souhaite en savoir plus.

Il faut donc que cette adresse soit simple, lisible et facile à retenir. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas.

Prenons l'exemple de la société imaginaire « Arkaplon », qui lance une démarche de transformation digitale interne que l'entreprise a baptisée « Boost365 ».

Si son espace digital d'adoption est réalisé avec SharePoint, la solution collaborative d'Office 365, l'adresse URL « native » du site prendra la forme suivante : https ://Arkaplon.SharePoint.com/sites/Boost365.

Vous ne pouvez décemment pas communiquer avec une telle adresse. Elle est difficile à dicter et à retenir. Elle risque de donner aux collaborateurs une image de complexité avant même de commencer.

Il faut impérativement une adresse courte, qui soit simple à imprimer sur tous les supports et simple à communiquer à l'oral. L'adresse idéale serait par exemple : **https://Boost365.Arkaplon.com**.

Une telle adresse est facile à retenir et à écrire. Elle peut apparaître sur tous les supports et faciliter ainsi l'accès au site d'adoption et participer à sa promotion.

Tout cela semble très évident, mais réussir à créer une telle adresse n'est pas toujours chose simple dans les entreprises. Chez certains de mes clients, l'opération n'a pas posé de difficulté particulière : en une heure, l'adresse était disponible. Aujourd'hui encore, ils se réjouissent des opportunités que cette URL simplifiée leur apporte en matière de promotion de la démarche.

Pour d'autres, il a fallu beaucoup « secouer la ruche » pour obtenir gain de cause, parfois sans y parvenir. Dans un tel cas, la promotion de la démarche part avec un handicap certain, puisqu'accéder à l'espace digital d'adoption est en soi déjà une difficulté.

6. Mobilisez le sponsor et les managers

Implication et mobilisation d'un sponsor de bon niveau et des managers de l'entreprise sont nécessaires à la démarche lors de son lancement et tout au long de son cycle de vie.

6.1. Mobilisez et impliquez le dirigeant

Tous ceux qui ont un minimum d'expérience dans le monde des entreprises savent que pour que certains projets ou pour que certaines démarches aboutissent, il faut le support d'un sponsor.

Le sponsor est une personne de pouvoir au cœur de l'entreprise, dont l'autorité ne saurait être remise en cause. Il peut s'agir du dirigeant ou, à un niveau inférieur , d'un directeur ou d'un manager influent.

Son rôle est d'appuyer les décisions prises dans le cadre de la démarche. Il doit en quelque sorte « incarner » le projet et la démarche, ainsi que les décisions qui ont été prises, comme s'il en était directement à l'origine. Pour cela, bien entendu, il doit être impliqué dans la prise de ces décisions : il n'est pas question qu'il signe un chèque en blanc.

En cas de conflit, il doit jouer le rôle d'arbitre. Par exemple, si une équipe remet en cause les choix stratégiques d'une démarche et refuse de mettre en œuvre certaines des actions décidées, le sponsor doit intervenir pour aligner les postures.

Plus le projet ou la démarche est stratégique, plus il y a d'implications dans toute l'entreprise, plus le sponsor doit être haut dans la hiérarchie.

Typiquement, dans le cadre d'une démarche de transformation digitale interne, c'est le dirigeant de l'entreprise qui doit en être le sponsor, tout simplement parce que, comme nous l'avons vu au chapitre 4, cette démarche est une démarche stratégique d'entreprise et non un simple projet technique.

Pour réussir le lancement de la démarche et faire en sorte qu'elle soit pérenne, le sponsor doit être impliqué et être lui-même acteur :

- Il doit être impliqué dans les décisions au travers d'un comité de gouvernance et être régulièrement informé à la fois de l'avancement de la démarche, des réussites et des actions qui sont prévues.
- Mais le plus important, c'est qu'il doit également être lui-même utilisateur de ces solutions.

Ce dernier point est celui qui pose le plus de souci dans les petites et grandes entreprises. Pourtant, l'exemplarité du dirigeant ou

a minima du comité de direction générale est un levier de réussite très important.

Dans le cadre par exemple du lancement d'un réseau social d'entreprise, les gains en adoption par les utilisateurs lorsque le dirigeant est lui-même utilisateur ne sont plus à démontrer.

Nous avons vu dans les différents chapitres qu'il y avait des solutions pour permettre aux dirigeants d'être eux-mêmes utilisateurs, au travers par exemple du *reverse mentoring* ou d'un coaching digital personnalisé. Car le dirigeant doit être utilisateur, certes, mais un utilisateur averti qui doit savoir correctement utiliser les outils en respectant les bonnes pratiques.

6.2. Mettez vos managers en première ligne

À plusieurs reprises, j'ai évoqué le rôle charnière des managers dans la démarche de transformation digitale interne. Et nous en reparlerons dans les pages suivantes quand nous évoquerons les formations.

Pour réussir le lancement de votre démarche, il faut impérativement mettre en première ligne vos managers. Cela signifie plusieurs choses :

- Les managers doivent relayer auprès de leurs collaborateurs les messages de l'entreprise qui expliquent de façon générale les enjeux de la démarche pour l'entreprise, mais également pour les collaborateurs.
- Les managers doivent inviter l'évangéliste interne ou son suppléant à dérouler une présentation de la démarche et des opportunités qu'elle peut apporter aux équipes afin de déclencher des prises de conscience et des idées.
- Les managers doivent réfléchir avec leurs équipiers à des cas d'usage qu'il serait possible d'explorer avec les solutions digitales internes, avec l'aide des équipes en charge de l'accompagnement.
- Les managers doivent se former eux-mêmes à ces outils et être les premiers utilisateurs pour faire preuve d'exemplarité. Ils doivent également adapter leur management aux nouveaux usages de ces outils.
- Enfin, les managers doivent faire la promotion de l'espace digital de référence en communiquant l'adresse raccourcie.

Toutes ces actions nécessitent de dispenser aux managers une formation pour les accompagner dans cette démarche. Nous en parlerons dans les pages qui suivent.

7. Adaptez votre écosystème pour servir la démarche

Au chapitre 8, nous avons pu étudier en détail les principaux dispositifs de l'écosystème digital de l'entreprise. Nous allons ici en rappeler l'importance pour la réussite du lancement de la démarche et tout au long de son cycle de vie.

7.1. Mettez le *hub* d'entreprise au centre du dispositif

Le *hub* d'entreprise est la porte principale des collaborateurs vers le cœur de l'entreprise, au travers de ses outils mais également de ses contenus.

Le *hub* doit « porter la démarche », comme nous l'avons vu au chapitre précédent. En tout cas, il doit *a minima* donner un accès simplifié et visible à la démarche de transformation digitale d'entreprise. Cet accès visible peut être un bandeau graphique, par exemple, qui permettra aux collaborateurs de se connecter simplement à l'espace digital d'adoption depuis la page d'accueil du *hub*.

Il est hélas assez courant que les « portails intranet » n'évoluent pas à l'occasion du lancement d'une démarche digitale interne, pour tout un tas de raison, parfois politiques. Ils n'évoluent ni en termes de fonctionnalité, ni en termes de positionnement, ni pour relayer l'existence d'une quelconque démarche de transformation.

Sans le *hub* d'entreprise pour porter la démarche, le risque est que la transformation digitale interne reste assez confidentielle : les collaborateurs n'en verront nulle trace dans l'entreprise. Un bien mauvais signal pour une démarche censée être stratégique.

7.2. Lancez le réseau social d'entreprise

Le réseau social d'entreprise joue un rôle important lors du lancement de la démarche.

Le RSE est l'illustration concrète de ce que le digital offre en termes d'opportunités pour permettre aux collaborateurs de s'impliquer davantage dans la vie de leur entreprise au travers des usages dont nous avons parlé aux chapitres précédents.

Le réseau social d'entreprise sera une caisse de résonnance importante pour animer et rythmer la démarche de transformation, au travers de la diffusion d'informations, mais également pour aider les collaborateurs à maîtriser les outils et les usages.

Au travers du RSE, il sera par exemple possible de créer des communautés d'entraide pour maîtriser les principaux outils, dans lesquels les collaborateurs pourront poser des questions ou y trouver de bonnes pratiques.

Reste que le lancement d'un réseau social d'entreprise est une démarche à elle seule au sein de la démarche plus globale de lancement de la transformation digitale interne. On ne lance pas le réseau social sans mobiliser des moyens pour expliquer, pour animer, pour donner du sens à un tel outil.

Et pour lancer le réseau social d'entreprise, plus que pour tout autre outil, la mobilisation des managers et des dirigeants est essentielle, comme nous avons pu déjà l'expliquer.

7.3. Soignez les intranets métier

Pour montrer rapidement les gains du digital interne aux collaborateurs et à leurs managers, l'une des solutions est de repenser les intranets métier.

Souvent, il n'en existe pas, mis à part quelques serveurs de fichiers. L'objectif est d'aider rapidement les métiers à mettre en œuvre des dispositifs pour mieux encadrer leurs échanges, le partage des informations, la capitalisation de l'expérience et de la connaissance.

L'objectif est également de faciliter le partage et d'accroître la synergie avec les autres directions de l'entreprise. Les nouvelles solutions comme celles proposées par SharePoint d'Office 365 offrent des opportunités nouvelles pour les métiers, à découvrir à l'adresse https://www.digital-inside.fr/lelivre.

7.4. Donnez de la visibilité aux outils et à leurs usages

La force de la démarche vient en partie de la richesse fonctionnelle des outils disponibles. Mais à quoi servent les outils si les collaborateurs ignorent leur existence ?

Pour que la démarche de transformation digitale soit efficace, il faudra mettre cette richesse en bonne visibilité afin que les collaborateurs puissent en tirer tous les avantages. Certaines fonctionnalités sont attendues par les collaborateurs, comme les outils d'enquête ou de gestion des tâches. Cette mise en visibilité, au travers de l'espace digital d'adoption, est l'une des tâches essentielles de l'animation de la démarche.

8. Sensibilisez, formez et accompagnez les collaborateurs

Une démarche de transformation digitale interne ne peut pas aboutir sans un effort en matière de sensibilisation et de formation. Voici quelques exemples de dispositifs pour mettre toutes les chances de votre côté.

8.1. Proposez des sessions de sensibilisation

L'erreur commise par les entreprises lorsqu'elles lancent le déploiement des solutions digitales, c'est de commencer bille en tête avec des formations aux outils. C'est trop tôt et c'est tout à fait contre-productif.

Les premières actions que je lance lorsque je démarre une mission, ce sont des sessions de sensibilisation au cœur des équipes. Avec l'aide du responsable des ressources humaines qui fait la promotion de ma démarche auprès des managers, je suis invité à intervenir pendant une heure au sein des équipes.

Mon intervention est à la fois ludique et pédagogique. J'essaie de déclencher des prises de conscience, de montrer les limites de la collaboration actuelle qui repose uniquement sur les échanges de mails. Cette première partie touche particulièrement les participants, qui reconnaissent toujours dans mes exemples toutes les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien. Je le vois d'ailleurs dans les yeux des participants, dans leurs acquiescements.

