L'innovation digitale sur mesure

Episode 2 : l'Organisation Digitale

Le management doit considérer l'individu comme un nœud au sein des réseaux, le collaborateur étant à la croisée de la structure hiérarchique de l'entreprise et des activités transverses communes. A ce stade l'enjeu de la mesure de la performance digitale reposera sur une compréhension manifeste et profonde de la dimension humaine. L'innovation digitale impliquant des indicateurs « novateurs » intégrant les RH au cœur de l'organisation.

La RH du 3eme type à la reconquete de la performance

Vers plus de fluidité

Longtemps rattachée à la simple gestion du personnel, les ressources humaines connaissent une transformation de leur fonction grâce à l'avènement du digital : elles ne sont plus isolées du reste de l'entreprise mais se positionnent au cœur de l'activité de l'organisation. Enrichie par le développement de nouveaux support digitaux et technologiques et l'avènement du Big Data, la RH devient plus flexible et plus agile. L'innovation digitale, et les applications qui en découlent, apporte plus d'instantanéité dans la transmission de l'information et permet donc de fluidifier l'organisation du travail.

La digital au service de la valur ajoutée

Non seulement les outils digitaux permettent une meilleure communication de la RH vers les autres divisions de l'entreprise mais ils décuplent la productivité des services RH : la dématérialisation des bulletins de paie, les self-services associés aux notes de frais et à la mise à jour des données personnelles des salariés permettent d'accorder moins de temps à ces taches chronophages à faible valeur ajouté pour privilégier des activités plus stratégiques. La digitalisation de la fonction RH entraine donc une révolution qualitative de la fonction couplée à une assistance décisionnelle importante.

Une fonction RH plus stratégique et tournée vers l'avenir

L'automatisation de taches chronophages à faible valeur ajoutée, permet aux services RH de se concentrer sur leur cœur de metier et leurs expertises . Le big data permet de disposer de données de qualités permettant de construire des indicateurs performants ciblant les besoin réels, au bon moment des collaborateurs locaux. L'utilisation de ces outils stratégiques à pour conséquence de permettre un pilotage plus fiable des activités locales et de renforcer la relation de confiance entre la RH et les collaborateurs. La digitalisation fait donc évoluer la fonction, la rendant plus flexible et apte remplir son role de conseil : elle permet de délivrer des indicateurs individualisés sur les évolutions de carrieres, la monté en compétence et la gestion des talents. Le digital à donné aux RH les moyens de porter l'innovation économique et sociale.

« Plutôt que de proposer des services (cours de yoga, pose de vernis, table de pingpong...) que les salariés ne réclament pas, ciblez leurs besoins psychologiques, comme le besoin de confiance ou de liberté» - *Isaac GETZ*

UN NOUVEAU LABEL POUR LES SOCIETES RESPONSABLES : B-CORP *(http://bcorporation.eu/france).*

Lancé aux Etats-Unis en 2006 par l'ONG B-Lab, ce label regroupe désormais plus de 1 462 entreprises à travers 42 pays entreprises dans 32 pays. Il est décerné aux entreprises combinant la recherche de performance économique et la poursuite d'objectifs environnementaux et sociaux élevés. En France, l'agence de conseil en développement durable Utopies est la première à avoir décroché ce label début 2014. La société Nature et découvertes est elle aussi référencée B-Corp. Ce modèle d'entreprise responsable accroît le sentiment de fierté des salariés, et donc la performance.

L'intelligence collective

> *« C'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. » - Pierre LEVY*

Si le concept est ancien (années 70), il émergera de manière de manière significative avec les travaux de Pierre LEVY sur le cyberespace et l'avènement d'internet. Selon ses principes dans son ouvrage « L'Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberespace », l'intelligence collective se traduit par la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe et des relations qui les associent. L'organisation constitue le ciment entre « intelligence individuelle » et « intelligence collective ». Pour PENALVA, « l'intelligence collective relève de la capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble. Elle est liée à la motivation, au cognitif et à l'action ».

La performance s'appuie donc sur la combinaison de l'implication, du savoir et des actions menées. L'intelligence collective pose ainsi les bases d'une véritable vision commune, d'une adhésion commune, grâce à laquelle l'adaptation et l'action sont mieux pensée, planifiée et réalisée. La conjugaison des forces, motivation et créativité individuelles, véhicule un esprit d'entreprendre qui dans le cadre de l'intelligence collective donne à chaque individu la possibilité d'apporter une brique à l'édifice en apportant le meilleur de lui-même. « L'entreprise libérée » *(cf article Episode 1)* est l'exact reflet de cette nouvelle organisation dans laquelle tous les acteurs sont des parties prenantes entreprenantes.

