

Etude

**« La perception des salariés
vis-à-vis de la digitalisation
de leur organisation »**

**Chaire Suez
Audencia SciencesCom
Alphacoms
En partenariat avec l'AFCI**

Sommaire

Sommaire	2
Avant-propos	3
1-Préambule méthodologique	4
11 Contexte	4
12 Objectifs de recherche.....	5
13 Protocole méthodologique.....	6
2- Etat des lieux de la digitalisation	7
21 Les représentations de la digitalisation par les salariés.....	7
22 Les outils mis à la disposition des salariés	8
23 Les nouveaux usages	11
24 L’impact de l’utilisation du digital sur l’évolution des pratiques professionnelles .	13
3- Les processus de digitalisation	17
31 Politiques et enjeux des organisations	17
32 Les procédures d’accompagnement.....	19
33 Besoins et attentes des salariés.....	21
Conclusions	23
Principaux enseignements de l’étude.....	23
Recommandations.....	24
Annexes	25
Annexe 1 : l’agence Alphacoms	25
Annexe 2 : la Chaire Suez Audencia SciencesCom	26

Avant-propos

L'étude présentée ci-dessous a été réalisée pour la Chaire Suez Audencia SciencesCom (voir annexe 2), représentée par Olivier Pohardy, en charge de la Chaire, en partenariat avec l'agence de communication Alphacoms (voir annexe 1), représentée par Ségolène Pujos, directrice de clientèle. Un partenariat avec l'Association Française de Communication Interne (AFCI) prévoyait une présentation orale publique de l'étude et une restitution écrite dans les Cahiers de l'AFCI. La présentation a eu lieu le 12 janvier 2016. La restitution dans les Cahiers de l'AFCI a été publiée dans le numéro 38, de juin 2016.

L'étude a été conduite par des étudiants d'Audencia SciencesCom, Cycle master 1^{ère} année (bac+4), Spécialisation Communication des Entreprises et des Institutions, en application d'un enseignement consacré à la méthodologie des études. Les étudiants ont été suivis par Valérie Fouassier, consultante, spécialiste des études, qui a également assuré la synthèse des résultats, garantissant ainsi la qualité de la démarche et des résultats.

Les étudiants qui ont réalisé l'étude : Eugénie Fabre, Alice Jamet, Benoit Houdemond, Jérémy Hurtaud, Guillaume Lecoq, Marine Lesaint, Julia Marcon, Alice Neveu, Léa Payen, Anaëlle Radigois, Nina Smoreda, Simon Tintelin.

Interlocuteur pour toute question relative à l'étude :

Olivier Pohardy, olivier.pohardy@sciencescom.org, 02 40 44 90 04.

1-Préambule

méthodologique

11 Contexte

Les transformations digitales sont devenues un élément crucial de la compétitivité des organisations. Pour autant, l'intégration et l'assimilation du numérique renvoient à un processus d'acculturation interne complexe. En raison de différences financières, managériales ou encore culturelles, les organisations ne s'adaptent pas au même rythme à l'évolution digitale.

Pourtant au sein des organisations, le numérique apparaît comme un moyen de créer du lien en apportant une nouvelle façon de travailler plus collaborative. Les prises de décisions s'accroissent, atténuant ainsi la hiérarchie pyramidale traditionnelle et posant de nouvelles problématiques managériales.

Les salariés des entreprises privées, les agents des institutions publiques sont au cœur de ces transformations : il apparaît donc fondamental de comprendre leur rapport à ces nouveaux outils, d'étudier leurs usages et enfin de recueillir leurs attentes en termes d'accompagnement afin de déterminer les impacts de ces évolutions numériques sur les méthodes de travail et les relations au sein des entreprises.

La Chaire Suez – Audencia SciencesCom et l'agence de communication Alphacom ont souhaité effectuer un état des lieux de la digitalisation des entreprises du point de vue de leurs salariés.

Cette étude, réalisée, à l'automne 2015, intervient dans un contexte général de réflexion autour des pratiques de communication interne associées au développement de la digitalisation au sein des entreprises et des institutions.

12 Objectifs de recherche

Dresser un état des lieux de la digitalisation du point de vue des salariés

- . Les représentations de la digitalisation
- . Les outils mis à leur disposition
- . Les usages et les pratiques
- . L'impact de l'utilisation du numérique sur l'évolution des pratiques professionnelles

Tracer les processus de digitalisation dans les organisations

- . Les politiques et les enjeux des organisations
- . Les procédures d'accompagnement développées
- . Les besoins et les attentes des salariés

13 Protocole méthodologique

Une étude qualitative

50 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre octobre et novembre 2015, en face à face ou par téléphone, auprès de :

- 8 salariés d'entreprises du secteur secondaire (entreprises de plus de 50 salariés disposant d'un service de communication)
- 12 salariés d'entreprises du secteur tertiaire (entreprises de plus de 50 salariés disposant d'un service de communication)
- 30 agents de la fonction publique (territoriale, agences régionales de santé, police, armée, justice et éducation nationale...)