J'explique ensuite à quoi ressemble la collaboration digitale, avec tous les outils disponibles dans l'écosystème. Je raconte des histoires vécues, des cas d'usage réels, des anecdotes qui mettent en exergue les opportunités qu'offrent ces solutions. Je raconte le quotidien d'équipes, qui, comme celles que j'ai en face de moi, rencontraient les mêmes difficultés. Je montre la vie d'avant et la vie d'après, avec les solutions du digital interne.

C'est souvent une découverte pour tous les participants, qui ont l'impression d'entrer (enfin) dans le XXIe siècle. Mais même ceux qui connaissent certains de ces outils (comme SharePoint) n'ont souvent aucune conscience des usages qu'ils autorisent et des opportunités réelles qu'ils proposent.

Ces sessions de sensibilisation se contentent dans un premier temps de planter le décor. Elles permettent de donner du sens à la démarche, de parler des enjeux, de montrer toutes les opportunités offertes. Ces sessions sont aussi l'occasion de démystifier le sujet, de casser les préjugés, souvent en ayant recours à l'humour.

Ces sessions sont également là pour semer des idées, pour donner envie. Parce que les exemples leur rappellent leur propre quotidien, toutes les sessions de sensibilisation sont inspirantes pour les équipes qui y assistent.

Aucune ne laisse jamais indifférent. Invariablement, à la fin des sessions, quelques collaborateurs m'interrogent : « Vous avez parlé de telle situation : on a le même problème. Est-ce qu'on peut y répondre de la même manière ? »

Dans la plupart des cas, ces sessions de sensibilisation débouchent sur des ateliers de réflexion, dans une démarche de *digital working*, comme nous allons l'aborder dans la suite de ce chapitre. C'est alors la première étape vers la transformation digitale des équipes.

8.2. Proposez des formations

Les tutoriels que vous allez mettre à disposition des équipes au travers de votre espace d'adoption ne suffiront pas à faire monter en compétence tous vos collaborateurs. Dans beaucoup de cas, la formation classique pour apprendre l'usage d'un outil demeure nécessaire.

Ces formations sont souvent proposées, conçues et animées directement par l'équipe en charge de la démarche de transformation digitale. Elles sont généralement dissociées des « formations officielles » proposées par la direction des ressources humaines, qui voit d'ailleurs parfois d'un mauvais œil l'usage du mot « formation » dans un autre contexte que le sien.

Il devrait pourtant y avoir une complémentarité. Lorsque les collaborateurs recherchent dans le catalogue RH des formations pour se perfectionner aux outils et usages du digital, il serait logique qu'on y signale l'existence de formations dispensées en interne, dans le cadre de la démarche de transformation digitale.

Au cours de ces formations, vous expliquerez bien entendu aux collaborateurs les différentes fonctionnalités des outils. Mais vous y intégrerez les différentes bonnes pratiques et les recommandations particulières de l'entreprise, notamment en matière de maîtrise de la confidentialité des données.

Ces formations peuvent se présenter sous plusieurs formats : en présentiel dans des salles ou en ligne sous un format « *webinar* ».

Les places sont généralement limitées : la liste des sessions et les inscriptions pourront se faire au travers de l'espace digital d'adoption, dont nous avons parlé précédemment.

8.3. Formez vos managers

Les entreprises focalisent beaucoup leurs efforts de formation sur les collaborateurs et plus rarement sur les managers, comme si ces derniers avaient la science infuse. C'est une grave erreur, car les managers, tout comme leurs collaborateurs, n'ont bien souvent aucune idée de la manière d'exploiter les outils digitaux.

Les managers, eux aussi (et surtout eux), doivent apprendre à utiliser les outils au quotidien. C'est la condition essentielle pour que ces solutions soient adoptées par leurs équipes.

Mais ce n'est pas tout. Les managers doivent maîtriser une autre dimension des outils : ils doivent apprendre à manager avec le digital.

Je recommande donc particulièrement de dispenser une formation aux managers pour leur expliquer les bases du management avec le digital, en particulier :

- Leur apprendre à parler du digital auprès des équipes : les managers doivent connaître les messages que l'entreprise souhaite qu'ils communiquent aux équipiers (par exemple : les enjeux).
- Leur montrer des cas d'usage concrets : il faut qu'ils soient eux-mêmes convaincus. Il faut par exemple leur montrer le témoignage d'autres managers qui ont mis en place des dispositifs digitaux.
- Leur rappeler l'importance de l'exemplarité : les managers doivent être utilisateurs de ces solutions, pour montrer l'exemple mais également pour éviter aux équipes de travailler en « *dual mode* », c'est-à-dire travailler avec le digital au sein de l'équipe, mais travailler « à l'ancienne » avec le manager, au moyen de la messagerie.
- Leur expliquer la nouvelle manière de communiquer au sein d'une équipe, sans utiliser le mail.
- Leur montrer comment animer l'équipe avec le digital : il faut leur faire découvrir des solutions comme Planner de la suite Office 365, par exemple, pour attribuer les tâches aux équipiers et en suivre l'avancement.
- Leur expliquer les comportements qu'on attend du manager face au digital : être promoteur au sein de l'équipe, être curieux des opportunités.
- Leur apprendre à apporter de la reconnaissance professionnelle digitale au travers des outils : cette reconnaissance passe au travers de commentaires bienveillants sur les *posts* des collaborateurs de l'équipe, de *likes* sur les messages, etc.
- Leur apprendre à accepter de « lâcher prise » : accepter l'idée que les collaborateurs peuvent désormais faire preuve d'initiative sans devoir en demander la permission (par exemple, pour créer une communauté dans le réseau social d'entreprise, ou pour être membre d'une communauté existante).
- Leur apprendre à accepter de prendre des risques, à tester de nouvelles solutions pour améliorer l'efficacité de l'équipe, par exemple avec des solutions pour digitaliser un processus.

La liste n'est pas exhaustive.

8.4. Développez une communauté de champions

Au fil du temps, des collaborateurs de tout profil et de tout métier vont se révéler. Sans qu'on le leur demande, ils imagineront de nouveaux cas d'usage avec les solutions digitales mises à leur disposition.

Ces collaborateurs seront de précieux alliés dans votre démarche de transformation digitale interne, pour trois raisons principales :

- Ils en seront les meilleurs ambassadeurs, parce qu'ils seront (réellement) convaincus de l'intérêt de ces outils et des opportunités qu'ils apportent aux équipes.
- Ils vont fournir clé en main de magnifiques cas d'usage que vous pourrez ensuite utiliser pour alimenter votre « vitrine » (nous en parlons dans les pages qui suivent) et convaincre les autres équipes.
- Ils seront les « référents outils » sur le terrain, auprès de leurs collègues s'ils ont besoin un peu d'aide et d'explications. En cela, ils seront d'une aide précieuse à l'équipe de support pour apporter un soutien de proximité.

Il est important de prendre soin de cette communauté. Il faut lui donner une existence concrète, au travers d'une structure avec un nom et quelques moyens associés pour en assurer l'animation. Rejoindre cette communauté doit être présenté comme une reconnaissance pour cette nouvelle expertise.

Pour cette raison, comme nous l'avons évoqué au chapitre 5, les ressources humaines doivent être impliquées dans la reconnaissance de cette communauté, ce qui va permettre à terme d'identifier des profils qui seront très précieux pour l'avenir de l'entreprise.

Il faudra animer un minimum cette communauté, par exemple avec le réseau social d'entreprise. Cette animation se fera en quatre points :

- Il faudra régulièrement communiquer aux membres les différents messages, les bonnes pratiques, les conseils. La communauté doit être un canal de proximité pour dérouler la stratégie et faire passer les bons messages directement aux utilisateurs par le biais des « champions » de la communauté.
- Il faudra tenir informés les membres de la communauté des dernières évolutions des fonctionnalités. Ils doivent être privilégiés et avoir les annonces en avant-première.
- Il faudra proposer un canal d'échange pour leur permettre de partager de bonnes pratiques et des conseils et pour éventuellement poser des questions à l'équipe en charge de la démarche de transformation digitale interne.

› Il faudra également réunir physiquement la communauté à intervalle régulier, par exemple tous les trimestres, pour créer un esprit communautaire et partager les réussites.

8.5. Proposez du *reverse mentoring* ou du coaching digital

Certains profils vont nécessiter un accompagnement plus personnalisé.

Ce sont souvent les managers les plus gradés qui en bénéficient. Mais dans l'idéal, tout le monde devrait pouvoir en profiter, à partir du moment où une grande difficulté d'adaptation est identifiée. Cela peut être un collaborateur en panique face au changement de ses habitudes ou un salarié handicapé qui aura peut-être besoin d'un accompagnement plus personnalisé.

Les managers et principalement les dirigeants sont des cas particuliers. Dans certaines entreprises, ces profils sensibles ne souhaitent pas afficher leurs « incompétences » dans quelque domaine que ce soit, aussi légitimes soient-elles. Car utiliser les solutions digitales n'est pas une science infuse.

L'accompagnement personnalisé consiste à aider la personne à bien appréhender les outils du digital. On lui expliquera le « mode d'emploi » des solutions mais aussi et surtout les « codes d'usage » liés à chaque outil.

Dans le cas particulier du réseau social d'entreprise, on expliquera ainsi au dirigeant comment s'exprimer dans un *post*, comment le rédiger et surtout quand intervenir : ni trop souvent ni trop rarement.

On lui parlera de bienveillance et des impacts importants de son interaction pour l'auteur d'un *post* (une sorte de reconnaissance professionnelle digitale).

Cet accompagnement personnalisé peut se faire selon deux formats :

› **Le *reverse mentoring*** : dans le cadre du *mentoring* classique, un manager aguerri accompagne un salarié plus jeune et lui transmet son expérience. Dans le cas du *reverse mentoring*, c'est l'inverse : un jeune salarié accompagne une personne plus âgée pour l'aider à maîtriser le digital.

Il est commun que ce soit un jeune salarié qui accompagne le cadre senior, mais le jeune âge n'est pas forcément une garantie de la maîtrise des us et coutumes du digital interne. Un jeune cadre peut être très à l'aise avec Twitter, LinkedIn, Facebook et ne pas forcément maîtriser les solutions du digital interne comme le réseau social d'entreprise et les impacts de ces solutions sur l'entreprise.

› **Le coaching digital** : le coach digital n'est pas forcément un salarié de l'entreprise et peut être une personne externe à l'entreprise, souvent un consultant.

Que ce soit le *reverse mentoring* ou le coaching digital, l'accompagnement des profils « sensibles » est en tout cas une priorité pour réussir le lancement de la démarche.

8.6. Encouragez, valorisez les compétences et les efforts

Certaines entreprises accordent une priorité très élevée à la compétence digitale de leurs collaborateurs, tout simplement parce qu'elles y voient un intérêt stratégique à court, moyen et long terme.

Pour encourager les collaborateurs à fournir les efforts nécessaires à cette transformation, elles mettent en place différents mécanismes. Ce sont par exemple :

› **Un critère d'évaluation dans les entretiens annuels :** les ressources humaines peuvent intégrer dans la grille des évaluations annuelles un nouveau critère qui permet d'évaluer l'attitude du collaborateur face aux outils digitaux. L'idée est de valoriser les efforts des collaborateurs qui investissent de l'énergie pour adopter ces nouvelles solutions dans leur quotidien.

