



Lettre d'information N°93 – Mai 2021

La transition numérique centrée sur le collaborateur

1

Comme l'écrit Denis DESCAUSE, co-fondateur et PDG de Flashbrand (*lire en note 1*) dans Cadre & Dirigeant Magazine (*lire en note 2*) : « Ces dernières années, la majorité des projets de transformation digitale en entreprise se concentraient principalement sur les processus internes et une partie des opérations, comme la relation-client ou la GED. Face à la généralisation du télétravail et au besoin d'assurer la continuité de leur activité, les entreprises doivent à présent accélérer leur transition vers le digital tout en prenant conscience des enjeux liés à cette transformation ».

La distance géographique entre les collaborateurs, leurs encadrants directs et les managers des entreprises a révélé un besoin flagrant et exponentiel d'accroître la qualité et la fréquence des communications et interactions et de créer une nouvelle façon de communiquer en direct entre les acteurs de toute organisation et entreprise.

Gérer des collaborateurs à distance implique de ne pas se contenter simplement d'assurer leur opérationnalité. Il s'agit également d'impacter positivement leur "vie au travail", notamment en les aidant à adapter et piloter leurs objectifs et compétences en continu, tout en ayant pris soin de confier à chacun une certaine autonomie et la dose de responsabilité en découlant. Il est dès lors nécessaire pour les entreprises d'adopter un certain recul sur leur numérisation en écoutant les besoins de leurs collaborateurs pour garantir une approche durable de leur transformation, la transition numérique centrée sur le collaborateur devenant le moteur d'une nouvelle croissance et culture d'entreprise.

Avant la crise de la Covid-19, ladite transition était déjà une préoccupation majeure. En effet, 70% des organisations percevaient celle-ci comme une opportunité. Pourtant, seulement 48% d'entre elles pilotaient une stratégie claire et véritablement engagée en ce sens (*lire en note 3*).

Puis les confinements successifs depuis le printemps 2020 ont bouleversé leur progression et selon EY Consulting (*lire en note 4*) : "les entreprises qui ont le mieux résisté sont celles qui avaient le plus d'avance dans la numérisation" de leurs processus internes et de leurs relations externes. Les autres ont dû développer leur maturité technologique en quelques courts mois, de manière précipitée. En effet, la crise sanitaire n'a pas tant modifié les façons de travailler, puisque le télétravail et le coworking existaient déjà, elle a surtout accéléré la transformation existante, faisant probablement gagner entre 5 et 10 ans à la numérisation des entreprises.

Néanmoins, face à cet empressement - anticipé et voulu pour certains, non programmé et subi par d'autres - vers le numérique par la généralisation du télétravail, les entreprises ont largement adopté les nouveaux outils, sous-estimant souvent au début l'importance de leurs impacts sur leurs collaborateurs, leur bien-être, leur motivation, leur engagement personnel et l'image de l'organisation. Et c'est là que le bât blesse.

Le rapport au travail et l'engagement des salariés s'est affaibli et le télétravail a fait émerger de nouveaux risques psychosociaux : sentiments d'isolement, stress, perte de sens, de lien social, d'esprit d'équipe, etc. Le "Baromètre de la santé psychologique des salariés français en période de crise" réalisé par OpinionWay du 1^{er} au 10 mars 2021 pour Courrier Cadres (*lire en note 5*) révèle même que 40% des salariés sondés disent saturer du télétravail et que 65% « n'accepteront plus de travailler dans des environnements de travail négatifs



pour leur santé psychologique”. Certains s’estimant même en état d’épuisement émotionnel sévère, voire en burn-out. Premiers ambassadeurs de leur entreprise, ils sont pourtant le moteur majeur et l’atout indispensable à la survie et au fonctionnement des organisations. Leur bien-être, leur motivation et leur engagement sont donc cruciaux, d’autant plus durant cette période de transformation et adaptation souvent effectuée à marche forcée.

Placer le collaborateur au cœur de la stratégie numérique de l’entreprise

La stratégie numérique d’une entreprise ne se limite donc plus seulement à automatiser et optimiser des tâches, elle implique de mettre les collaborateurs au cœur de cette transformation et de déployer les outils nécessaires à une facilitation des interactions instantanées et continues avec eux et entre eux. Leur bien-être est primordial et la transformation des modes de travail soulève de nouveaux enjeux à inclure dans les stratégies de numérisation, tels que la formation professionnelle et le développement personnel des collaborateurs à distance, la stimulation de leur motivation et de leur engagement et l’attention portée à leurs besoins.

Car la crise sanitaire a non seulement bouleversé les modes et l’environnement de travail, mais elle a aussi largement impacté les modes de management. Les approches traditionnelles, fondées sur le pouvoir hiérarchique vertical et le contrôle in-situ, ont été fortement remises en cause. Le contexte a ainsi révélé l’importance du rôle d’animateur des managers, lesquels doivent dès lors savoir déléguer, écouter, motiver, soutenir, responsabiliser et faciliter les interactions avec et dans leurs équipes.