Enfin différents critères ont été respectés :

- diversité de fonctions
- diversité de statuts : cadres et non cadres
- diversité de niveaux d'ancienneté

Précautions méthodologiques

Les propos des interviewés sont restitués sous forme de verbatims, c'est-à-dire mot-à-mots, bruts, avec les hésitations, répétitions et fautes de langage. Certains verbatims ont pu toutefois être allégés, notamment de certaines interjections lorsque celles-ci rendaient difficiles la lecture, sans bénéfice pour la compréhension du propos.

2- Etat des lieux de la digitalisation

21 Les représentations de la digitalisation par les salariés

Des compréhensions multiples autour de la notion de digital

La compréhension du terme digital est très inégale d'un salarié à l'autre, à la fois dans la définition qui en est proposée et dans la maîtrise des différents outils qui lui sont associés.

Quatre critères déterminants se dégagent :

- le poste occupé, qui a une influence sur le degré de technicité numérique des salariés
- le secteur d'activité : les salariés du secteur secondaire ont une vision beaucoup plus floue du digital que ceux du secteur tertiaire
- l'utilisation personnelle préalable de certains outils numériques
- l'âge enfin : les plus de 40 ans rencontrent plus de difficultés dans la maîtrise de certains outils et dans leur perception

Une multitude de définitions ont été restituées par les salariés : le digital est associé à une notion globale allant de l'énumération des objets tactiles jusqu'à l'évocation de systèmes d'information complexes mis en œuvre au sein de l'entreprise.

« Digital ? Eh bien je pense au numérique, après ça me fait penser aux ordinateurs surtout. Je trouve que c'est très vague comme terme... »

« Digital, ça me fait penser au doigt, donc au clavier, à l'écran, au tactile tout ça quoi »

« Je suis DSI (ndlr : directeur des systèmes d'informations), donc mon rôle dans l'entreprise est de fournir du service numérique, en l'occurrence ça part de très loin, et du service de mes structures informatiques, où j'offre des outils informatiques de gestion numériques de l'information. C'est de l'information dématérialisée. »

« Pour moi le digital, c'est numérique : tout ce qui est élément binaire. Digital c'est partout maintenant, c'est incontournable. Ce qui est le plus parlant pour moi, c'est déjà l'appareil photo parce qu'on a commencé à parler d'appareils digitaux avec l'appareil photo. »

Mais les outils numériques sont unanimement évoqués

Les outils du digital sont spontanément mentionnés qu'il s'agisse des Smartphones et leurs applications, de l'ordinateur et enfin de la tablette.

Ces outils sont employés, à titre personnel, à des fins d'information, de divertissement et de communication, via les réseaux sociaux, et sont, dans le monde de l'entreprise, élargis aux échanges professionnels et au partage des données.

« J'ai une utilisation assez classique, je pense. J'utilise beaucoup d'applications, c'est vraiment très pratique pour n'importe quoi : que ce soit sur l'information, l'aide (se situer, faire des choix) et puis, bien sûr, communiquer. J'utilise Whatsapp, Facebook, des applications de communication. »

« Nous travaillons beaucoup avec Filemaker. C'est une base de données qui va concerner toutes les données liées au spectacle (fiche, indicateur consommation d'énergie, aspect financier, matériel...). Ça nous permet de nous faire une analyse après. »

« Professionnellement, c'est via les outils que j'utilise tous les jours : les ordinateurs, les "tasks" que je peux employer pour bosser (pour dessiner) et puis le Smartphone... Ensuite, dans ma vie privée, c'est un peu la même chose au final : j'utilise beaucoup le Smartphone et l'ordinateur. »

22 Les outils mis à la disposition des salariés

Un clivage entre secteur secondaire et secteur tertiaire dans la mise en place des dispositifs

Une division nette apparaît dans la mise à disposition des outils pour les salariés : plus instrumentaliste dans les entreprises du secondaire et plus interactive dans les entreprises du tertiaire.

Dans le secteur secondaire, les outils les plus courants sont des outils d'information, de liaison et de gestion. Ils sont destinés à la circulation de l'information mais ne sont pas réellement interactifs. Dans la plupart des cas, il s'agit :

- d'un service de mails permettant d'établir une liaison entre les services, les personnels
- d'un intranet envisagé alors comme un outil d'aide ou d'accompagnement à la gestion des tâches. Par exemple, il facilite les commandes et aide à la création de documents officiels, communs aux salariés
- d'un ERP (Entreprise Ressource Planning) qui permet de gérer les stocks, les achats et d'autres fonctions opérationnelles au sein de l'entreprise

Dans le tertiaire, les dispositifs mis en place sont plus interactifs, avec notamment :

- des logiciels de messagerie instantanée (exemples : Microsoft Link, Skype)
- des bases de données intelligentes et personnalisables
- des outils de vérification et de validation des stratégies mises en place

« Depuis au moins deux ou trois ans, on a installé Microsoft Link et un nouveau logiciel de visioconférence. On est bien équipé en outils modernes. On a même des tableaux blancs tactiles pour les présentations avec des stylos spéciaux qui enregistrent ce qui a été écrit et ça fonctionne comme une clef USB, ça enregistre et on peut ensuite le brancher à son ordinateur. C'est vraiment super ! L'intranet peut aussi nous amener à tout ce qui est décision du CE mais aussi les modèles de documents qu'on doit utiliser. Par exemple, on peut retrouver tous les process et tous les documents à utiliser. »

Les institutions ont également mis en place de nombreux logiciels professionnels. Ceux-ci permettent de faciliter le travail des agents : par exemple, pour créer des espaces à destinations des publics de l'organisation (comme pour le Ministère de l'Éducation : e-lyco pour les lycéens, comprenant toutes les informations relatives à leur scolarité).