Le collaborative au cœur de la performance du SI

La caractéristique d'une évolution c'est que rien ne semble l'arrêter. Le digital comme toute évolution modifie l'aspect du travail de manière répétée et sans cesse plus innovante, aussi bien dans les outils, que les procédés que dans les mentalités. Et rien ne l'arrête. Avec le digital, l'avènement du « Digital Intelligence Collaborative Hub » (DICH) ou solution d'intelligence collaborative, pose les jalons de ce qui supplante petit à petits les différents outils que nous avons aujourd'hui à disposition qui étaient déjà pourtant un bond en avant significatif au début du millénaire… La VoIP, les conférences-call, le BPM (Business Process Management). Inéluctable l'intégration du DICH dans l'entreprise s'appuie sur l'inter-connectivité des espaces de collaboration structurés tout en préservant les espaces de libre expression. Il est à la croisée des chemins des outils de performance, de workflow, de communication, partage du savoir, diffusion et exécution des process et de pilotage du risque au sein de l'entreprise.

Le DICH permet de naviguer à travers différents espaces en fonction des besoins, un espace de travail virtuel dans lequel on peut se déplacer en fonction de ses accès et de son activité. Le cube digital se cristallise tout naturellement depuis le cube de données traditionnelles. La compétitivité et la performance des entreprises se joueront à travers la connaissance et la maîtrise de ce cube dans le cadre de leur stratégie.

« Les outils collaboratifs sont nécessaires pour être plus autonomes et réactifs »

François NOGUE, DRH SNCF

UN RÉSEAU SOCIAL INTERNE

C'est François NOGUE, directeur général Cohésion et Ressources humaines de la SNCF, qui reçoit le prix de la stratégie RH numérique. L'ANDRH salue ainsi le lancement réussi, en juillet 2014, d'un réseau social interne à l'opérateur de transport destiné à l'ensemble des acteurs de la fonction RH du groupe, soit 4 000 personnes exerçant plus de vingt-six métiers. "Ce réseau regroupe sur une même plate-forme toute l'actualité RH, l'ensemble des outils utiles à l'exercice de la fonction et un espace d'échange et de coordination entre les salariés", explique un communiqué.

UNE DRH TERRITORIALE MUTUALISÉE EN LIGNE

Le deuxième prix, qui récompense les "nouvelles pratiques numériques", est remporté par Jean-Charles Amoroz, DRH Entreprises & Territoires de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) Nice Côte-d'Azur. La création, en 2010, d'une direction des ressources humaines territoriale mutualisée en ligne est ainsi applaudie. Cette plate-forme web comprend "des services et des solutions en ressources humaines pour recruter des talents, intégrer, former et fidéliser les salariés de la technopole Sophia Antipolis et répondre ainsi aux besoins de développement et de compétitivité des entreprises du territoire".

UN PROJET DE GESTION DES TALENTS EN MODE SAAS

Le troisième prix, celui du "Projet numérique - Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)", a été attribué à Olga Damiron, DRH groupe de Keolis (filiale de la SNCF). En 2012, elle a piloté la mise en oeuvre de "T@lent track", un projet de gestion des talents en mode SaaS ("software as a service") de l'ensemble des cadres de Keolis dans quinze pays. "Le SIRH Talent va irriguer l'ensemble des filiales et constitue la colonne vertébrale de la mise en place d'une politique RH corporate", estime l'ANDRH.

Le génération Y, symbole du renouveaux managérial

Ca y est, Ils sont parmi nous… Ils ont changé la perception de l'entreprise. Ils sont ceux qui demeurent les plus aptes à soutenir et exploiter l'innovation digitale et ses supports à travers tous les départements de la structure. Les enfants du digital, les représentants de la génération Y sont les premiers fleurons porteurs de la performance digitale au sein de l'entreprise et envers ses clients. Ils sont l'alpha et l'oméga d'un écosystème en constante évolution dans lequel une innovation ne perdure qu'à travers sa continuité et/ou ses dérivés. « des innovations qui s'implantent, innovations pensées par eux pour eux ». L'importance de cette performance digitale dénonce le fossé qui s'étend parfois entre leur volonté de soutenir l'innovation digitale et la réalité de leur implantation : 66% estiment que le management constitue un frein à l'innovation et que par ailleurs pour 78%, l'innovation est un critère important quand il s'agit du choix de leur entreprise (Etude Deloitte sur les orientations de la génération Y – 2015). L'intégration de cette dynamique dans les ressources humaines de l'entreprise devra intégrer « une nouvelle forme de management où l'émotionnel et la reconnaissance dessine les contours du passage d'un mode hiérarchique vers une logique relationnelle » et repenser le management « digital » référence pour apprécier la pleine performance de l'entreprise. Ils sont là, décloisonne l'entreprise et donne ton son sens à l'entreprise libérée…

« Les salariés de la génération Y représenteront demain 75% des effectifs professionnels à travers le monde.»

