

La mise en place du Digital Workplace :

Six obstacles et comment les entreprises peuvent les surmonter.

Cela fait déjà quelque temps que le poste de travail est en train de devenir complètement numérique. Cependant, de nombreuses entreprises commettent des erreurs fondamentales lors de la mise en place du Digital Workplace (DWP). Un savoir-faire et des approches adaptés permettent de les éviter. Ainsi, le poste de travail numérique peut être ancré de manière efficace et durable dans l'entreprise.

Un environnement complexe en mutation constante, la pression croissante du marché ainsi que la conviction profonde des entreprises que leurs métiers et services existants doivent évoluer vers le numérique, sont des sujets importants depuis des années. À la recherche de solutions, on examine de plus en plus souvent pourquoi les entreprises qui ont déjà des stratégies numériques ont du succès : des caractéristiques telles que la forte orientation client, l'agilité, l'esprit entrepreneurial des collaborateurs, la culture de l'erreur positive et la collaboration ont été mises en avant. Elles peuvent aujourd'hui être regroupées sous le terme de « culture numérique ». Les entreprises cherchent donc des possibilités d'y adapter leur propre culture.

Il n'y a pas de recette miracle, puisque la culture d'entreprise est une structure complexe. De nombreux éléments, tels que la collaboration avec des start-up, peuvent pourtant être à l'origine d'un changement de culture : les entreprises traditionnelles espèrent des impulsions innovantes et un transfert de la culture des start-up dans leur propre entreprise. L'étude sur la collabo-

ration avec des start-up de la TU Darmstadt met en lumière les chances et les facteurs de réussite. Le Digital Workplace est un deuxième élément. Il permet de définir le « New Way of Work », donc d'assurer la réussite du passage au numérique. [La quatrième édition de l'Étude sur la Collaboration Sociale](#) a examiné les relations de manière empirique, avec des résultats clairs : pour plus de 300 managers, le changement de culture est l'un des trois principaux objectifs de la mise en place du Digital Workplace. En se basant respectivement sur plus de 1 300 participants, il a été possible de prouver plusieurs années de suite des interactions positives entre un Digital Workplace et la mutation qui aboutit à une culture numérique.

Le Digital Workplace modifie nettement la manière de travailler et de collaborer. Ceci peut entraîner une efficacité et une productivité accrues, à condition d'utiliser les bonnes solutions et d'instaurer une culture numérique à l'aide d'un accompagnement global du changement. Dans ce contexte, les entreprises doivent tenir compte des défis suivants.



Les défis

Un projet informatique d'envergure :

Le poste de travail numérique n'est pas un simple changement de version et ne concerne pas que l'informatique. L'ensemble de l'entreprise et les métiers comme les RH sont parties prenantes. Leurs collaborateurs doivent y être associés pour développer ensemble des use cases concrets orientés sur la pratique et augmenter ainsi les avantages du poste de travail numérique au quotidien. Par ailleurs, le projet de mise en place doit faire l'objet d'une organisation spécifique. Des projets en cours (tels que la mise en place de réunions virtuelles) doivent être intégrés et mis en œuvre dans tous les services.

L'harmonisation de tous les services :

Souvent, les différents services n'attendent pas du tout la même chose d'un poste de travail numérique. Alors que, par exemple, les commerciaux se réjouissent de solutions mobiles à la pointe de la technique, la communication souhaite avoir un Intranet personnalisé. Chaque domaine exprime ses besoins spécifiques et souhaite introduire rapidement un produit logiciel qui y réponde. Cependant, ces différentes applications peuvent être la cause de nouvelles difficultés en matière de collaboration et de gestion. Une entité centrale qui coordonne la mise en place et l'extension du poste de travail numérique est donc nécessaire.

Le manque de courage pour tester des choses nouvelles :

Dans beaucoup d'entreprises, on agit encore selon la devise « La qualité avant la quantité ». Mais au vu de l'évolution rapide du numérique, attendre constamment la solution optimale augmente le risque d'être devancé par la concurrence. Les cycles de sortie de trois ans sont du passé, aujourd'hui les logiciels cloud se développent à un rythme mensuel et hebdomadaire. Il est indispensable d'avoir le courage d'essayer et de se lancer dans le cadre de petits projets pilotes offrant une bonne vue d'ensemble. Pour éviter l'anarchie, des lignes directrices, c'est à dire une idée de base de ce à quoi devront ressembler la collaboration et le DWP dans trois à cinq ans, sont nécessaires. Sur

cette base, les entreprises peuvent tester rapidement des technologies et des use cases différents – et les rejeter si besoin.

Une infrastructure informatique hétérogène :

Des infrastructures informatiques hétérogènes développées au fil des ans constituent un autre défi pour la mise en place d'un poste de travail numérique uniforme. Mais un projet de DWP est également une grande opportunité de consolidation. Souvent, il permet de réduire pratiquement de moitié le nombre d'outils. Ainsi, non seulement les entreprises garantissent une collaboration plus efficace, mais de plus, elles font des économies de gestion de licences et de maintenance.