Enfin, une nouvelle problématique se pose : celle de la mobilité. Pour les salariés travaillant en mode nomade, des outils numériques ont été mis en place dans le but de faciliter leurs communications et leurs déplacements, en privilégiant la dématérialisation des documents (tablettes, smartphones, logiciels de gestion).

« En ce moment, nous sommes en train de développer les tablettes pour les commerciaux. C'est plus facile pour les déplacements pour échanger avec les clients. Et puis après il y a des téléphones portables avec accès à tous leurs mails et tous leurs dossiers, je ne sais plus comment on appelle ça. »

La combinaison des outils personnels et professionnels : la double utilisation du smartphone

Trois principales catégories d'usages se dégagent :

- . Choix de séparer la sphère professionnelle et privée
- . Utilisation des outils personnels dans la vie professionnelle et inversement
- . Utilisation raisonnée des outils professionnels à des fins personnelles

Un outil est au cœur de cette double utilisation : le smartphone. Sa qualité d'objet personnel, combinée à son usage professionnel, en fait un outil singulier.

« Pour moi, il n'y a pas de problème car je ne ramène rien à la maison. Je n'ai pas de soucis là-dessus. Une fois que je suis parti du travail, je suis parti du travail. Ma boîte mail, c'est une boîte mail professionnelle donc je n'ai pas d'accès. Je n'ai pas de téléphone professionnel non plus. »

« Oui, j'utilise mes outils personnels (tablette, PC également dans mon usage professionnel). J'utilise pour cela des systèmes tels que Dropbox afin de partager mes documents entre mes diverses plates-formes. »

« J'utilise un peu les outils professionnels pour des usages privés, comme le PC. Mais on a quand même des restrictions avec les pare-feu, c'est filtré. »

L'utilisation des outils professionnels à des fins personnelles est contrôlée dans certaines structures qui parfois installent des pare-feu sur les ordinateurs afin de maîtriser l'utilisation qui en est faite par les salariés, d'éviter les abus et donc certains dangers (accidents du travail, manque de concentration, etc.). C'est le cas notamment dans le secondaire. Certains salariés considèrent eux-mêmes que certains collaborateurs ont une utilisation excessive de ces outils et comprennent plutôt les choix de leur direction.

Toutefois, le fait de ne pas pouvoir utiliser certains outils comme ils le souhaitent est jugé parfois contraignant par les salariés : un contrôle jugé excessif, car généralisé à des sites qui permettraient de les accompagner dans leurs tâches quotidiennes (exemple : site de vérification d'orthographe).

« Le hic chez nous c'est qu'on n'a pas la possibilité de pouvoir consulter son adresse e-mail via son lieu de travail internet, c'est bloqué sur pas mal de choses. On ne peut pas faire une recherche simple, taper un mot pour en connaître l'orthographe. On ne peut pas aller sur Facebook, on ne peut pas communiquer chez nous pour un but personnel : c'est un choix de l'entreprise. »

« On se rend compte que les gens passent de plus en plus de temps sur leur téléphone au boulot et on est en train de faire passer des infos pour interdire le téléphone portable perso sur les lieux de prod. Ça va être très dur. Les gens sont accros à leur téléphone je suis sûr que là je dans l'atelier il y en a qui joue avec, ou à faire des recherches sur Internet. Il y en a un que j'ai chopé l'autre fois il cherchait une voiture mais même quand on les voit faire, ils ont toujours une bonne raison. »

23 Les nouveaux usages

Une utilisation accrue au quotidien

L'intranet, le portail d'entreprise et les outils de présentation et de mise en forme, sont des moyens très utiles pour le travail quotidien des salariés. Ils permettent de consulter des informations qui les concernent tous, les brèves ou l'actualité de l'entreprise ou de l'institution, mais aussi et surtout, d'avoir accès à des contenus et des données essentielles à l'exercice de leurs fonctions.

Cependant, les e-mails, dont le volume quotidien est toujours très important, sont souvent pointés du doigt et remis en question en termes d'utilité et de pertinence : une utilisation jugée parfois excessive.

« Moi je ne suis pas tout à fait d'accord avec ça parce qu'aujourd'hui on est plus tenté d'envoyer une avalanche de conneries par mail et des dossiers qui sont pas forcément finis et ficelés. Alors qu'avant, quand on n'avait qu'un seul tir, le travail était peut-être plus fini, plus réfléchi parce qu'on savait que ça prenait du temps pour en renvoyer un autre. »

Les postes de cadres impliquent une utilisation des outils digitaux continue, voire démultipliée sur plusieurs supports, et ce, tous les jours.