Pour accompagner ce besoin profond de transformation des méthodes managériales, il est essentiel de déployer de nouveaux outils numériques pour répondre à ces enjeux de responsabilisation et d’autonomie du collaborateur, tout en permettant au manager de s’adapter en faisant évoluer sa posture de pilote, plutôt que de patron.

Les outils indispensables au télétravailleur

Thibault BAHEUX, chef de projet infrastructure, infogérance et cloud chez MEOLIA Habitat à Bordeaux (*lire en note 6*) liste le matériel et les outils indispensables pour un(e) télétravailleur-euse accompli(e) :

1. un deuxième écran (surtout si celui du PC portable mis à disposition est trop petit).
2. un clavier et une souris déportés (ceux d’un portable sont rarement adaptés à une utilisation prolongée).
3. un accès internet à haut débit (avec un Wifi stable si le PC n’est pas raccordé filairement à la Box internet),
4. une webcam de qualité (pour les réunions visio et les contacts directs en vidéophonie).
5. un casque audio confortable (pour une utilisation prolongée) et un micro de bonne qualité bien positionné (ce qui est rarement le cas de celui qui pendouille sur le kit mains libres).
6. un VPN (pour *Virtual Private Network*), logiciel qui permet de se connecter à distance de manière sécurisée au réseau de l’entreprise afin de continuer à avoir accès aux applications métiers qu’elle utilise et partage avec ses salariés.
7. des outils numériques collaboratifs (en sus de l’accès aux applications métiers via le VPN) pour maintenir le lien avec les collègues et pouvoir communiquer de manière efficace avec eux sans échanger des dizaines et des dizaines de courriels.
8. une ligne téléphonique indépendante de celle du domicile (ce peut être le smartphone affecté par l’entreprise ou un poste raccordé à la Box).
9. un fauteuil de bureau confortable (en tout cas autant que celui dont l’entreprise équipe les postes de travail dans ses bureaux au siège ou en agence),



10. un bureau debout (pour ceux qui ont mal au dos).

Et pour les plus chanceux, une pièce à eux où ils peuvent travailler tranquilles et à l'écart du (possible) tumulte d'un logement où des enfants confinés s'ennuient et d'autres adultes, pas moins.

Mais tout cela peut ne pas suffire. Il s'agit pour l'entreprise d'apporter à son salarié, télétravailleur en *distanciel*, autant d'attention qu'elle doit le faire lorsque celui-ci est *au bureau en présentiel*.

Le soutien psychologique aux télétravailleurs

3

L'année 2020 a particulièrement mis en exergue la nécessité pour les entreprises de prendre soin de la santé de leurs employés, notamment mentale. L'isolement, la dépression, le stress ne sont que quelques-uns des effets que le confinement a pu avoir sur eux. Avec 76% d'entre eux qui pensent que leurs entreprises devraient en faire plus pour protéger leur santé mentale, il est temps pour celles-ci de (re)prendre conscience de l'importance de l'humain dans leur organisation.

N'oublions pas que les employeurs sont légalement responsables de la santé des salariés au travail, peu importe où ils réalisent celui-ci. Ils doivent à ce titre fournir les protections nécessaires contre le virus à leurs salariés lorsqu'ils viennent « au bureau ». Mais la santé mentale de ces derniers, bien qu'elle relève aussi de leur responsabilité, est plus difficile à préserver. Au fil des mois de confinement, des problèmes, petits ou grands, sont apparus chez les télétravailleurs. Certains en ont parlé à leur manager, d'autres pas.

Voici les solutions mises en place par trois employeurs adeptes du « *mieux vaut prévenir que guérir* ».

1 - Une plate-forme d'écoute et de soutien psychologique externalisée

Marjorie QUINONES, DRH au sein d'Eurogroup Consulting (cabinet de conseil en stratégie - *lire en note 6*), a mis en place un nouveau dispositif de soutien et d'écoute avec le cabinet Stimulus, créateur de projets de santé et de qualité de vie au travail (*lire en note 7*).

2 - Des rendez-vous RH pour garder le lien

Chez Square Management (*lire en note 8*), pas question de laisser les consultants seuls devant leurs ordis à télétravailler toute la journée. Ainsi, la DRH a mis en place un système de rendez-vous RH téléphoniques à la mode Doctolib. « *J'ai bloqué dans mon agenda des plages horaires réservées aux appels des collaborateurs, à eux de prendre-rendez s'ils en éprouvent le besoin* », détaille Camille BASTIEN, chargée de développement RH au sein de ce cabinet de conseil en management. « *L'idée n'est pas de jouer les psy mais de montrer qu'on les soutient, qu'on les écoute et qu'on garde le lien. Tout le monde n'a pas la même agilité avec les outils numériques, cela peut rapidement devenir anxiogène. Les conversations peuvent également porter sur comment se mettre dans des conditions de travailler dans un environnement personnel et privé compliqué ou encore, comment vraiment déconnecter quand on est en télétravail* », illustre-t-elle.