Le management à l'heure de la révolution digitale

« Manager challenger » 2.0 : une révolution

Devant la profusion d'outils technologiques, le travailleur connecté n'a jamais été autant accompagné, poussé à toujours plus d'efficacité, de rapidité et d'interactions sans cesse renouvelées. Ces innovations, bien que matérielles, ont un impact sur l'organisation transformant en profondeur le management tel que nous le connaissons. L'entreprise tend vers une structure plus mobile et collaborative, le télétravail et les réseaux sociaux d'entreprises rendent la traditionnelle structure organisationnelle « verticale » plus transparente et ouverte permettant à chacun d'interagir en temps réel avec l'ensemble des collaborateurs. Néanmoins face à la transformation de son environnement de travail, le rôle du manager reste plus que jamais central. En effet, le digital tend à réduire les strates hiérarchiques et facilite l'accès à l'information, le manager n'est donc plus simple garant de l'autorité de la diffusion du savoir mais doit se positionner en « challenger ». Son rôle est désormais de relever les défis de la transformation tout en gagnant l'adhésion du plus grand nombre dans le but de réussir le déploiement de la stratégie sur le terrain.

Vers plus d'autonomie individuelle

Grace à l'émergence d'une nouvelle catégorie d'outils collaboratifs tels que les réseaux sociaux d'entreprise, le manager a désormais la possibilité de mettre en place une approche plus ludique dans l'organisation du travail et sa relation avec ses collaborateurs. Le manager détient la capacité d'impliquer les collaborateurs et les employés à des taches dont ils n'avaient pas accès jusqu'à présent. Le but étant de transférer la prise de décision d'un groupe centralisé vers les employés eux même, court-circuitant le rôle d'intermédiaire du manager. Par exemple, les salariés pourront, via les réseaux sociaux d'entreprise, négocier des modifications de planning les uns avec les autres sur des plateformes dédiées.

Serious games, Digital and Performance

Depuis les années 2000, le recours aux ***Serious games*** se développent dans les entreprises. Souvent utilisés pour évaluer les compétences et le comportement des candidats à l'embauche, ils utilisent les outils numériques pour nous familiariser avec des sujets moins ludiques (comme le management). Les Serious Games contribuent à améliorer les performances des collaborateurs en les plaçant dans des scénaris souvent très réalistes mais sans la contrainte « réelle » du risque encouru. De nombreuses entreprises françaises ont d'ores et déjà recours aux Serious Games que ce soit la croix rouge, Mc Donald, Bouygues Telecom ou l'Oréal.

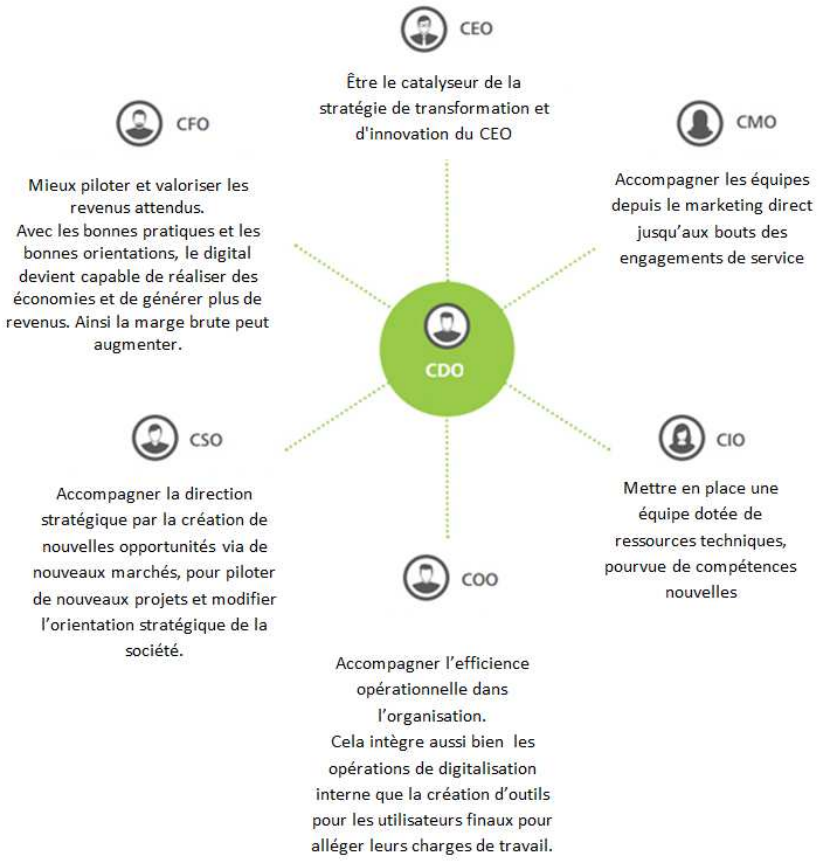
Les DRH se repose sur ce support pour fidéliser les collaborateurs, développer leur créativité et leur sens critique, générer de la motivation et de l'esprit d'équipe (développement d'espaces collaboratifs). En conséquent, les Serious Games ont fait émerger des indicateurs de performance d'un genre nouveau permettant d'évaluer la réactivité, la proactivité, l'amélioration des compétences et le niveau de socialisation. Mais le Serious Game ne s'arrête pas là comme le montre celui mis en place par SAFRAN en juillet 2015 pour sensibiliser les salariés à la cybercriminalité…