« J'en ai besoin tous les jours ou presque. Ma fonction demande qu'on communique beaucoup les uns avec les autres. Il faut être rapide et donc ça passe par les outils comme Skype, Link, mail... »

« Alors mon premier réflexe c'est effectivement d'ouvrir ma boîte mail, c'est la première chose que je fais en arrivant au boulot. Parce que je commence par les mails le matin, donc ça je l'utilise quotidiennement bien sûr, sinon, ce que j'utilise quasiment quotidiennement aussi, c'est les outils, le portail... »

Une simplification et une accélération des échanges

Quelque soit le secteur d'activité, la grande majorité des salariés a une vision très positive du digital dans son assimilation quasi automatique à un gain de temps, qui s'illustre notamment à travers des échanges facilités principalement par les mails, les outils de vidéo conférence et plus généralement les EDI (Echanges de Données Informatiques). Il s'agit aussi d'une meilleure circulation de l'information : grâce aux outils digitaux, l'accès à l'information devient facile et rapide.

Les cadres constatent une évolution positive des relations avec leurs interlocuteurs du fait du digital. Celles-ci sont devenues instantanées et sécurisées notamment à travers des outils de visioconférence.

« Ça facilite le travail des collaborateurs en accélérant les échanges. On touche facilement plus de monde d'un coup. On peut travailler à distance et on a également la possibilité de faire des réunions à distance, par Skype, par exemple. »

Une automatisation des tâches, une sécurisation des procédures

Le digital permet aux salariés d'automatiser certaines tâches jugées fastidieuses et répétitives et ainsi de dégager du temps pour d'autres activités.

L'économie de papier et le gain de place sont également évoqués : la numérisation des supports permet de réduire considérablement l'utilisation du papier. Par conséquent, les archives papiers, anciennement très importantes sur les lieux de travail, tendent à disparaître.

La sécurisation et la traçabilité des documents sont renforcées par les outils digitaux : les collaborateurs soulignent la possibilité de retrouver l'origine et l'éditeur des documents mais aussi leur sécurisation grâce à des procédés techniques. Certains évoquent aussi le digital comme une réponse stratégique aux évolutions de l'environnement dans lequel il est indispensable d'adopter une politique numérique pour pouvoir prétendre à la pérennité de l'activité.

« Mais globalement il n'y a pas photos : je pense qu'il n'y a pas grand monde qui reviendrait sur toutes les évolutions qu'on a pu avoir. Il y a quelques années on a supprimé tous les fax. On a mis un connecteur pour les fax qui arrivent et partent via notre messagerie. Là ça a été un peu le tollé, on l'a fait trop tôt, il y a 10 ans. Alors que maintenant plus personne n'en voudrait du fax... »

« Ah oui le numérique a changé beaucoup de choses. Il y a eu une énorme avancée grâce aux systèmes informatiques. On gagne énormément de temps. On communique beaucoup plus. »

« Un apport clairement positif, l'entreprise ne peut pas fonctionner sans. »

L'évolution de la relation à la clientèle

Dans une grande majorité des cas, le numérique permet une réactivité de plus en plus soutenue dans les échanges avec les clients. Le téléphone, les courriers et les fax sont délaissés au profit du mail, en raison notamment de sa traçabilité.

Le digital permet aussi la sécurisation des données des clients (notamment dans le secteur bancaire mais aussi dans le secondaire avec les fournisseurs).

Néanmoins, certains évoquent déjà les répercussions en termes d'emploi dans le tertiaire et les administrations (fermetures progressive de certaines agences, raréfaction des contacts en face à face et des contacts téléphoniques au profit des mails et des applications "espace clients").

« Maintenant on commence à supprimer tout document papier. Par exemple, on avait des compte rendus papier après chaque intervention et de plus en plus ça va être abandonné pour des interventions purement numériques avec la fameuse tablette où on va pouvoir faire signer directement sur écran digital. Après, le client ayant son adresse mail de saisie, ça lui est automatiquement envoyé. Dans certaines unités, ça se fait déjà depuis plusieurs années. Chez nous, c'est petit à petit mais c'est en train de se faire. »

24 L'impact de l'utilisation du digital sur l'évolution des pratiques professionnelles

De nouvelles compétences

Le numérique modifie les méthodes de travail et les échanges entre collaborateurs. Les salariés sont amenés à développer de nouvelles compétences du fait du numérique.

- Des compétences techniques liées à la maîtrise des logiciels.
- Des compétences plus généralistes, telles que la capacité d'adaptation aux changements.
- Des compétences métiers suite à l'évolution des postes suite aux changements initiés par le digital.