› **Un « passeport digital » :** pour identifier les collaborateurs qui ont une vraie maîtrise des solutions digitales et pour valoriser leurs compétences, l'entreprise peut mettre en place un système de badge, ou de « passeport digital ».
Ces « distinctions » sont décernées selon des modalités qui diffèrent d'une entreprise à l'autre. Cela peut être un test ou simplement la participation à des formations ou la visualisation de tutoriels.

9. Aidez vos collaborateurs à réinventer leur quotidien

Intégrer les outils dans le quotidien des équipes, réécrire les scénarios de travail, c'est très certainement la phase la plus compliquée dans une démarche de transformation digitale interne. Voici quelques pistes pour y parvenir.

9.1. Réinventez le quotidien de vos collaborateurs

Comme je l'ai dit à plusieurs reprises, il est difficile pour les collaborateurs d'imaginer comment travailler, coopérer et partager autrement que comme ils ont l'habitude de le faire depuis des années.

Pour avoir un début d'idée, il faut connaître les solutions disponibles et leurs usages. Il faudrait, *a minima*, avoir déjà bénéficié d'une session de sensibilisation. Ce qui est rarement le cas.

Pour que la démarche de transformation opère, il faut aider vos collaborateurs à réinventer leur quotidien avec les outils du digital interne.

Pour parler de cet accompagnement, j'aime utiliser, en guise de clin d'œil, cette vieille publicité pour la Twingo, commercialisée par Renault en 1993. Cette voiture ne ressemblait à rien de connu. Comme il était difficile pour les clients de se projeter dans un véhicule dont le concept était inconnu, Renault avait imaginé ce slogan :

TWINGO
À VOUS D'INVENTER LA VIE
QUI VA AVEC
....

RENAULT

Vous pourriez reprendre ce slogan à votre compte et l'imprimer en grand sur les affiches qui vont annoncer dans votre entreprise le lancement de votre démarche d'entreprise, tant il résume bien la nature de l'aide que vous devez apporter à vos équipes pour réussir à intégrer les solutions digitales dans leur quotidien :

« **À vous d'inventer la vie qui va avec le digital interne** ».

Réinventer la vie quotidienne professionnelle avec le digital interne, c'est réécrire l'histoire du quotidien avec les nouveaux outils.

Aujourd'hui, l'histoire est simple : tout est basé sur le mail pour collaborer, partager les documents, interroger les équipes, gérer les tâches. C'est prodigieusement simple à expliquer, mais aussi prodi-

gieusement inefficace. Avec le digital interne, l'histoire est plus compliquée à expliquer : il y a plusieurs outils, plusieurs dispositifs selon les cas d'usage.

J'aime beaucoup cette expression de Sophie Liénard, de la société Abalon, qui me disait que, finalement, ce dont il s'agit ici, c'est de « réécrire le scénario de travail des équipes ». Parler de scénario, c'est effectivement très exactement le sujet.

Mais parce que les collaborateurs n'ont pas encore la maturité digitale pour le faire, et encore moins la connaissance fine des outils et de leurs usages, il vous appartient de les aider à imaginer ces nouveaux scénarios qui positionneront les solutions du digital au centre de l'histoire.

9.2. Ne recueillez pas les besoins : écoutez les « souffrances »

Dans le domaine du digital interne, le « recueil des besoins » est un concept dépassé et hors sujet. Si vous abordez un manager pour lui demander de décrire ses besoins en matière de solutions digitales, il va vous répondre qu'il n'en a aucun. C'est normal : comment pourrait-il vous décrire quelque chose qu'il ne connaît pas ?

Une équipe n'a pas foncièrement de besoins en matière d'outils digitaux. Par contre, elle rencontre tous les jours des difficultés qui empoisonnent le quotidien, parfois depuis de nombreuses années. C'est ce que j'appelle les « souffrances ».

Ces difficultés, ce sont par exemple des échanges difficiles avec des équipes avec lesquelles des centaines de mails sont échangés en pure anarchie. Les difficultés, ce sont des partages difficiles de documents et d'informations. Ce sont aussi des processus manuels complexes et longs qui ruinent la réactivité sur des projets.

Ce sont aussi une répartition et un suivi compliqués des tâches au sein d'une équipe ou d'un projet, ou encore des difficultés à partager des tableaux de bord d'indicateurs.

Ces difficultés, je les appelle aussi les « cailloux dans la chaussure ». Quand je réalise un audit collaboratif pour le compte d'une entreprise, ce ne sont pas toujours de petits cailloux que je récolte, mais parfois des montagnes de gros gravillons.

Cette écoute est bénéfique pour trois raisons :

- Tout d'abord, les équipes sont toujours ravies de pouvoir raconter tout ce qui les gêne au quotidien, principalement parce que personne ne leur demande jamais d'en parler. L'effet thérapeutique est non négligeable.
- Ensuite, il faut prendre chacune de ces difficultés comme un cas d'usage en puissance. Quand on m'explique les problèmes de

collaboration, de partage, d'échange, je visualise très rapidement ce qu'il serait possible de mettre en œuvre pour régler le problème.

› Enfin, quand à la fin de l'entretien, on explique à l'équipe tout ce qu'on peut lui apporter pour l'aider au quotidien, c'est souvent de la joie qui se lit sur les visages. Tout simplement parce qu'on annonce des solutions à des problèmes qu'elle pensait insolubles.

9.3. Mettez en place le *digital working*

Les entreprises pensent souvent que le seul accompagnement possible pour faire adopter les outils du digital par les collaborateurs, ce sont les formations aux outils. En fait, apprendre à utiliser les outils est la partie la plus simple : de bons tutoriels vidéo bien réalisés peuvent généralement suffire.

Ce qui est plus compliqué, c'est de les mettre en musique dans le quotidien, c'est vraiment de réécrire les scénarios de travail, comme nous venons de le voir. Tout simplement parce que réussir une bonne intégration des solutions dans le quotidien nécessite de l'expérience et un vrai savoir-faire, ce que les équipes n'ont évidemment pas.

Depuis plus de quinze ans que j'accompagne les équipes dans leur intégration des outils collaboratifs à leur quotidien, j'ai développé une méthode d'approche que j'ai appelée le « *digital working* ».

Le *digital working* est un parcours en cinq étapes que je déroule seul ou avec mes collègues.

Phase 1 : la sensibilisation

Cette première étape est essentielle. Nous l'avons évoquée dans ce chapitre. Elle consiste à « ouvrir les chakras », comme je le dis souvent. Cette session de sensibilisation se fait à la demande d'un manager, à l'occasion d'une réunion d'équipe ou de direction. Elle consiste à faire découvrir le sujet et à semer des idées.

Phase 2 : l'immersion

Dans la majorité des cas, la première phase de sensibilisation ne reste pas sans suite. Elle aura donné des idées et l'équipe voudra les explorer davantage.

La phase d'immersion consiste à mieux connaître l'équipe au travers de ses « souffrances », comme nous venons de l'évoquer, mais aussi de son contexte.

Je cherche toujours à définir une cartographie des relations de l'équipe avec le reste de l'entreprise, mais également avec le monde extérieur : les partenaires, les fournisseurs. Je cherche à savoir qui

échange avec qui, et quelle est la nature des données échangées (documents ou autres).

Phase 3 : la définition de l'architecture collaborative

La phase d'immersion aura permis d'identifier toutes les solutions qu'il est possible de mettre en place pour apporter des solutions rapides et immédiates.

Par exemple, pour fluidifier les échanges entre plusieurs équipes, on pourra imaginer mettre en place des solutions comme Teams ou SharePoint, pour ne parler que des solutions d'Office 365.

Il s'agit réellement de positionner les solutions entre elles, un peu comme on positionne des briques de Lego®. Cette « architecture collaborative de solutions » est bien évidemment plus ou moins riche selon la solution retenue. Si votre écosystème collaboratif se résume à un simple réseau social d'entreprise, l'exercice risque d'être très simple, mais les résultats également très décevants.

Le résultat de votre réflexion doit ensuite être présenté à l'équipe. L'exercice consistera alors à lui expliquer le nouveau scénario de travail qui sera le sien, avec les solutions digitales que vous aurez identifiées. C'est ce qui a été fait pour présenter à mon client le cas d'usage #3 présenté au chapitre 2.

Phase 4 : la mise en œuvre

Une fois la solution validée par l'équipe vient le moment de la mise en œuvre. Dans la plupart des cas, cela correspond à du paramétrage d'outils.

Dans certains cas, selon la solution retenue, l'action de paramétrage est très simple, parce que l'outil ne propose pas de fonctionnalités de personnalisation très sophistiquées. Et c'est tant mieux, pour que la solution reste simple et rapide à mettre en œuvre.

Avec mon équipe, nous essayons toujours d'impliquer une personne de l'équipe dans l'opération, pour lui apporter des compétences et lui permettre de devenir autonome, permettant ainsi de faire évoluer le dispositif.

Cette mise en œuvre peut prendre quelques dizaines de minutes dans les cas les plus simples, ou plusieurs jours dans les cas les plus complexes, selon les solutions retenues.

Phase 5 : l'accompagnement de la transition

Dans un projet informatique traditionnel, la mission de l'équipe de la direction du système d'information prend fin à la livraison de l'outil. Dans un projet « *digital working* », c'est plutôt à ce moment-là que le travail sérieux commence.

La mission n'est réellement un succès que si l'équipe entière réussit sa transformation et parvient à changer ses habitudes pour en adopter de nouvelles, celles justement qui correspondront au nouveau scénario de travail.

Il faut alors investir beaucoup d'énergie en accompagnement pour expliquer les nouveaux usages et combattre les anciennes habitudes. Pour cela, on peut utiliser des tutoriels vidéo pour raconter le nouveau scénario de travail. Il faut aussi également accompagner le manager pour lui apprendre les bonnes postures pour que ce basculement soit effectif : il faut par exemple parfois faire preuve d'autorité pour décréter que tous les échanges doivent se faire dans le dispositif et non plus par mail.

Cet accompagnement se fait dans la longueur : il faut revenir quelques semaines plus tard pour vérifier que l'équipe n'a pas repris ses anciennes habitudes. C'est ce que j'appelle « tisonner » l'équipe, à l'image de ce qu'on doit faire pour entretenir le feu dans une cheminée peu après l'avoir allumé.

Dans l'idéal, si l'entreprise dispose des bons outils de supervision, le suivi du nombre de mails échangés au sein de l'équipe est un bon indicateur : si le nombre de mails baisse, c'est que les habitudes ont changé et que la transition est en marche.

10. Faites la promotion du digital interne

Pour lancer votre démarche de transformation digitale interne, la promotion à la fois des outils et des usages est indispensable.

10.1. Définissez vos messages

Pour savoir parler de votre démarche à vos collaborateurs, il faut définir les messages que vous voulez associer à cette démarche.

Ces messages sont généralement définis avec la stratégie. Ils sont une compilation à la fois des objectifs que l'entreprise s'est donnés en déployant ces solutions, des enjeux qui ont été identifiés et du contexte général.

Ces messages constitueront ensuite la ligne directrice de toute votre communication lors de la promotion de la démarche.

Par exemple, si la stratégie a mis l'accent sur l'efficacité opérationnelle des équipes (pour être plus réactif, plus agile), les messages seront plutôt orientés dans ce sens. D'autres entreprises mettent plutôt l'accent sur les enjeux, comme la survie de l'entreprise face aux attaques de la concurrence ou au bouleversement du marché.