Modifications de l'informatique :

Les services informatiques sont, jusqu'à présent, la plupart du temps organisés en équipes séparées respectivement chargées, par exemple, du réseau et de l'authentification, de la messagerie vocale et des e-mails ainsi que de la collaboration et de l'Intranet. Cette répartition des tâches n'est plus adaptée aux dépendances mutuelles d'une plateforme globale et intégrée pour le Digital Workspace. Au contraire, une organisation commune qui coordonne tous les services importants pour le DWP est recommandée. De plus, un « DWP Competence Center » devrait procéder à une évaluation mensuelle des développements technologiques et, en qualité de partenaire commercial, clarifier les potentiels et les conséquences avec les métiers.

Impliquer les collaborateurs :

Souvent, lors de la mise en place du Digital Workplace, les entreprises se concentrent sur la technologie et oublient d'impliquer les collaborateurs. Cependant, le DWP modifie la manière dont les personnes travaillent au quotidien. La mise en évidence la valeur ajoutée pour chacun et en termes d'organisation de travail est donc importante. En revanche, quel produit logiciels collaborateurs utiliseront intéresse peu de monde en dehors du service informatique.



Les solutions

Une manière de procéder structurée :

Pour bien relever ces défis, une approche structurée est recommandée. Campana & Schott a tiré profit de l'expérience acquise au cours de nombreux projets pour développer la stratégie du Digital Workplace. Cela commence par un plan d'alignement, où les objectifs commerciaux sont comparés avec les méthodes de travail actuelles et souhaitées pour établir des scénarios d'utilisation concrets. Le portefeuille des services est ensuite défini pour décider des services concrets à fournir. Pendant la planification de l'infrastructure, les solutions et les outils à mettre en place sont déterminés à l'aide de la structure cible, comme une sorte de plan de construction pour le DWP. Au cours de la dernière étape, l'implémentation est planifiée, feuille de route comprise. Le « proof of concept » (POC) et les projets pilotes peuvent être réalisés parallèlement. La stratégie de Digital Workplace ne doit pas prendre beaucoup de temps : les entreprises ne devraient pas y consacrer plus de trois à six mois.

Présenter les exigences, l'utilité et les use cases :

Avec une représentation compacte des exigences, des défis, de l'utilité et des scénarios d'utilisation, la plupart des étapes de conception et de planification d'un poste de travail numérique sont plus faciles pour les entreprises. La méthode des personas du « design thinking » s'y prête bien. Ici, une persona est un utilisateur fictif, qui est cependant doté de propriétés typiques des collaborateurs réels. Ces personas permettent la plupart du temps de répondre plus facilement et de manière concrète à des questions telles que : comment travaille un collaborateur marketing aujourd'hui, comment pourrait-il mieux travailler et collaborer demain et quelle valeur ajoutée cela pourrait apporter pour lui et pour l'entreprise ? Il est possible d'en dériver une représentation de use cases spécifiques à la persona pour obtenir un exemple de déroulement d'une journée de travail.

Conduite du changement :

Un accompagnement global des changements ne se limite pas à la communication et aux formations à des outils. Il établit un lien entre le DWP et les objectifs stratégiques de l'entreprise et intègre également les dirigeants, qui jouent un rôle décisif en tant que modèles pour l'acceptation et l'utilisation du poste de travail numérique. À l'aide de scénarios d'utilisation concrets, il expose les avantages du DWP futur pour ses utilisateurs et pour l'entreprise. Des sondages et le suivi de l'utilisation (Usage Tracking) permettent de quantifier les résultats et d'accroître le succès grâce à des mesures adaptées. Des success stories, des systèmes d'aide, des vidéos d'explication courtes et des approches de gamification sont des mesures possibles dans le cadre d'un concept de conduite du changement pour ancrer le DWP de manière durable dans l'entreprise.

D'autres conseils et bonnes pratiques :

- Garder une bonne vue d'ensemble au lieu de mettre sans cesse en avant des objectifs et des avantages
- Impliquer très tôt la direction et associer le Digital Workplace à ses objectifs stratégiques : il y aura des imprévus, par conséquent il faut réagir ensemble aux changements
- Travailler en équipe, former les équipes de projet de manière réfléchie et, dans la mesure du possible, utiliser directement dans le projet des méthodes de travail et des outils futurs
- Agir de manière transparente au sein de l'équipe et au niveau de l'entreprise, discuter ouvertement des conflits

Conclusion

Mettre en place un poste de travail numérique n'est pas simple. Il est important d'établir les bonnes priorités, impliquer les collaborateurs dès le départ, définir des use cases pratiques et procéder de manière structurée, tout en faisant

preuve de flexibilité pour tester des solutions nouvelles et rejeter des approches qui ne fonctionnent pas. Par ailleurs, le Digital Workplace n'est pas une finalité en soi, mais un élément central du trio formé par la transformation numérique, la culture numérique et le poste de travail numérique. Dans cette perspective, le changement est en bonne voie.

Campana & Schott

Campana & Schott est un cabinet de conseil international de plus de 400 collaborateurs répartis sur des sites en Europe et aux États-Unis.

Depuis plus de 25 ans nous accompagnons les entreprises dans leurs projets de transformation complexes – au moyen des méthodes éprouvées, des technologies ou simplement des bonnes personnes.

La passion pour la collaboration entre les individus au sein des organisations et des projets est notre moteur depuis toujours.

www.campana-schott.com

CS
Campana
Schott