« Développer de nouvelles compétences informatiques, s'habituer à une nouvelle interface et savoir la gérer : il y a toujours une période d'adaptation. »

« Les seules compétences requises sont la réactivité et la maîtrise de la grammaire. J'avais déjà ces compétences là avant que le mail ne débarque. Le support change mais, au fond, le travail reste le même. »

« J'ai dû me former à la création d'applications que je ne maîtrisais pas du tout avant, par exemple : graphisme, architecture de l'info, conception de services. Essayer de bâtir un produit numérique qui soit cohérent et utilisable : c'est quelque chose que je ne savais pas faire avant et donc je dirais que ça m'a ouvert un nouveau métier. Donc, bien sûr, c'est une réelle opportunité. »

« Disons qu'on est beaucoup plus polyvalents. Notre champ de compétences s'est agrandi. On est plus généralistes sans être pour autant moins pointus qu'avant »

L'évolution de la relation aux collègues

Une ambivalence dans les discours recueillis est observée : si certains estiment que la digitalisation n'a pas bouleversé les échanges interpersonnels au sein des structures, d'autres regrettent leur déshumanisation.

Dans le secteur tertiaire, la digitalisation n'a pas bouleversé les façons de communiquer. Les échanges oraux restent privilégiés, surtout entre bureaux proches. Les liens sont maintenus grâce à la proximité physique qui favorise le contact humain. Dans certaines structures, les échanges directs sont d'ailleurs encouragés par la direction afin d'éviter une surabondance de mails. La plupart des collaborateurs tentent d'optimiser l'utilisation de ces outils pour gagner en productivité et en efficacité.

« On se retrouve à la machine à café pendant les pauses, donc la communication se fait oralement ».

Les mails sont cependant perçus comme un outil positif pour beaucoup. Ils empêchent notamment que les informations se perdent. Ils permettent également de garder une trace écrite des conversations ou des consignes.

Dans le secteur secondaire, les mentalités et les relations entre collègues ont évolué et sont jugées moins conviviales. Chacun se retranche derrière ses outils connectés, personnels comme professionnels. Les salariés estiment qu'il y a une détérioration des échanges et du travail collaboratif. On tend vers un quotidien où l'on dérange le moins possible ses collègues, où on essaie de ne pas se montrer trop intrusif (par exemple : outils de messagerie instantanée qui permettent de constater la disponibilité de son interlocuteur.)

« Ce n'est plus la même mentalité. Il y a quelques années les gens venaient pour le travail. Ils étaient contents de faire des performances. Il y avait un bon esprit (...). Maintenant les gens sont plus détachés de l'entreprise. Ils viennent uniquement pour gagner du fric. L'état d'esprit n'est pas très bon. La motivation n'est pas très bonne non plus. On voit les gens qui actuellement passent beaucoup de temps à utiliser leurs téléphones portables personnels et à faire des jeux donc ça, ça pose un peu problème. C'est plus ce que c'était... »

Dans les administrations, la perte de contact physique est critiquée. L'âge et l'ancienneté dans la structure ont également un impact : les jeunes arrivants ont le réflexe de communiquer via les nouveaux outils numériques mais les plus de cinquante ans gardent une distance avec ces outils et privilégient les échanges directs.

« Les échanges de mails ne seront jamais équivalents aux conversations verbales. Le mail a tué 80 % des relations interprofessionnelles. Le mail empêche parfois une réponse directe et rapide, parfois c'est long, trop long ».

« Après cela dépend de chacun, moi, à mon niveau, on est resté très proches les uns des autres et rien ne vaut un échange direct, verbal, c'est toujours plus simple. Peut-être par contre qu'effectivement, les plus jeunes qui sont arrivés dans l'entreprise ont certainement plus l'habitude de formuler leurs questions par mail ou par Communicator enfin, maintenant ça s'appelle LINK, et c'est vrai que c'est vraiment de l'échange rapide, direct entre collègue en plus, ça permet de voir si le collègue est disponible ou pas disponible. »

« Personnellement, je suis de la génération Y, je baigne là-dedans depuis toujours. Au final, c'est très naturel pour moi. Je m'attends peut-être même plus à avoir une réponse de type digital que d'avoir une personne en face de moi. »

L'évolution de la relation à la hiérarchie

La majorité des interviewés n'observe aucune évolution dans les relations avec leur hiérarchie. Le contact direct, les réunions et les écrits restent dominants, notamment dans le secteur secondaire. Les travailleurs nomades profitent quant à eux d'outils de communication mobiles rapides et réactifs pour échanger avec leurs supérieurs.

« Là ça reste la communication verbale et tout ce qui est mail : compte rendu de réunions, point de situation... Ça reste classique. Il n'a rien de vraiment moderne. Je ne pense pas qu'on puisse changer ça, enfin pas pour l'instant. »

Pour les agents des collectivités ou organismes publics, et notamment pour les plus anciens, les nouveaux outils et notamment le mail en réduisant les déplacements, ont diminué les échanges directs et physiques.

« C'est dommageable de ne plus se déplacer et d'échanger en face à face ».

Des craintes

On relève que, quel que soit le secteur d'activité, les salariés s'accordent à dire que le digital représente malgré tout une menace et comporte plusieurs points négatifs.

L'hyper connectivité s'avère parfois contreproductive et peut réduire l'efficacité : si le numérique permet au salarié de réaliser plusieurs tâches simultanément, il peut également l'empêcher de se concentrer sur une seule activité à la fois. Les salariés constatent aussi que le « multitasking » est induit de manière indirecte par les managers. Il devient parfois la norme au détriment de l'efficacité.