Quelles que soient vos orientations, il faut définir des messages clairs qui pourront guider la promotion.

10.2. Lancez régulièrement des campagnes de promotion

Je suis parfois surpris de voir des entreprises s'étonner de l'échec de l'adoption des outils du digital alors qu'elles n'en ont jamais fait la promotion en interne, ni d'une façon ni d'une autre. Comment les collaborateurs pourraient-ils s'intéresser à de nouveaux usages dont ils n'ont jamais entendu parler ?

La raison de cette absence de promotion tient souvent au fait que le sujet est abordé non pas comme une démarche d'entreprise pour laquelle il est normal de communiquer, mais plutôt comme un projet informatique de déploiement d'outils. Quelle entreprise aurait l'idée saugrenue d'investir dans une campagne de communication juste pour promouvoir une nouvelle version d'Excel ?

Pour réaliser des campagnes de promotion de la démarche de transformation digitale interne, reposez-vous sur l'expertise et la compétence de votre direction de la communication interne. Encore faut-il qu'elle soit impliquée dans la démarche et qu'elle se sente concernée, ce qui n'est pas toujours le cas.

La promotion de votre démarche doit se faire dans la longueur, mais pas forcément au même rythme ni sur le même thème. À vous de trouver l'approche qui correspondra le mieux à votre contexte.

Vous pouvez vous greffer à de grands événements internes de l'entreprise, par exemple avec un stand consacré à la démarche que vous installerez à la sortie de séminaires internes importants.

Vous pouvez également imaginer des occasions de faire parler du sujet. Par exemple, chez l'un de mes clients, j'ai pu mettre en place une opération « PhotoPro » qui a eu beaucoup de succès. À la base de cette idée, il y avait un constat : les solutions du digital (notamment le réseau social d'entreprise) proposent aux collaborateurs d'associer à leur profil une photographie. Or, beaucoup d'utilisateurs rechignent à mettre une photo car, par excès de coquetterie sans doute, aucune n'est jugée satisfaisante.

Cette « photo de profil » est pourtant un élément très important dans les outils digitaux : associer une photo à son profil est une forme de politesse pour les autres utilisateurs, car cela facilite beaucoup l'identification de la personne qui s'exprime sans même avoir à lire son nom.

Au-delà de la simple photographie, le « profil utilisateur » est rarement renseigné, ce qui est dommage. Ces informations sont par exemple : les formations, les compétences, les expertises, les projets sur lesquels le collaborateur travaille ou a travaillé. Ces informations

sont importantes pour votre écosystème, comme nous le verrons au prochain chapitre. Cette opération « PhotoPro » avait donc également comme objectif de faire une campagne pour encourager la mise à jour du profil utilisateur.

Nous avons donc engagé un photographe professionnel qui est venu dans les différents sites de l'entreprise avec un studio photo professionnel temporaire et tout le matériel nécessaire (fond, éclairage...). En association avec la démarche digitale, nous avons fait une grande campagne pour annoncer que l'entreprise offrait à chacun un portrait « professionnel » qu'il pourrait utiliser comme photo de profil dans les outils digitaux internes mais aussi externes (LinkedIn, Twitter, etc.). La photo était proposée en haute définition et en basse définition, en format carré.

Cette campagne a eu un grand succès et à chaque session, une grande file s'est formée dans les couloirs. Pendant ce temps d'attente, j'échangeais avec les collaborateurs sur les opportunités du digital interne, je distribuais des *flyers* et prenais des rendez-vous avec les personnes venues profiter de cette opportunité.

Pour réussir la promotion, il n'y a pas de recette miracle. À vous d'imaginer ce qui est le plus efficace dans le cadre de l'entreprise.

10.3. Développez votre vitrine

Aucun consommateur n'aurait l'idée d'acheter un produit qu'il ne connaît pas. Les collaborateurs des entreprises n'échappent pas à la règle en ce qui concerne les solutions du digital interne.

L'approche marketing dont je parlais plus haut implique également de se constituer une « vitrine » qui puisse donner envie aux collaborateurs et donner du sens à la nouvelle offre qu'on leur propose.

Ce que j'appelle une « vitrine », dans ce contexte, c'est une collection de cas d'usage réels qui proviennent de l'entreprise elle-même.

Ces cas d'usage peuvent être des équipes qui ont complètement changé leur manière de collaborer en interne ou avec des partenaires externes et qui ont constaté des gains directs en termes d'efficacité et de bien-être.

Ce sont aussi des dispositifs qui ont été mis en place pour digitaliser à faible coût et rapidement des processus connus pour leur inefficacité. Ce sont des exemples de solutions pour explorer les données au travers d'outils comme PowerBI. La liste est bien sûr loin d'être exhaustive.

Ce qui est important, c'est que ces cas d'usage proviennent des équipes internes, parce qu'un succès raconté par un collègue que l'on croise dans le couloir a plus de poids qu'un cas d'usage d'une autre entreprise décrit par un consultant externe.

Montrer des exemples internes permet également de couper court à l'éternelle remarque : « OK, ça marche dans les autres entreprises, mais chez nous, ça ne serait pas possible. » C'est possible, et vous en apportez la preuve.

Enrichir régulièrement cette vitrine est gratifiant pour toute l'équipe en charge de la démarche de transformation digitale interne. C'est un peu le « mur des honneurs » (*wall of fame*) qui apporte fierté et reconnaissance à celles et ceux qui auront contribué à chacune de ces histoires.

Dans certaines entreprises, le nombre de « belles histoires digitales » intégrées dans la vitrine est même identifié comme un indicateur de réussite de la démarche. C'est ce que je propose à chaque fois.

Cette vitrine trouvera tout à fait sa place au centre du site d'adoption dont nous parlions dans les pages précédentes. Elle en sera même un contenu de choix.

10.4. Faites témoigner vos équipes

Il est important que les « belles histoires digitales » qui vont constituer votre vitrine soient racontées par les collaborateurs qui en sont les principaux acteurs.

Les salariés des entreprises qui font appel à moi sont toujours surpris que je prenne des photos des équipes (avec leur permission) pendant les premières sessions de sensibilisation et les premiers ateliers. Je leur explique alors que ces photos me serviront plus tard à raconter et à illustrer leur propre histoire.

Une fois un dispositif mis en place, un manager ou un collaborateur qui accepte de témoigner devant ma caméra implique forcément que la mission est réussie : dans le cas contraire, le salarié refuse ou je ne le propose même pas.

Faire témoigner les équipes qui ont transformé leurs scénarios de travail avec le digital interne permet également de les mettre en visibilité et de leur apporter une véritable reconnaissance.

Car se remettre en cause, accepter de changer d'habitudes, explorer de nouvelles solutions, cela réclame une véritable implication qui mérite une mise en visibilité.

Les témoignages vidéo génèrent également une saine émulation au sein des équipes. Des managers parfois très réfractaires au digital interne changent d'avis à force de voir leurs collègues témoigner et être mis à l'honneur.

Chapitre 10

Et demain, comment allons-nous travailler et collaborer ?

Je suis maintenant censé vous parler d'avenir, et des solutions dont nous disposerons *demain* pour travailler ou pour mieux travailler.

Mais de quel avenir allons-nous vraiment parler ?

Depuis la première page de ce livre, je vous parle des solutions d'aujourd'hui, de ce qu'il est possible de faire dès maintenant, demain même si vous le souhaitez, simplement en achetant quelques licences et en abordant le sujet sous le bon angle.

Mais ces solutions d'aujourd'hui, pour beaucoup d'entreprises, c'est déjà demain, voire même après-demain. Pour certaines, c'est même de la pure science-fiction, une véritable utopie à laquelle elles n'accordent aucun crédit.

Beaucoup d'entreprises sont bloquées dans un espace-temps que je situe dans les années 1990. Je suis le premier étonné, lors de mes interventions, de voir la stupéfaction de mes interlocuteurs lorsque je montre des cas d'usage pourtant très simples qui mettent en œuvre des sites SharePoint, un outil qui existe depuis plus de dix-huit ans.

Je suis toujours aussi surpris, pendant mes audits collaboratifs, d'entendre de jeunes cadres tout juste embauchés me raconter leur quotidien de travail, qui ressemble trait pour trait à ce que j'ai connu il y a plus de vingt ans, avec la messagerie et le serveur de fichiers.

Je vais donc vous parler du véritable avenir et imaginer les outils d'un futur proche que je situe dans les cinq prochaines années à peine.

Mais rappelez-vous que les progrès du futur ne seront rien sans la volonté de profiter des progrès du présent. Lorsqu'elles hésitent aujourd'hui à adopter les solutions d'ores et déjà disponibles, les entreprises hypothèquent leur avenir, car la transition sera encore plus compliquée à réaliser si aucun effort de première transformation n'aura été fourni entre-temps.

1. Des technologies pour gérer une complexité croissante

Les nouvelles technologies n'arrivent pas par hasard. Elles sont là pour répondre à un contexte et à des besoins qui se font de plus en plus pressants aujourd'hui et qui le seront encore davantage demain.

1.1. La course contre la montre

Nous sommes entrés depuis quelques années déjà dans un monde d'instantanéité.

Jamais les patients dans les salles d'attente des hôpitaux n'ont été aussi impatients. Les consommateurs d'aujourd'hui veulent des réponses rapides et quasiment immédiates à leurs questions. Tout est fait pour accélérer les choses : il est aujourd'hui possible de commander en un clic sur son téléphone et d'être livré le lendemain, parfois même dans la journée.

Par quel miracle les entreprises seraient-elles épargnées par cette course contre la montre ? Comment imaginer que la société civile puisse fonctionner à 200 km/h et que le cœur de nos entreprises ne puisse pas dépasser le 50 ?

Mais l'entreprise traditionnelle atteint vite ses limites, qui sont proches de celles des simples capacités humaines des collaborateurs qui y travaillent.

Les nouvelles technologies vont logiquement dans ce sens et vont permettre d'accélérer les processus, les traitements, les prises de décision. Elles devront améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes, comme les solutions actuelles le proposent à un moindre niveau.

1.2. Des règles de plus en plus complexes

Le RGPD, entré en vigueur en mai 2018, est un exemple des règles qui viennent ajouter de la complexité aux processus des entreprises et qui induisent des risques financiers et juridiques très importants en cas de non-conformité.

Ce n'est pas le seul règlement et ce ne sont pas les seuls risques. Dans un univers mondialisé, les règlements sont légion selon le domaine d'activité, le pays et parfois même la région. D'autres ne tarderont pas à s'y ajouter (espérons-le), en particulier pour sauvegarder l'environnement et combattre le réchauffement climatique.

Les risques juridiques sont importants pour les entreprises. Ils font la fortune des cabinets juridiques partout dans le monde. Mais cette complexité dépasse de plus en plus la capacité d'analyse humaine.

Comment se prémunir contre une non-conformité dans l'entreprise sans pour autant engager une armée d'experts qui, de toute

manière, ne pourront jamais avoir une vue d'ensemble assez générale et instantanée ? Les nouvelles technologies, et en particulier l'intelligence artificielle, apporteront des réponses dans ce sens.