Le Chief Digital Officer (C.D.O.) support de l'innovation digitale

Le CDO définit la stratégie digitale de l'entreprise (sur 2 ou 3 ans), permettant à chacun de se reposer sur une vision claire des opportunités créées par le digital. Depuis les lancements d'applications innovantes au service de l'expérience client à la mise en place des nouveaux outils digitaux en interne, le CDO se positionne en support de la définition des KPI pour suivre et mesurer la qualité et la réussite de la transformation digitale. Il accompagne le changement en étroite collaboration avec les services de ressources humaines.

La mise en place de nouvelles méthodologies (agilité, test and learn...), l'évangélisation des équipes à la culture du digital, la formation aux nouveaux outils sont autant d'initiatives qui vont permettre à l'entreprise de se digitaliser. Cet accompagnement est clé pour que la transformation digitale soit acceptée par des salariés qui voient un certain nombre de leurs habitudes remises en cause. Centraliser et piloter les différentes initiatives digitales pour éviter les doublons lorsque les périmètres métiers sont proches (par exemple un outil de gestion de la relation client commun à la vente et au marketing) et aussi pour garantir l'intégrité de la donnée utilisée dans les différentes applications (centralisation de la donnée et mise à disposition via une API).

La DSI et le CDO contribuent dans le cadre de la révolution digitale à la mise en place et la pérennité des outils de mesure adéquats pour valoriser les impacts quantitatifs et qualitatifs de la transformation digitale.



Le rôle et le positionnement de la DSI sont en pleine mutation: la DSI a ainsi évolué d'un statut de prestataire technique et matériel vers un positionnement plus stratégique et engageant, dans lequel elle s'inscrit comme prescripteur et/ou partenaire des différents métiers. Ce rôle accru de la DSI permet de maîtriser la mise en place de l'innovation digitale dans sa continuité et son accessibilité à l'ensemble des acteurs de la structure.

Si des sociétés en pleine transformation digitale mettent en place le poste de Chief Digital Officer (CDO) , nouveau levier de l'animation de la transformation digitale; les groupes comme Club Méditerranée, ont préféré positionner la DSI au cœur de la transformation numérique.

«La DSI s'est retrouvée à la manœuvre pour aider à intégrer le numérique dans tous les processus afin d'obtenir un système efficace et agile au service de l'expérience client ».

Henri Giscard d'Estaing,
PDG du Club Méditerranée

Se poser les bonnes questions

Pour les CDO et les DSI, l'enjeu de la gouvernance de l'abondance des données exploitables issu du BIG DATA est un vrai casse-tête. La mise en place d'un projet Big Data d'envergure impose non seulement de briser les silos de l'organisation mais aussi à mettre en perspectives de nouvelles problématiques. Oser s'interroger aussi platonicien soit-il ne relève aucunement d'une attitude naturelle à laquelle les entreprise s'adonne au quotidien.

"La plus grande difficulté pour les entreprises réside dans leur capacité à oser s'interroger. Ainsi, un groupe comme PSA, qui pensait utiliser les métadonnées issues des capteurs des voitures pour la maintenance prédictive a été amené à s'interroger sur l'usage des voitures !» *- Laurent Letourmy, le cofondateur de l'agence de conseil Ysance.*