« Inéluctablement, des gens vont parler de pression, des gens vont parler de volume. C'est difficile à qualifier, en tout cas le digital a pour grande qualité, et ce qui est également son défaut, le fait de délivrer dans un temps extrêmement rapide une information plus ou moins complexe. On est à flux tendu, on a plus de notion de délais sur la transmission de l'information, donc à partir de là... »

La réception quotidienne de nombreux mails vient parfois parasiter le travail du destinataire sans pour autant lui être utile. La rapidité de circulation des informations ne sert pas toujours la qualité du travail. Pour ces salariés, on perd en qualité ce que l'on gagne en efficacité.

« On est souvent coupé dans notre travail car au final on reçoit tellement de mails, donc là il y a un problème au niveau de la productivité car tu as tendance à toujours répondre aux mails au fur et à mesure alors qu'il faudrait à la limite regarder les mails le matin, le midi et le soir. »

De la même façon, des phénomènes de déconcentration et de désinvestissement sont signalés : plusieurs salariés reconnaissent utiliser le digital à des fins personnelles sur leur temps de travail (comme jouer avec son téléphone portable) aux dépens de leurs missions et parfois même de leur sécurité dans le secteur industriel.

La difficile hiérarchisation des archives et des données numériques représente aussi un problème.

La dépendance aux outils peut être aussi une source d'inquiétudes : certaines personnes craignent que l'économie et le fonctionnement de l'entreprise -basés principalement sur le digital- induisent de fortes répercussions en cas de panne ou de dysfonctionnement.

« C'est simple, quand l'ordinateur tombe en panne, on ne peut plus rien faire. Ça arrive quelques fois, c'est très rare mais quand il y a un gros dysfonctionnement système, on est vraiment bloqués. On peut rien faire, parce qu'on a tout sur notre ordi. Alors qu'avant ce n'était pas comme ça. Ça nous est arrivé je sais plus, en septembre et on a été quasiment deux heures à se tourner les pouces. »

« Ah oui le numérique a changé beaucoup de choses, il y a eu une énorme avancée grâce aux systèmes informatiques. On gagne énormément de temps. On communique beaucoup plus. Est-ce que l'on communique bien, je ne sais pas, mais on communique en tout cas beaucoup plus et beaucoup plus rapidement. On peut presque travailler aujourd'hui sans téléphone par contre il y a un risque si demain il n'y a pas internet dans l'entreprise, on risque de ne pas pouvoir travailler avec beaucoup de monde dans la journée. »

« C'est vrai que de manière générale, je trouve que l'économie est trop dépendante du numérique. Vous allez voir, la toile va un jour se crasher et on sera bien embêter... A mon avis, quand ce jour viendra (je ne suis pas alarmiste mais c'est très probable, une panne peut arriver à n'importe quel moment), c'est toute l'économie qui sera paralysée et ça va avoir des répercussions importantes sur le Globe. Bien sûr, ça sera réparable mais ça se fera petit à petit, sur du long terme quoi. »

Enfin des salariés craignent pour leur santé physique et mentale. On parle beaucoup d'aliénation au numérique. Les salariés sont conscients des périls de la surconsommation des outils digitaux et en mesurent l'impact sur leur travail quotidien ainsi que sur leur vie personnelle.

« C'est au détriment de l'humain quand même. Plus ça va, plus les effectifs sont réduits parce qu'on a moins besoin de personnes, parce que les outils sont performants. C'est le revers de la médaille. »

« Cela nuit à la santé. Chacun doit savoir établir des limites, sinon c'est le burn-out assuré. C'est difficile, je l'admets car notre hiérarchie (au sens large) veut faire en sorte qu'on utilise tout le temps ces outils pour être connecté au travail H24. »

3- Les processus de digitalisation

31 Politiques et enjeux des organisations

La politique du zéro papier comme introduction au digital

De nombreux interviewés font référence à l'initiative de leur organisation de privilégier le format numérique au format papier. Cette politique du zéro papier s'accompagne d'une volonté d'efficacité et de rapidité, mais aussi d'une stratégie de réduction des dépenses. Le numérique permet aux organisations de transmettre plus d'informations et de traiter plus d'éléments en un temps réduit. Grâce au numérique, tout s'accélère, notamment dans l'administration ou dans le secteur de la santé.

De manière générale, toutes les organisations sont concernées par le passage au numérique. Ces politiques sont souvent à l'initiative de l'Etat ou des dirigeants. On retrouve, par exemple, au sein de l'institution pénitentiaire, plusieurs exemples comme l'envoi par mails des convocations au tribunal pour les détenus, ou certaines décisions de justice :

« Le logiciel est performant pour faire avancer plus vite. [...] L'administration a l'image d'une organisation lente qui demande beaucoup de papiers etc., alors que maintenant tout le monde marche par mails. La justice aussi se met au zéro papier avec, par exemple, les décisions de justice pour les détenus qui se font par mail »

Des outils de communication interne qui combinent anciens supports et nouveaux réseaux

On relève dans les entreprises et les organisations une articulation entre les moyens de communication interne traditionnels (affichage, téléphone, plaquettes, journaux internes, etc.) et les supports associés au digital (mails, bornes avec écran d'affichage, visioconférences via Skype par exemple...).