1.3. Des volumes de données de plus en plus importants

Aujourd'hui déjà, les volumes de données des entreprises sont colossaux : elles ont déjà bien du mal à maîtriser le contenu des serveurs de fichiers dont plus personne n'est capable de dire si ce qu'ils contiennent est encore utile.

Mais ce n'est rien comparé aux données accumulées par les applications métier, et rien comparé aux données que les objets connectés collectent aujourd'hui et collecteront demain avec l'IoT, l'Internet des objets.

Connaissances et données sont déjà précieuses aujourd'hui pour les entreprises. Le *big data* est une science qui n'est pas récente, mais elle s'annonce comme stratégique pour les grandes entreprises dans les prochaines années, tout simplement parce que les applications de l'intelligence artificielle s'alimentent de cette quantité phénoménale de données.

Les solutions vont forcément se sophistiquer pour apporter de nouvelles opportunités pour mieux exploiter ces données présentes et les données futures.

1.4. Une complexité qui s'autoalimente ?

C'est l'éternel syndrome de l'œuf et de la poule. La technologie vient-elle aider les entreprises à maîtriser une complexité croissante, ou cette complexité trouve-t-elle son origine dans les progrès fulgurants des technologies qui accroissent les champs des possibles et donc la complexité ?

Toujours est-il qu'on constate une sorte d'emballement dans les possibilités qu'offrent ces nouvelles technologies, particulièrement aujourd'hui parce qu'elles combinent la connaissance (les données) avec le traitement (l'intelligence artificielle). À tel point qu'une entreprise qui ignore les progrès aujourd'hui pourrait fort bien, demain, avoir de grosses difficultés à rattraper son retard.

2. Les opportunités des nouvelles technologies

Pour parler des transformations dans les entreprises induites par les technologies, j'ai voulu interroger un consultant, spécialisé dans ces questions, dont j'apprécie l'approche.

Quentin Jamrozik est consultant indépendant spécialisé en transformation digitale et dans les innovations technologiques, comme l'intelligence artificielle.

Il est convaincu que nous sommes à l'aube d'une révolution technologique qui va transformer durablement et très rapidement le paysage de notre société, en particulier avec l'avènement et les progrès de l'intelligence artificielle.

Il est également convaincu que les entreprises doivent s'y préparer. Pour les y aider, il intervient régulièrement dans les entreprises et dans le cadre de séminaires. Il y explique la nécessité de tirer pleinement parti de cette révolution technologique qui s'annonce sans égale dans l'histoire de l'humanité.

2.1. L'avènement de l'intelligence artificielle

L'intérêt pour l'intelligence artificielle n'est pas nouveau. Le terme « intelligence artificielle » est apparu en 1956 à l'occasion d'un atelier réunissant des experts de plusieurs domaines, dont l'algorithmie, les mathématiques, la médecine et l'économie. C'est à cette occasion que l'intelligence artificielle est devenue une science.

Cette science s'est développée à partir des années 1970 grâce à la multiplication des données et surtout grâce à l'augmentation de la puissance de calcul (loi de Moore). Le sujet a connu depuis des hauts et des bas.

Dans les années 1980, les premiers « systèmes experts » ont fait leur apparition, comme Prolog, l'un des premiers langages simulant un raisonnement à partir d'un langage intelligible. Mais on ne pouvait pas encore parler de réelle intelligence artificielle : pour que le logiciel fasse ses déductions, il fallait en amont l'alimenter avec une base de connaissances très structurée et complète, constituée de données et de règles à suivre. En dehors de cette base de connaissances, le logiciel ne pouvait rien déduire.

Pour sortir de cette impasse, dès les années 1980 est apparu le concept de réseaux neuronaux, qui s'inspire du fonctionnement du cerveau.

L'objectif était de doter la machine d'une capacité d'apprentissage, de mémorisation de l'information et de traitement des informations incomplètes.

Pour faire décoller ce concept d'intelligence artificielle, il a fallu attendre la conjonction de trois éléments : une puissance de calcul suffisante pour simuler les réseaux neuronaux, des données en grande

quantité pour permettre à la machine d'« apprendre » et le *cloud* qui offre la possibilité à n'importe quelle entreprise d'accéder à ces puissances de calcul et à ces capacités de stockage phénoménales.

Au cours de ces dernières années, nous avons tous pu constater les progrès des systèmes informatiques dans différents domaines, comme la reconnaissance des images. Si vous utilisez Google Photos pour gérer vos photographies, l'application permet de retrouver toutes les photos sur lesquelles apparaissent des personnes de votre choix, par reconnaissance des visages.

Ces progrès sont dus en grande partie à ceux des algorithmes, à l'accroissement des puissances de calcul mais aussi aux volumes énormes de données qui permettent à l'IA (intelligence artificielle) d'apprendre à reconnaître ce qui apparaît sur les photos.

On parle désormais de « *machine learning* », c'est-à-dire de solutions permettant l'apprentissage de l'IA à partir de grandes quantités de données, ou même de « *deep learning* » pour des apprentissages avec un haut niveau d'abstraction des données, comme c'est le cas avec le traitement des images.

Aujourd'hui, les progrès sont de plus en plus rapides. Les cas d'usage se multiplient. La voiture autonome est une incroyable illustration de ces progrès. Les assistants vocaux, qui reconnaissent la parole (comme SIRI d'Apple ou son concurrent Google), en sont d'autres. Récemment, Google a même fait une démonstration étonnante d'une IA dotée d'une synthèse vocale parfaite, capable d'appeler un restaurateur pour réserver une table sans que l'interlocuteur humain ne puisse deviner qu'une machine autonome était au bout du fil.

Sans aller jusque-là, les « chatbots » investissent de plus en plus les entreprises. Ce sont des « robots » conversationnels spécialisés, autrement dit des logiciels qui comprennent les questions posées par les collaborateurs en langage naturel (comme si on s'adressait à un humain), trouvent les réponses et répondent comme le ferait un collaborateur. Ces chatbots peuvent être une aide efficace dans l'entreprise pour remplir des tâches simples et faciliter le quotidien des collaborateurs.

Bref, les technologies sont déjà disponibles pour les entreprises, mais nous n'en sommes encore qu'aux prémices.

2.2. Les directions des systèmes d'information en première ligne

De manière assez vulgarisée, on peut dire que l'intelligence artificielle est apparue dans un premier temps dans les entreprises au travers des directions métier qui ont exploré des cas d'usage et réalisé de premiers essais. Dans ce cadre, les directions des systèmes d'information se

cantonnaient à « gérer la tuyauterie », autrement dit à ouvrir l'accès aux données pour entraîner des algorithmes.

Aujourd'hui, les technologies deviennent plus matures : les entreprises cherchent à structurer la démarche en créant de véritables laboratoires sur le sujet.

Dans ce contexte, le positionnement de la direction des systèmes d'information a beaucoup évolué. Parce que l'intelligence artificielle (mais de manière générale toutes les nouvelles technologies) fascine autant qu'elle effraie, les entreprises cherchent à rassurer les salariés en les aidant à comprendre les enjeux liés aux nouvelles technologies et à monter en compétence sur ces sujets.

Cette mission pédagogique, c'est la DSI qui est la mieux placée pour la remplir. Pour cette raison, son rôle évolue : la direction des systèmes d'information travaille de plus en plus à éveiller les salariés aux nouvelles technologies pour les aider à comprendre les futurs usages et à anticiper les manières de travailler.

Sa mission consiste de plus en plus à aider les collaborateurs à mieux comprendre les enjeux liés à l'introduction des nouvelles technologies dans l'entreprise, mais également à anticiper les futurs postes qui seront considérés comme obsolètes dans un proche avenir, pour former les salariés et les orienter vers de nouvelles tâches et de nouvelles fonctions.

2.3. À terme, la DRH et la DSI vont-elles fusionner ?

À la base de cette question qui risque de surprendre, Quentin Jamrozik avance une raison majeure qui repose sur les facteurs de production de l'entreprise. Il y en a deux principaux : le capital et le travail.

Le *capital* est constitué de l'ensemble des biens matériels (bâtiments, outils, machines...). Pour ce qui est du *travail*, ses composantes sont en pleine évolution. Il y a encore quelques années n'entrait dans cette catégorie que la population active (c'est-à-dire les personnes en âge et en capacité de travailler) : c'était très simple.

Demain, il y aura un changement de paradigme. Il existera deux types de travailleurs : les êtres humains constitués de neurones et les robots ou logiciels dotés d'intelligence artificielle. Êtres humains et logiciels « intelligents » réaliseront (réalisent déjà) des tâches et prendront des décisions. À l'avenir, avec les progrès des algorithmes, les missions des uns et des autres risquent de converger, voire même de se croiser.

La question qu'il est intéressant de se poser est de savoir s'il y aura toujours intérêt à scinder la fonction de production du travail, avec les humains d'un côté et les logiciels intelligents de l'autre, ou s'il ne faudra pas plutôt créer des synergies.

Autrement dit, n'allons-nous pas assister à une fusion de la direction des ressources humaines qui gèrent les travailleurs humains et de la direction des systèmes d'information qui va gérer les « travailleurs de silicium » ?

2.4. L'impact des nouvelles technologies pour les entreprises

Aujourd'hui déjà, les nouvelles technologies révolutionnent les entreprises. Mais ce n'est qu'un début : les différents métiers sont à la veille d'une révolution majeure, dont voici quelques exemples.

L'impact de l'intelligence artificielle sur le métier des ressources humaines

C'est déjà une réalité dans certaines entreprises, et selon une étude du cabinet Robert Walters, 39 % des recruteurs aimeraient utiliser l'IA pour recruter leurs candidats.

L'intelligence artificielle intervient dans les processus de recrutement au travers d'algorithmes qui permettent de dénicher le profil parfait correspondant le mieux au poste à pourvoir parmi des milliers de candidatures spontanées reçues par les grandes entreprises.

En plus d'un système de « *ranking* » (notation) et d'analyse sémantique pour faire une première sélection, certains systèmes vont plus loin, avec des « entretiens virtuels » avec une intelligence artificielle qui analyse les postures et les expressions des candidats pour en tirer des conclusions.

L'intégration de l'AI dans le processus de recrutement a ses points positifs et négatifs. Elle permet d'éviter le biais du recruteur quant à l'origine du candidat ou à son genre, l'IA n'étant ni raciste ni sexiste si on ne la programme pas pour cela. Mais elle apporte aussi un risque d'uniformisation des profils retenus et une déshumanisation sévère du processus.

L'intelligence artificielle intervient également dans la relation des ressources humaines avec les salariés. De plus en plus de « chatbots » sont développés dans les entreprises pour répondre aux questions récurrentes des salariés, comme le nombre de jours de congé restants, la procédure à suivre pour demander ses congés, etc.

Ces chatbots ne remplacent pas les collaborateurs des directions des ressources humaines, mais ils leur permettent de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

L'impact de l'intelligence artificielle dans le métier juridique

Pour comprendre comment l'intelligence artificielle peut aider les juristes, il faut simplement voir la masse de documents que représente

chaque grosse affaire portée devant les tribunaux. Ce sont souvent des dossiers de plusieurs milliers de pages qui tiennent dans de volumineux dossiers.

« Digérer » cette masse d'informations et la traiter sans erreur et sans laisser passer d'élément majeur représentent souvent un vrai défi.