En cas de gros problèmes, les collaborateurs de Square pourront être orientés vers un(e) psy pour des entretiens ... à distance.

3 - Des webinars pour dédramatiser le confinement

Chez ETX Studio (*lire en note 9*), dès l'annonce du premier confinement, à une ou deux exceptions près, tous les salariés de cette agence de presse ont basculé en télétravail. Depuis plus d'un an, ils travaillent donc en réseau chacun restant chez soi avec, en supplément, des incertitudes sur le volume du business à venir. Pour aider ses équipes à tenir le coup, leur boss Jérôme DONCIEUX a opté pour la mise à disposition de webinars



spécial confinement. « Une fois par semaine, nous proposons un webinar collectif animé par une psychologue. L'objectif est qu'elle nous délivre des conseils concrets sur comment faire face à cette situation de confinement, comment lutter contre le stress », explique-t-il. Les salariés qui en éprouvent le besoin peuvent également bénéficier de sessions de 30 minutes en tête-à-tête avec cette psy. « Pour l'heure, nous n'avons identifié que deux collaborateurs relativement isolés. Tous les jours à 14h15, leurs collègues les invitent donc à une pause-café et un Pictionary en ligne », indique ce patron, expert des médias numériques.

4 - L'intelligence artificielle au service du bien-être du télétravailleur

De nouveaux outils numériques, tels que l'écoute continue ou l'Intelligence Artificielle (IA), peuvent aussi aider les télétravailleurs en leur offrant un soutien de proximité et personnalisé. Certains collaborateurs peuvent être plus enclins à faire appel aux robots ou chatbots pour aborder certains sujets. En effet, selon Workplace Intelligence (*lire en note 10*), 68% d'entre eux préféreraient parler à un robot du stress et de l'anxiété au travail, ... plutôt qu'à leur manager. Plus surprenant encore, une vaste majorité (82%) considère que les robots pourraient mieux soutenir leur santé mentale qu'un humain. Cela peut s'expliquer par le fait que les robots sont considérés par ces personnes comme plus objectifs, plus privés et plus disponibles que leurs homologues humains... et pas seulement dans les « licornes pure-tech ».

D'ailleurs, bien que l'adoption de ces nouvelles technologies pour soutenir les collaborateurs commence tout juste à émerger, 75% des employés y ayant déjà accès déclarent que les applications basées sur l'IA les aident à améliorer leur santé mentale au travail. De plus, elles s'avèrent être un vrai avantage lorsqu'il s'agit d'analyser le feedback et les données anonymisées qui sont remontées par les collaborateurs, de comprendre les conséquences des nouveaux modes de travail – qu'il s'agisse de télétravail ou de modèle hybride – et d'intensifier l'écoute des collaborateurs et l'attention qu'ils attendent de leur employeur.

Conclusion

La crise sanitaire liée à la Covid 19 a forcé les entreprises et les organisations à repenser complètement leurs modèles opérationnels pratiquement du jour au lendemain il y a un an, notamment avec l'extension exceptionnelle (prolifération ?) du travail à distance. Bien que la majorité des salariés œuvrant de cette manière croit toujours qu'il est plus facile de faire confiance à leurs collègues dans un milieu de travail physique par rapport à ceux qui travaillent virtuellement, près des deux tiers affirment que la pandémie a modifié positivement leur perception au sujet des modalités de travail souples et à distance.

En résumé, la transition numérique des entreprises a pris un nouveau tournant en plaçant, de facto, les collaborateurs au centre de toute cette transformation. La dématérialisation de leur lieu de travail et l'avènement de nouveaux outils sophistiqués ont un potentiel encore trop peu exploité. Le temps est venu pour les entreprises et les organisations d'enclencher leur transformation culturelle afin de remettre l'humain au centre de leur stratégie numérique, en s'appuyant sur de nouveaux outils appliqués à de nouvelles organisations.

Cette transformation numérique doit être de même ampleur que l'ont été la mise en œuvre de l'assurance pour la qualité totale ou de la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises (RS2E). Et ceux d'entre vous qui ont réussi ces deux précédentes révolutions savent que ce n'est pas aisé et que la cible s'éloigne parfois du viseur.



Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre collectivité, organisation ou de votre entreprise, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable. Cordiales salutations.

Denis CHAMBRIER
Consultant Senior
denischambrier@dcr-consultants.com
Mobile : 06.7777.1883

- Note 1 : [flashbrand](#)
- Note 2 : [cadre-dirigeant-magazine](#)
- Note 3 : baromètre IPSOS Croissance & Digital 2019
- Note 4 : [ey.com](#)
- Note 5 : [Courrier cadres](#)
- Note 6 : [Réinventer son travail](#)
- Note 7 : [Eurogroup Consulting](#)
- Note 8 : [Stimulus Conseil](#)
- Note 9 : [Square Management](#)
- Note 10 : [ETX Studio](#)
- Note 11 : [Workplace Intelligence](#)