Les mails tiennent une place prépondérante dans la communication au sein des organisations, autant entre collègues qu'avec la hiérarchie. Tous les interviewés disposent d'une boîte mail professionnelle et envoient une grande quantité de mails par jour. De ce fait, ce mode de communication apparaît être le plus important, le plus rapide et le plus pratique.

Par ailleurs, les intranets permettent d'instaurer une communication globale à l'institution, notamment lorsqu'il y a des entités ou des sites géographiques dispersés. L'intranet est, par ailleurs, indispensable dans les structures qui nécessitent des moyens sécurisés comme la Banque de France ou l'administration pénitentiaire.

Le contenu de ces intranets varie selon les entreprises et institutions : on relève l'usage généralisé de logiciels de gestion, de planning ou d'applications spécialisées, et certains commencent à mettre en œuvre des blogs et des forums.

Les organisations utilisent de plus en plus des intranets qui permettent de centraliser l'information, de s'adresser à des publics précis et de créer des espaces de travail communs pour les personnels.

D'autres outils sont utilisés comme la visio-conférences, les newsletters, les tableaux interactifs, la géolocalisation de véhicules, les comptes Facebook et Twitter... Cependant ces derniers restent marginaux et peu utilisés par les salariés.

32 Les procédures d'accompagnement

Le secteur secondaire en retard

Les organisations du secteur tertiaire ont mis en œuvre des dispositifs de formations pour accompagner la transformation digitale. Les plans de formation dédiés à cette thématique sont considérés comme essentiels notamment pour adapter l'organisation au besoin des marchés et à la concurrence.

Quelques soient les dispositifs initiés par les organisations, on constate une forte entraide entre collègues, surtout pour les plus de 50 ans qui ont une connaissance parfois approximative des outils numériques.

Le secteur secondaire semble rencontrer plus de difficultés dans la mise en place de formations spécifiques sur le numérique. Elles sont plus rares et irrégulières. Certaines ne répondent pas forcément aux besoins immédiats du salarié. Pour les plus de 40 ans, les formations aux nouveaux outils sont quasiment inexistantes et l'apprentissage se fait au niveau individuel.

Dans le secteur secondaire, les formations portent essentiellement sur l'aide à la maîtrise d'outils bureautiques de base comme le Pack Office et à la maîtrise des logiciels de gestion spécifiques au domaine d'activité de l'entreprise (type ERP). Certains salariés, dans la tranche d'âge des 40-50 ans, considèrent ces formations inadaptées. Ils l'expliquent par le fait que les formations sont trop espacées dans le temps ou qu'ils n'utilisent pas systématiquement les logiciels auxquels ils ont été formés. Avec la constatation suivante : une utilisation épisodique et sporadique rend plus difficile l'intégration et l'assimilation du fonctionnement des logiciels. De fait, si la formation n'est pas immédiatement suivie d'une mise en pratique, son utilité paraît compromise.

« Il n'y a jamais eu de changement sans formation en parallèle, jamais. Même si c'est un petit changement, il y aura quelques heures, 2 heures, 4 heures mais il y aura toujours une formation. Il faut s'y mettre rapidement. »

« Il y a des trucs qui sont spécifiques au niveau de la formation pour chaque type de poste. Par exemple, pour faire des commandes, il y a des fichiers bien spécifiques mais nous, non on en a pas besoin. »

Dans la majorité des cas, pour les deux secteurs, les formations sont assurées en interne. Cela permet à une majorité de salariés d'identifier des référents ou des spécialistes auxquels ils peuvent faire appel si besoin.

« Ce sont plutôt des formations internes qui ont été mises en place, par le service informatique. C'est plus un accompagnement qu'une réelle formation, ils ont fait en sorte que l'outil soit assez didactique, assez interactif, de façon à pouvoir l'utiliser facilement, simplement, moyennant un accompagnement. »

« Souvent en interne. Parfois avec des intervenants externes. Peut-être 20% externe. On a une équipe méthode qui souvent s'occupe de faire les formations. Ils travaillent en étroite collaboration avec le service informatique. »

Dans le secteur tertiaire, les formations sont plus systématiques dès qu'un nouvel outil est mis en place. Pour les logiciels professionnels notamment, l'ensemble des structures mettent en place des formations. Elles sont dans l'ensemble appréciées, bien qu'elles ne soient pas systématiquement obligatoires. Les organisations demandent de plus en plus aux agents d'être proactifs et de faire eux-mêmes leurs formations en fonction de leurs besoins, via des logiciels spécialisés.

Un manque d'accompagnement

Dans les institutions, l'apparition des intranets a permis l'arrivée de supports de formations en ligne. Des documents sont donc mis à disposition directement sur ce type de plates-formes. Les agents peuvent ainsi consulter directement les informations dont ils pourraient avoir besoin pour progresser sur les outils numériques. Ils peuvent également s'inscrire à des formations directement sur ces plates-formes.