La compréhension du langage par l'intelligence artificielle et la masse importante d'informations à traiter font que le métier juridique est particulièrement enclin à l'utilisation de l'intelligence artificielle à la fois pour analyser les faits, en tirer des conclusions, trouver des jurisprudences et calculer des indemnités.

L'intelligence artificielle ne remplacera pas le juriste mais permettra de l'aider dans sa tâche, pour en faire un « juriste augmenté ».

L'impact de la blockchain sur la traçabilité des données

La *blockchain* est l'une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle (définition de Blockchain France). Cette technologie est née avec la première cryptomonnaie, le bitcoin.

Sans entrer dans les détails techniques de cette technologie, la *blockchain* révolutionne la traçabilité des informations. Elle permet par exemple de servir de « registre » pour tracer des actifs (actes notariés, par exemple) ou pour servir de preuve (photos horodatées pour servir de preuve d'antériorité, par exemple).

L'impact de la réalité virtuelle sur la formation

La RV (réalité virtuelle) et l'AR (réalité augmentée) sont deux technologies utilisées dans la formation grâce à leur pouvoir d'immersion auditif et visuel (avec des masques vidéo).

Des entreprises misent déjà sur ces technologies pour former leurs collaborateurs. Chez GRTgaz, par exemple, la société que nous avons évoquée à plusieurs reprises, la mission « innovation » a développé un outil appelé « Gazeduc ».

Cet outil permet de s'immerger dans un « poste de détente de gaz », autrement dit une installation complexe constituée de canalisations, de manomètres, de robinets et de vannes.

Équipé d'un casque de réalité virtuelle et de manettes, le collaborateur peut ainsi s'entraîner à intervenir virtuellement sur une installation. Il est alors possible de simuler des accidents graves sans aucune conséquence.

L'impact des maquettes numériques BIM sur la conception

Pour faire simple, le BIM (Building Information Modeling) est une technologie qui permet de réaliser une maquette numérique d'un outil

industriel. Il est par exemple possible de reproduire virtuellement un moteur d'avion et de le mettre en condition de « stress » comme au cours d'un vol pour comprendre les causes d'une éventuelle panne. Cette technologie est de nature à révolutionner la conception de solutions industrielles.

L'impact de l'IoT sur la maintenance prédictive

Annoncée pour 2020, la 5G (cinquième génération de télécommunication sans fil) ne va pas seulement apporter un plus grand débit, mais aussi révolutionner l'Internet des objets (IoT, *Internet of things*).

L'IoT permettra de connecter des objets à Internet pour en assurer le contrôle ou pour en recevoir des mesures et des informations utiles. Dans le monde des entreprises industrielles, l'IoT peut être très utile, par exemple dans les infrastructures d'un réseau ferroviaire, d'un réseau de canalisations de gaz ou d'eau ou d'un réseau électrique.

On peut imaginer par exemple des centaines de milliers de capteurs IoT qui transmettent toutes les secondes des informations de débit, de pression, de vibration, de température. Toutes ces informations, une fois remontées à l'entreprise, permettront de faire de la maintenance prédictive en détectant au plus tôt toute anomalie nécessitant une intervention avant rupture (une légère et progressive augmentation de température associée à une plus forte vibration, par exemple).

L'information recueillie représente un volume considérable de données que l'entreprise devra être capable d'analyser avec des solutions comme PowerBI couplées à des solutions d'intelligence artificielle pour lever les alertes et déclencher des actions.

3. Les atouts des suites logicielles

Pour tirer le meilleur parti des opportunités des nouvelles technologies, les suites logicielles (comme Office 365) offrent des avantages certains.

3.1. Une vision globale des nouvelles technologies

Dans les pages précédentes, nous avons découvert quelques exemples des nouvelles technologies qui vont révolutionner ou qui révolutionnent déjà les entreprises, comme l'intelligence artificielle.

Il est évident qu'il faut en avoir une vision globale et non une vision fragmentée. Cela n'aurait aucun sens, par exemple, de cloisonner les technologies entre elles : le *big data* d'un côté, l'intelligence

artificielle d'un autre, le digital interne encore d'un autre côté. Ces technologies sont complémentaires et elles se nourrissent les unes les autres, comme nous allons le découvrir dans la suite de ce chapitre.

Une approche globale, c'est justement ce que proposent les suites logicielles.

3.2. Outils interopérables et données tous azimuts

L'intelligence artificielle se glisse partout dans l'entreprise, dans tous les métiers, dans toutes les fonctionnalités et dans tous les usages. Pour cette raison, j'ai la conviction que les suites logicielles (comme Office 365) apportent des avantages certains pour pouvoir tirer parti, aujourd'hui et surtout demain, de ces nouvelles technologies du fait de leur totale intégration.

Le premier atout est que les outils d'une suite sont interopérables. À titre d'exemple, des solutions comme SharePoint, PowerBI, Teams sont complémentaires : PowerBI permet d'exploiter les données du *big data*, Teams permet de discuter autour des données analysées avec PowerBI et SharePoint permet de construire des espaces qui mettent en valeur les tableaux de bord produits avec PowerBI.

Le second atout d'une suite logicielle, c'est que « tout est intégré » : les outils, bien sûr, mais aussi et surtout les données au sens large : ce sont par exemple tous les fichiers créés et partagés dans l'entreprise, ce qui constitue une masse énorme d'informations qu'une intelligence artificielle est capable, ou sera capable très prochainement d'assimiler : comprendre le sens général, l'intention, la nature, les principales informations qui y sont contenues.

Mais cela va bien au-delà : les suites intègrent également les discussions entre les personnes au travers des outils comme Outlook, Teams ou Yammer, par exemple.

Ces discussions sont elles-mêmes de précieuses sources d'informations pour une intelligence artificielle qui est de plus en plus capable de comprendre le sens des échanges en langage parlé. Ces discussions sont aussi de bonnes opportunités d'interactions entre les collaborateurs et des robots conversationnels, notamment avec les chatbots.

Les suites disposent aussi des informations sur les collaborateurs eux-mêmes au travers de leurs profils utilisateurs : si les collaborateurs renseignent correctement les éléments qui les décrivent, la suite logicielle dispose d'informations très utiles sur leurs sujets d'expertise, leurs compétences, leurs sujets de prédilection…

Ces profils sont hélas rarement complets, d'où l'importance de faire régulièrement des campagnes de sensibilisation pour encourager leur mise à jour.

Enfin, en étudiant les interactions entre tous les collaborateurs (les discussions directes ou indirectes, les appartenances à de mêmes groupes, les partages de fichiers...), les suites logicielles disposent de toutes les informations nécessaires pour tracer une cartographie des relations entre les collaborateurs.

Autant d'informations que l'intelligence artificielle d'une suite logicielle peut exploiter pour offrir de nouveaux services aux collaborateurs.

3.3. Le futur, c'est déjà aujourd'hui

Les solutions du futur sont déjà disponibles aujourd'hui, notamment au travers de la suite Office 365, en tout cas au travers de ses toutes premières applications.

J'en parle pourtant très rarement aux entreprises que j'accompagne : avant de parler des technologies du futur, j'essaie déjà de les emmener simplement dans le présent en leur faisant adopter des fonctionnalités toutes simples qui sont pourtant déjà en totale disruption avec leur quotidien. D'où l'importance de ne pas perdre de temps, pour ne pas risquer d'être incapable de rattraper le retard.

Pourtant, les solutions d'Office 365 embarquent déjà, dès aujourd'hui, les solutions du futur, comme l'intelligence artificielle.

En voici quelques exemples parmi les plus simples. Il y en a beaucoup d'autres que je vous invite à découvrir par vous-même si ces sujets vous intéressent.

Microsoft Graph

Symbole de la puissance d'une suite logicielle dans ce contexte, Microsoft Graph est la passerelle de Microsoft qui permet d'accéder aux données et aux informations disponibles dans toute la suite Office 365.

Ces données sont accessibles via des APIs : ce sont des interfaces de programmation utilisables par des programmes qui peuvent être développés par l'entreprise pour créer un chatbot, par exemple.

Microsoft Graph permet d'accéder à des informations précieuses. Par exemple, il est possible de récupérer les fichiers les plus demandés suggérés à un utilisateur particulier ou aux personnes les plus pertinentes autour d'un utilisateur. Ces données permettent de fournir des services personnalisés parfaitement adaptés aux collaborateurs.

Autre exemple : il est possible d'exploiter Microsoft Graph pour créer une application (ou un chatbot) qui va analyser le calendrier d'un collaborateur et suggérer les meilleures heures pour une réunion. Les cas d'usage sont innombrables.

Au chapitre 3, nous avons survolé les outils de la Suite Office 365. Mais derrière certains de ces outils se cachent déjà des technologies qui intègrent des technologies d'intelligence artificielle. En voici quelques exemples.

Delve, suggérer des contenus qui peuvent intéresser le collaborateur

La solution Delve, très méconnue des collaborateurs, exploite particulièrement la technologie Microsoft Graph. Cette technologie permet de proposer à l'utilisateur des fichiers produits par d'autres personnes en relation avec le collaborateur ou travaillant sur les mêmes sujets.

Pour faire ces suggestions, Delve étudie les relations entre les personnes et détermine des sujets de prédilection en fonction des propres publications de l'utilisateur.

Stream et la reconnaissance faciale

Pour rappel, Stream est la solution de publication interne de vidéo de la suite Office 365. L'application intègre une fonctionnalité de reconnaissance faciale.

Si vous publiez une vidéo dans Stream dans laquelle interviennent des collaborateurs de l'entreprise, Stream peut reconnaître les intervenants et même vous indiquer les plages de temps dans lesquelles apparaissent ces personnes.

Pour réussir cette reconnaissance (autre intérêt d'une suite logicielle), Stream exploite les photographies des profils utilisateurs fournies par les collaborateurs eux-mêmes. D'où l'importance de ces photographies.

La traduction simultanée dans Teams

Si vous travaillez avec des personnels étrangers mais que vous ne maîtrisez pas leur langue, la solution Teams, dont nous avons déjà beaucoup parlé aux chapitres précédents, vous permet d'activer une traduction automatique. Cette traduction repose sur la solution Translator de Microsoft.

Des traitements d'intelligence artificielle déclenchés avec Flow

Flow est la solution de la suite Office 365 qui permet de déclencher automatiquement des actions, selon certains déclencheurs comme la dépose de nouveaux fichiers dans OneDrive ou SharePoint. Il est déjà possible, par exemple en déposant des photos de personnes dans un dossier, de déclencher automatiquement un traitement de reconnaissance d'image qui va alimenter une liste SharePoint pour indiquer le sexe de la personne, son âge moyen, si elle a des lunettes ou une barbe, etc.

Fonctionnalité d'images améliorées

Grâce à l'intelligence artificielle, les images stockées dans les solutions SharePoint sont comprises et contextualisées. En stockant par exemple la photo d'une facture, le système décrypte les informations visibles sur l'image pour la rendre accessible ensuite via une recherche par mots-clés, comme si l'image était un document.

