



Innovation@Forbes

ENQUÊTE

TRANSFORMATION DIGITALE ET DÉMATÉRIALISATION : LES LEÇONS DE LA PANDÉMIE

La pandémie a montré, sur le terrain, les atouts du « digital ». Mais beaucoup de projets restent en chantier. Au-delà de l'e-commerce et du télétravail, il faut statuer sur les réunions hybrides, mieux appréhender la mobilité des données, et leur sécurité. Et banaliser la signature électronique. Les solutions reposant sur l'intelligence artificielle continuent leur percée.

PAR PIERRE MANGIN

D

Diverses études de marché le confirment : la crise sanitaire a dopé le déploiement des solutions numériques ou « digitales » dans toutes les organisations. Le bond en avant serait de 5 à 7 ans.

Certains freins subsistent cependant, comme l'explique une enquête d'E-Consultancy pour l'éditeur de logiciels Adobe. Un tiers seulement des entreprises se disent sereines face aux changements. La disponibilité de données en situation de mobilité demeure problématique, y compris pour des raisons de cybersécurité. Leur fiabilité n'est pas sans faille. Les modes d'organisation restent cloisonnés en silos.

La nécessité de prendre des mesures très rapidement a rapproché les services – notamment le marketing et l'informatique. Et beaucoup de directions générales se sont réveillées et ont misé sur l'innovation.

« *L'un des enjeux cruciaux est l'accès transversal aux données dans les différents services de l'entreprise : fabrication, commercial, marketing, logistique...* », constate la même étude. Si les directions générales perçoivent généralement les points faibles, elles n'engagent pas, pour autant, des budgets à la hauteur des enjeux.

Partager les responsabilités

L'étude recense trois catégories d'organisations : les « leaders », les hésitantes et les retardataires. Les premières, les plus motivées, ont mis à profit la crise pour avancer sur le e-commerce et le télétravail. « *Les silos ne disparaissent pas nécessairement mais tout le monde est appelé à coopérer de façon transverse et à partager des responsabilités précises* », explique le rapport E-Consultancy. « *Les outils collaboratifs et de gestion de flux ou workflow contribuent activement à ces rapprochements.* »

Dans les entreprises « timorées », on constate une méconnaissance des clients et, son corollaire, une qualité et une pertinence insuffisantes des données exploitées. Deux autres freins s'y ajoutent : le manque de compétences dans le digital et une faible motivation pour l'innovation.

Virage spectaculaire chez Alstom : UN ESPACE DE TÉLÉTRAVAIL DIGITAL



Le géant des véhicules de transport a profité de la crise sanitaire pour se convertir en quelques jours à un concept d'espace de télétravail et consolider ainsi ses projets de réindustrialisation.

Alstom veut rester, plus que jamais, le champion des solutions de transport : TGV, métros, monorails, tramways, systèmes de signalisation et de mobilité numérique, infrastructures... Il revendique un parc de 150 000 véhicules en service dans le monde.

Depuis quelques années, le groupe est engagé dans un élan de réindustrialisation de ses activités. Sa production très exportatrice, est perçue comme stratégique et cruciale en France et en Europe.

La pandémie et les périodes de confinement l'ont conduit à revoir radicalement son organisation. Le groupe a dû se résoudre à mettre en place très rapidement un « concept d'espace de travail digital » à destination de ses ingénieurs et techniciens. Car il leur fallait pouvoir travailler où qu'ils se trouvent. « *Dès le début de la pandémie, nous avons choisi une solution logicielle afin d'assurer la continuité des activités* », explique Mehdi Belahcen, compute and cloud manager. « *Un ingénieur à l'arrêt coûte jusqu'à 800 euros par jour. Sans compter les pénalités de retard du projet. Nous avons donc besoin d'une solution alternative d'espace de travail numérique, facilitant et sécurisant le travail distribué, y compris en télétravail* », ajoute ce responsable de la direction des systèmes d'information.

En temps normal sur ses sites de design et de conception, Alstom utilise de puissantes stations de travail graphiques pour ses applications CAO. Pour passer en mode télétravail, le groupe a retenu une solution de virtualisation des systèmes chez Citrix (Virtual apps & desktops) ; elle fonctionne sur une infrastructure cloud sécurisée permettant de travailler de n'importe où.

« *En quatre jours, les 1 000 ingénieurs CAO européens ont pu travailler depuis leur domicile avec leur propre station en conservant la même souplesse et la même rapidité d'usage que sur site.* » La solution permet de réduire considérablement les volumes d'images 3D à transférer. Il est donc possible de travailler à distance, même lorsque la connectivité se dégrade.

Les données sur les clients doivent être enrichies, vérifiées, afin de mieux cerner les motivations d'achat et répondre plus finement aux attentes de clientèles, en utilisant tous les canaux possibles. « *Il faut investir dans les talents, développer les compétences, en recrutant mais aussi en faisant confiance aux ressources internes* », souligne l'étude.