Des chatbots intégrés dans Teams

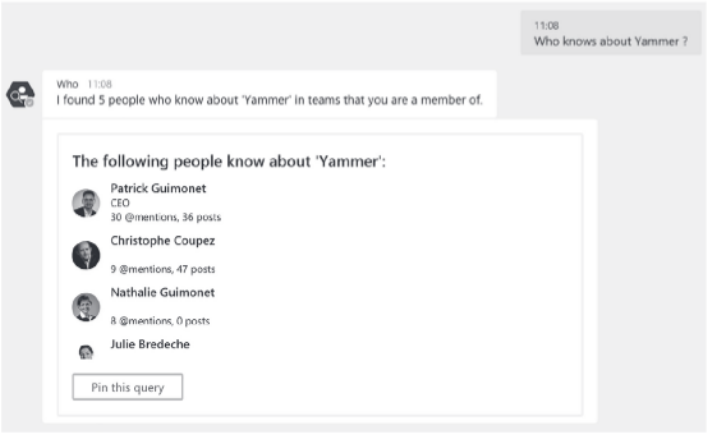
Il est déjà possible d'intégrer des chatbots dans Teams, la solution conversationnelle de la suite Office 365.

Ces chatbots utilisent une technologie de reconnaissance du langage qui permet de comprendre la demande de l'utilisateur. En utilisant un « *framework* de développement » (un ensemble d'outils qui permettent de simplifier la programmation pour accéder à certaines données ou fonctionnalités essentielles), une entreprise peut faire développer des chatbots spécialisés dans certains domaines, pour aider les collaborateurs au quotidien.

Quelques chatbots sont livrés avec la solution Teams, comme le chatbot « Who » qui permet de répondre à des questions simples.

Dans l'exemple ci-dessous, je pose par exemple en langage naturel la question « *Who knows about Yammer ?* » (qui connaît l'outil

Yammer ?), et le chatbot me renvoie la liste des personnes qui ont indiqué dans leur profil utilisateur qu'elles maîtrisent Yammer et peuvent répondre à des questions sur ce sujet.



4. Le futur du digital interne

En m'appuyant sur ma propre expérience, sur mes observations dans les entreprises et sur les opportunités nouvelles qu'apportent les technologies, voici à quoi pourrait ressembler le digital interne dans les toutes prochaines années.

4.1. Apporter une aide personnalisée et quotidienne aux collaborateurs

Il y a une quantité de petites choses qui pourraient aider les collaborateurs dans leur quotidien. Le souci, c'est que nous n'avons pas les mêmes besoins en termes d'aide : pas au même moment ni de la même façon.

Dans un futur proche, on peut imaginer qu'une intelligence artificielle sera capable d'observer nos comportements, nos façons de faire, pour pouvoir par la suite nous proposer la meilleure aide, de la manière la plus adaptée à nos propres besoins. Voici quelques exemples :

- **Faire des rappels aux collaborateurs** : il vous arrive souvent de poser des questions à des collègues et d'attendre leurs réponses, ou inversement. On peut imaginer qu'une intelligence artificielle sera capable de détecter cette « intention » dans nos échanges et de nous rappeler, à l'un ou à l'autre, de répondre à la question

posée. Une IA pourra également détecter dans les échanges des actions à réaliser et nous rappeler la liste de ces actions, dans une application comme ToDo, par exemple.

- **Monter des réunions** : monter une réunion impliquant plusieurs personnes est toujours une action compliquée. Pour le moment, les premiers assistants personnels ne sont pas très efficaces : les essais réalisés par quelques entreprises ne sont pas encore très probants. Mais ce n'est qu'une question de temps avant qu'une solution performante soit disponible.
- **Faire tomber la barrière des langues :** l'une des plus grandes difficultés en matière de mise en place des intranets, c'est la gestion des langues dans un contexte international. Aujourd'hui, la solution la plus efficace est de décliner les intranets en plusieurs versions. Ce n'est d'ailleurs pas tant une question de langage que de contexte différent d'un pays à l'autre qui implique une ligne éditoriale différente également.
  On peut imaginer cependant que les progrès de traduction grâce à l'intelligence artificielle apporteront des solutions puissantes, capables par exemple de traduire les textes sans erreur, mais également de sous-titrer automatiquement les vidéos (ce qui est déjà disponible, mais pas toujours efficace) ou de modifier les textes affichés dans les images (un nouveau format d'image verra peut-être le jour pour que cette action soit possible).
  Pour autant, la différence de langue ne sera bientôt plus un problème. Déjà, comme je l'évoquais dans les pages précédentes, des solutions sont proposées pour intégrer une traduction automatique dans les conversations Teams.
- **Deviner de quoi l'utilisateur a besoin :** il vous est déjà arrivé, tandis que vous étiez en train de créer un document ou d'échanger avec un collègue, de devoir rechercher un document complémentaire dans un autre espace : cette opération vous fait perdre du temps.
  Avec l'IA, on peut imaginer que le logiciel pourra deviner, à force de « vous apprendre », de quelle donnée vous allez avoir besoin et vous suggérer des contenus pour y accéder directement en un seul clic.

4.2. Aider le collaborateur à trouver la bonne information

Une énergie incroyable est souvent perdue dans l'entreprise pour tenter de trouver une information, un contexte, une source de données.

Je parlais au chapitre 8 du moteur de recherche global d'entreprise et d'une approche qui doit être nécessairement plus « guidée ». Le moteur de recherche de demain sera à mon sens un chatbot dans lequel l'utilisateur posera sa question en langage naturel. Le chatbot sera capable, pour répondre de manière personnalisée, de connaître le profil de l'utilisateur, ses habitudes, ses sujets de prédilection, ses compétences, pour orienter les réponses vers des contenus, des contacts ou des sources qui correspondent le mieux à son profil.

De façon générale, les chatbots seront appelés à se généraliser pour répondre à des questions simples mais récurrentes à la fois sur la connaissance de l'entreprise (exemple : « Comment demander des jours de congé ? »), sur la connaissance du métier (exemple : « Qui travaille sur le projet ZEUS ? ») ou sur l'accès à des documents (exemple : « Où se trouvent les spécifications du projet ZEUS ? »).

Pour autant, les chatbots n'ont rien de magique : ces programmes tirent leur efficacité de l'intelligence humaine qui aura été utilisée pour leur conception et leur programmation et des données disponibles.

4.3. Accélérer les prises de décision

Lancez un audit au sein de votre entreprise pour identifier tous les retards accumulés suite à des lenteurs de validation (dans des processus d'achats, par exemple) ou de prise de décision. Vous risquez d'être surpris à la fois par le nombre mais et par les conséquences sur l'agilité au sein de l'entreprise.

Accélérer les validations passe déjà par une réflexion de fond sur les processus. Par exemple, certaines demandes ne nécessitent pas forcément une validation du responsable hiérarchique : des contrôles *a posteriori* seront peut-être plus efficaces, ou la seule action de digitaliser la demande pourra résoudre les difficultés.

Certaines décisions pourront être déléguées à une intelligence artificielle qui sera capable de vérifier les prérequis et de définir une probabilité plus ou moins forte pour accepter ou pas la demande.

Est-ce vraiment de la science-fiction ? Non, cette fonctionnalité existe déjà dans les flux de validation de la solution Flow d'Office 365, qui apprend des différentes validations pour en déduire les scénarios pour lesquels les demandes peuvent être acceptées sans risque.

4.4. Aider à gérer la complexité et les risques réglementaires

Comme nous l'avons évoqué en introduction de ce chapitre, les risques réglementaires sont de plus en plus importants (avec le RGPD, par exemple) et la complexité pour vérifier la conformité de l'entreprise de plus en plus grande.

Régulièrement, des organisations et des entreprises sont au cœur de scandales retentissants après la découverte par le public d'échanges et de fichiers intégrant des remarques particulièrement déplacées sur des collaborateurs ou des personnalités, en violation avec toutes les règles pénales et éthiques.

Même en mobilisant une armée de « surveillants », il sera impossible de garantir une vision globale et exhaustive de vos environnements et de leur conformité avec les règles auxquelles est soumise l'entreprise.

L'intelligence artificielle et surtout son intégration dans une suite logicielle globale vont pouvoir apporter des solutions en analysant les échanges et le contenu des fichiers, pour y détecter des contenus non conformes et lever une alerte. Ces analyses pourront être généralisées dans tous les domaines de l'entreprise pour détecter d'éventuels manquements aux règles.

L'intelligence artificielle deviendra alors « un lanceur d'alerte », qui pourra alerter individuellement un responsable par une conversation en langage naturel dans Teams, par exemple, ou une équipe transverse dont la mission sera de réagir face à ces alertes et de lancer des opérations dans l'entreprise pour corriger la non-conformité.

4.5. Mieux connaître l'entreprise et ses besoins

En analysant les incroyables volumes de discussions et de documents produits par les collaborateurs ainsi que les réunions auxquelles ils participent, les IA des suites logicielles vont à terme mieux connaître les collaborateurs que les directions des ressources humaines n'en seront jamais capables.

Les intelligences artificielles au sein des suites logicielles vont permettre d'apporter une connaissance plus fine de l'entreprise, en remontant par exemple des signaux forts ou faibles sur des sujets d'actualité, des problèmes, des incidents.

L'intelligence artificielle permettra de mieux déterminer les besoins en formation et en nouvelles compétences, de trouver plus facilement les profils adaptés soit en interne, soit en externe via LinkedIn (solution rachetée par Microsoft).

4.6. Mieux gérer le patrimoine documentaire de l'entreprise

La migration des fichiers depuis les vieux serveurs de fichiers vers de nouvelles solutions comme SharePoint nécessite en prérequis un minimum de travail d'analyse pour supprimer les documents qui n'ont plus d'intérêt.

Les principales difficultés rencontrées à l'occasion de ces migrations sont à ce niveau : plus personne n'a la compétence et encore moins le temps d'ouvrir un par un les centaines de milliers de fichiers pour faire le tri entre ceux qui sont utiles et ceux qui peuvent être supprimés.

À terme, grâce à sa capacité à analyser le sens des documents, l'intelligence artificielle permettra certainement d'apporter des solutions pour mieux maîtriser ces volumes importants de fichiers, de proposer la suppression ou l'archivage des fichiers identifiés comme inutiles et de les ranger dans les bons espaces en leur attribuant les bonnes propriétés, de manière automatique, avec un taux d'échec le plus faible possible.

4.7. Exploiter les données de l'entreprise (et d'ailleurs)

Avec l'IoT, boostée par la 5G, les volumes de données fournies par les objets connectés vont exploser dans les grandes entreprises. Il y aura les données de l'entreprise, mais aussi les données externes mises à disposition par d'autres entreprises ou organismes, dont le croisement permettra de tirer différents enseignements.

L'intelligence artificielle couplée aux capacités des outils à analyser les énormes quantités de données (comme PowerBI) apportera de nouvelles opportunités pour l'entreprise, notamment en maintenance prédictive pour les grands groupes industriels.

4.8. Tirer parti de la réalité augmentée

En mai 2018, Microsoft annonçait que SharePoint, la solution collaborative bien connue de Microsoft, intégrait une technologie de réalité augmentée pour permettre de visualiser et de manipuler les données sous tous les angles.

Les premiers cas d'usage annoncés sont :

- **Le recrutement et l'intégration** : un site SharePoint en réalité mixte permet de proposer aux nouvelles recrues une découverte en immersion de l'entreprise au travers de son organisation et de vidéos.
- **La formation et l'apprentissage :** avec la réalité mixte, les sessions d'apprentissage et de formation ont plus d'efficacité en donnant une vision plus immersive.
- **Le développement des produits :** cette nouvelle technologie permet de créer un espace innovant et de susciter l'inspiration, en présentant les projets des nouveaux produits dans un mode immersif.

Les applications n'en sont vraiment qu'au tout début : aux entreprises maintenant d'inventer les usages qui vont avec !

5. Quelles limites pour les nouvelles technologies ?

La technologie semble avoir de moins en moins de limites. Les vraies limites seront certainement celles que la société humaine va lui imposer.

Dans un très proche avenir, comme je l'ai indiqué dans les pages précédentes, l'intelligence artificielle d'une suite logicielle sera capable d'avoir une vision globale sur l'ensemble des données qu'elle héberge ou qui transitent par elle, que ce soit les données du *big data*, tous les documents produits par les collaborateurs, mais aussi les discussions entre les différents collaborateurs (mails, *posts* sur les murs de discussion...).

Cette vision globale servira au système à mieux aider les collaborateurs au quotidien en leur apportant une aide personnalisée et en leur proposant de nouveaux services.

Mais comme nous l'avons vu aussi, cette connaissance globale pourra également servir à contrôler la conformité des discussions et des fichiers que nous produisons pour garantir le respect des règlements de plus en plus contraignants.

Le droit de lecture des mails par l'employeur a toujours été un vrai point de vigilance dans les entreprises. Utiliser un outil comme Teams plutôt qu'Outlook ne change rien à la question. Et plutôt qu'un être humain, acceptera-t-on qu'une intelligence artificielle lise nos messages, nos échanges et les fichiers que nous produisons et qu'elle en tire des conclusions ? Ne va-t-on pas se heurter à un syndrome « *big brother* » (tiré du livre *1984* de George Orwell) ?

Dans tous les cas, ces nouvelles technologies vont redistribuer les cartes dans les entreprises. Elles vont à la fois permettre d'accélérer leur fonctionnement, au travers de l'automatisation de décisions ou d'actions, par exemple, et les obliger à revoir les rôles et les missions en repositionnant le salarié humain sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Pour cela, il faudra revoir les formations et le positionnement des collaborateurs, car les compétences que les entreprises leur demanderont ne seront pas forcément les mêmes. Les enjeux des nouvelles technologies en général et de l'intelligence artificielle en particulier se situent certainement sur ce sujet.

La réussite ne dépend plus que de vous !

Vous disposez désormais de toutes les informations utiles pour comprendre les enjeux du digital interne et savoir comment faire de votre démarche une véritable réussite.

Le choix des solutions digitales que vous allez retenir pour votre démarche sera déterminant pour définir les limites de votre expérience du digital interne, mais quelle que soit la solution retenue ou l'expert qui vous accompagnera, la réussite dépendra en grande partie de l'approche qu'en adoptera votre entreprise. Elle dépendra essentiellement de vous.

Pour réussir, faites preuve de curiosité.

Souvenez-vous que le principal risque d'une démarche de transformation digitale interne n'est pas d'échouer, mais de ne jamais démarrer parce que l'entreprise n'y aura pas accordé suffisamment d'intérêt, par manque de curiosité.

Soyez au contraire curieux des opportunités que ces solutions peuvent apporter à l'entreprise. Sachez investir du temps pour découvrir le sujet et recevoir des intervenants qui sauront vous en parler. Accordez-vous du temps pour approfondir le sujet : vous n'en ferez pas le tour en trente minutes d'intervention dans un comité de direction.

Si vous n'êtes pas convaincu, étonnez-vous que d'autres entreprises le soient car elles ont peut-être vu des opportunités qui vous ont échappé. N'hésitez pas à sortir de votre bureau pour les rencontrer et échanger avec elles.

Sachez aborder le sujet sous le bon angle.

Vous l'avez compris : ce n'est pas un projet informatique, mais une démarche stratégique d'entreprise qui implique toute l'entreprise, bien au-delà de la seule direction des systèmes d'information, traditionnellement porteuse du sujet, qui, seule, ne pourra rien réussir d'important.

Osez avoir de grandes ambitions autour du sujet et donnez-vous-en les moyens au travers d'une stratégie claire et pragmatique.

Sachez trouver le bon sponsor pour porter votre démarche et impliquer les principaux directeurs et managers avec lui. Ils doivent tous en être les ambassadeurs, mais plus encore les premiers utilisateurs.

Trouvez votre évangéliste interne, convaincu et expérimenté, qui saura à la fois montrer la voie à l'entreprise et convaincre ceux qui doutent ou qui sont carrément réfractaires à toute idée de changement.

Construisez votre vitrine pour montrer et démontrer les gains, pour donner envie et pour créer une saine émulation au sein de l'entreprise.

Osez secouer la ruche.

Vous ne pouvez pas transformer une entreprise sans changer les choses. Vous devrez à la fois proposer des changements dans les habitudes de travail, mais aussi dans les postures, dans les organisations et dans les processus, car tout est lié.

Osez secouer la ruche et attendez-vous à quelques piqûres. Mais elles seront indolores si vous avez le bon sponsor qui appuie la démarche.

Écoutez les avis des experts.

Les premières étapes de la démarche sont capitales. Vous ne pouvez pas vous permettre de les louper, au risque d'entériner aux yeux des collaborateurs que le digital interne ne sert à rien, ou, pire, qu'il est une source de contraintes supplémentaires sans aucun avantage.

Si vous n'y connaissez rien, faites-vous accompagner par le bon expert. Mais dans ce cas, suivez ses conseils et ne faites pas les choses à moitié. Suivez la prescription !

N'attendez pas qu'il soit trop tard.

Une transformation digitale interne demande de l'énergie, des moyens et du temps.

N'attendez pas que l'entreprise soit en situation de crise pour lancer une démarche : de l'énergie, des moyens et du temps, ce seront justement les trois choses dont vous manquerez alors cruellement.

Table des matières

Sommaire 7

Pourquoi ce livre ? 9

1 Qu'est-ce que la transformation digitale de l'entreprise et pourquoi l'engager ? 11

1. Le monde de l'entreprise est en pleine mutation 12
2. La transformation : une nécessaire adaptation 14
3. Qu'est-ce que le digital interne ? 19
4. Pourquoi faut-il lancer une transformation digitale ? 24

2 Quels sont les usages du digital interne et pourquoi c'est une révolution ? 29

1. Trente ans d'innovation 30
2. Révolutionnez le quotidien de vos collaborateurs ! 33
3. Fluidifiez la communication et augmentez le débit 41
4. La révolution des *citizen developers* 60
5. Focus sur des cas d'usage en entreprise 63
6. Les freins au déploiement 85

3 Quelles sont les solutions digitales et comment les choisir ? 93

1. Un choix difficile 94
2. Cloud or not cloud ? 99
3. Suite logicielle ou outils sur étagère ? 104
4. Étude d'une suite logicielle : Office 365 110
5. Choix et stratégie de déploiement 139

4 Pourquoi la transformation digitale est-elle une démarche stratégique d'entreprise ? 143

1. Ce n'est pas l'affaire *que* des informaticiens. 144
2. Une démarche stratégique d'entreprise 145
3. L'importance d'un chef d'orchestre 152

5 Comment les directions doivent-elles s'impliquer et se transformer ? 157

1. Osez secouer la ruche. 158
2. Comité de direction et managers en première ligne 159
3. La nécessaire adaptation des directions 163
4. La direction des systèmes d'information 165
5. La direction des ressources humaines 175
6. La direction de la communication interne 183
7. Les directions métier 189

6 Comment estimer le retour sur investissement ? 193

1. Le nerf de la guerre 194
2. Les gains purement économiques 198
3. Les gains en efficacité individuelle et collective 199
4. Les gains en fiabilisation de la connaissance 200
5. Les gains en réactivité 202
6. Les gains en termes de sécurité 203
7. Les gains en termes de bien-être 205
8. Les gains en termes d'images 208
9. Les gains en termes d'entraide 210
10. Les gains en termes d'innovation 212
11. Les gains pour la transformation de l'entreprise 214

7 Pourquoi et comment définir une stratégie et une feuille de route 217

1. Pourquoi définir une stratégie ? 218
2. Comment définir une stratégie ? 219
3. Comment choisir les bons indicateurs ? 229

4. Pourquoi et comment définir une feuille de route ? 232
5. Comment faire vivre la stratégie ? 233
6. Respecter la stratégie et la feuille de route 235

8 Comment repenser l'architecture de l'écosystème digital de l'entreprise (intranet, RSE...) ? 237

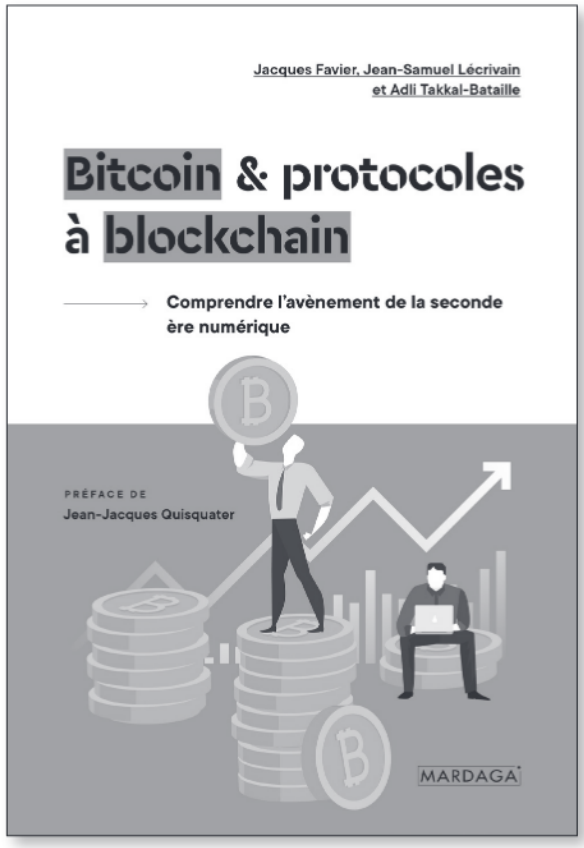
1. Qu'est-ce que l'écosystème digital ? 238
2. Focus sur le *digital workplace* *242*
3. Les principaux dispositifs de l'écosystème 246

9 Comment lancer la démarche de façon durable ? 259

1. Débloquez les freins 260
2. Définissez votre stratégie 263
3. Entourez-vous des bonnes personnes 264
4. Adoptez les bonnes postures 270
5. Adoptez une approche marketing interne 273
6. Mobilisez le sponsor et les managers 278
7. Adaptez votre écosystème pour servir la démarche 280
8. Sensibilisez, formez et accompagnez les collaborateurs ... 281
9. Aidez vos collaborateurs à réinventer leur quotidien 287
10. Faites la promotion du digital interne 292

10 Et demain, comment allons-nous travailler et collaborer ? 297

1. Des technologies pour gérer une complexité croissante ... 298
2. Les opportunités des nouvelles technologies 299
3. Les atouts des suites logicielles 305
4. Le futur du digital interne 310
5. Quelles limites pour les nouvelles technologies ? 315

La réussite ne dépend plus que de vous ! 317

DANS LA MÊME COLLECTION :