»»» Innovation@Forbes

Grand gagnant, le télétravail hybride

Retombée directe du confinement, le télétravail s'est imposé un peu partout et positivement. Des millions d'entreprises ont ainsi pu maintenir leur activité. Selon le Baromètre Télétravail 2021 publié par Malakoff Humanis, 41 % des salariés en France au printemps 2021 avaient déjà basculé dans le télétravail de façon récurrente. Avec le télétravail est advenu le concept de travail asynchrone, apportant un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Chacun peut ainsi avancer à son rythme. Mais un revers de la médaille est vite apparu : beaucoup de salariés se sont retrouvés isolés, avec un mal-être pas toujours exprimé. D'où l'avènement du travail hybride, qui permet de rétablir le lien entre les équipes et la cohésion des organisations.

Le malaise peut aussi bien toucher les managers, qui, dans ce contexte d'incertitudes et de tâtonnements, s'interrogent sur leur mission et peinent à trouver leurs marques. La culture d'entreprise est, elle aussi, bousculée. Une récente étude d'Atlassian (*Reworking work*, janvier 2022), éditeur de logiciels de collaboration et de productivité d'équipe, fait ce constat : « *Le télétravail pur laisse petit à petit la place au travail hybride. Chacun peut ainsi renouer des contacts,*



PARMI LES ADDICTIONS À L'HYPERCONNECTIVITÉ, ON OBSERVE LA MONTÉE FULGURANTE DU SYNDROME DE FOMO.

physiquement, avec les équipes. »

Car le télétravail pousse également à des comportements addictifs. Le cabinet de conseil GAE (Gestion addiction en entreprise) constate une « *détérioration du rythme habituel veille / sommeil* ». Et l'institut de recherches Odoxa confirme que certaines addictions se sont accrues : alcool, tabac, jeux vidéo ou sites de rencontres. Ce même institut met en avant un effet plus subtil, « *la montée fulgurante de maux comme le syndrome de l'imposteur ou encore, le syndrome de Fomo [Fear of missing out], c'est-à-dire la peur de louper la moindre information. Ce symptôme d'hyper-connectivité gomme la limite entre les temps professionnels et privés.* »

Un autre point sensible reste à régler : comment articuler les réunions physiques, en présentiel, et les réunions en télétravail. Une étude de ClickShare, fin 2021, montre que 35 % des télétravailleurs déplorent ne pas pouvoir participer pleinement à des réunions en téléconférence. Ils sont 28 % à se sentir discriminés. Or 60 % des entreprises ne proposeraient pas de solutions satisfaisantes.

Le boom de la signature électronique

Autre conséquence logique du confinement, la signature électronique s'est imposée en quelques semaines. Des éditeurs spécialisés et des prestataires de « *services de confiance* » ont été sollicités un peu partout par les entreprises. Des écosystèmes se sont développés autour des intégrateurs de solutions. Les solutions fonctionnent généralement à la demande, en ligne, en mode SaaS (*Software as a service*). C'est le cas de Concord, DocuSign, GetAccept, HelloSign, Tessi, Universign, YouSign... Ces solutions sont faciles à mettre en œuvre, faciles à budgéter (au nombre d'utilisateurs).

Beaucoup d'entreprises y sont venues, y compris pour des contrats d'embauche. Nécessité fait loi : comme par magie, toutes les objections ont été contournées. *

L'Europe a échappé à la vague « Great resignation », pourquoi ?

Une étude d'Oracle et Workplace Intelligence (*AI@work*, janvier 2022) a révélé qu'une certaine « *fatigue morale* » s'est installée dès les premiers mois de la pandémie puis s'est accentuée au début de 2021 : 51 % des salariés interrogés ont trouvé l'année 2021 pire que 2020. Et 87 % estimaient que leur entreprise n'en faisait pas suffisamment pour comprendre leurs attentes. Cette lassitude a principalement touché les États-Unis ; une véritable vague a déferlé outre-Atlantique, que l'on a nommée *Great resignation* ou *Big quit*. À la suite des périodes de confinement, des dizaines de millions d'Américains, dont une forte proportion de femmes, ne sont pas retournés à leur travail.

« *En Europe, en France, on voit beaucoup de collaborateurs qui challengent leur employeur sur les ressources mises à disposition. Ils en font une base de discussion, mais sans aller jusqu'à la démission. Au contraire, on constate des formes de fidélisation et des demandes d'évolution au sein de l'organisation* », souligne Sylvain Letourmy, directeur Stratégie des solutions RH chez Oracle France, qui propose des outils et plateformes utilisant des algorithmes d'intelligence artificielle (Nexus et Dynamic Skills).

Beaucoup de responsables RH s'efforcent de mobiliser toutes les énergies et contributions individuelles – ce que des managers, comme Claire Guelton, leader vision et transformation culturelle chez Leroy Merlin, désignent par « *intelligence collective* ».