Mais on note que pour les supports en ligne tels que les sites internet ou les réseaux sociaux, il y a un réel manque d'accompagnement. Les répondants se sont dans l'ensemble formés seuls ou grâce à leur entourage familial.

« J'ai appris sur le tas »

« Mes enfants ont été les meilleurs formateurs ».

La plupart des personnes interrogées souligne un manque d'accompagnement sur des supports arrivés tardivement dans les institutions. Cela montre également un manque de connaissances en matière de digitalisation de la part des dirigeants. Ils ne proposent pas suffisamment de formations en rapport avec les enjeux de ces nouveaux outils digitaux.

« Je me sens plus avancé que mes supérieurs en matière de numérique. D'ailleurs, c'est moi-même qui propose des formations sur ces nouveaux outils à mes dirigeants ».

33 Besoins et attentes des salariés

Des besoins qui divergent

Tous les salariés ne sont pas à l'aise avec ces changements numériques. Si les plus jeunes sont satisfaits de ces mutations et réussissent à s'y adapter, les personnes les plus âgées semblent quant à elles dépassées par ces mutations.

On observe en effet des différences d'aisance et de maîtrise des outils selon l'âge : les moins de 35 ans jugent avoir une bonne maîtrise des évolutions numériques. Ils ont grandi dans cet univers et le connaissent depuis toujours. Les plus de 50 ans, quant à eux, considèrent avoir plus de difficultés, même s'ils fournissent des efforts afin de rester « à la page ».

L'aisance face aux changements numériques opérés dépend également d'autres facteurs :

- la fonction occupée : bien évidemment, si le salarié occupe un poste informatisé, cela exige une maîtrise plus poussée, en adéquation avec les exigences de la fonction.
- le statut de l'entreprise : les entreprises spécialisées dans les télécommunications qui exigent de la part des salariés (cadres et non cadres) une maîtrise et une adaptation constante au numérique.

Mais d'une façon générale, les salariés sont prêts pour la transition numérique car ils en mesurent les enjeux.

« Je me sens à l'aise avec le digital : il faut savoir pratiquer et aller à l'essentiel. On est dedans, on n'a pas le choix. »

« Je ne maîtrise pas le digital. Je ne suis pas au fait et j'ai même du mal à savoir exactement en quoi ça consiste. Je ne suis plus toute jeune et je pense que si vous vous étiez adressée à une assistante d'une trentaine d'années, elle aurait été sûrement plus au fait que moi. »

Néanmoins les salariés éprouvent des difficultés à se projeter dans leur poste d'ici 5 à 10 ans. Ils pensent tous que leurs outils actuels seront plus perfectionnés même s'ils ne peuvent pas dire précisément en quoi.

Si les cadres des services supports sont plus sereins en ce qui concerne l'avenir puisqu'ils pensent que leur poste existera toujours, en revanche, les opérationnels sont eux plus pessimistes pour ce qui est de la production, des tâches administratives et des achats. Des postes risquent de ne plus exister ou d'être rattachés à d'autres fonctions. La peur et le sentiment de ne pas savoir où l'on va sont prégnants dans les entretiens.

« On a un plan qui prévoit d'investir dans beaucoup de choses. En gros supprimer des postes et supprimer des emplois donc c'est dommage. La tendance, c'est d'avoir moins de gens mais avec plus de compétences pour pouvoir analyser plus de choses. Ils veulent savoir au jour le jour si nous sommes rentables ou pas. »

« Le problème c'est que je ne sais pas trop car ça bouge beaucoup. Mon poste a toujours beaucoup évolué. Pour l'instant, j'ai eu des choses de supprimées car maintenant, c'est fait par le biais d'une procédure informatique qui m'a remplacé. »

Dans les administrations, les procédés d'accompagnement sont majoritairement perçus positivement par les agents interrogés : ils sont utiles, notamment aux "seniors" qui semblent avoir plus de lacunes que les "jeunes" dans l'utilisation et la maîtrise de ces outils. Cependant, ces procédés ne font pas l'unanimité : les formations sont jugées soit trop courtes, soit insuffisamment approfondies. De plus, pour certains, c'est la pratique sur le long terme qui permet la maîtrise. Des agents soulignent aussi le manque de temps consacré aux formations.

D'autres interviewés ont également souligné le manque de régularité des formations et dans certains domaines, si les formations existent, elles ne permettent pas de pallier au manque de moyens. Celles-ci n'ont donc que peu d'utilité en vue du retard et du peu d'outils mis à leur disposition.

« Tu as beau faire des stages, si tu ne pratiques pas toute suite, tu oublies. Il y a tellement de choses, d'applications, d'outils qu'on oublie. Donc j'aimerais bien qu'on fasse des mises à jour tous les ans pour nous remettre dans le bain. »

Des attentes, en conséquence, plus ou moins importantes

En déclaratif, on relève peu d'attentes exprimées. Dans le secondaire, en effet, les salariés ne sont pas toujours conscients des possibilités de formation. Dans le tertiaire, parce qu'ils bénéficient déjà d'un assez grand nombre de formations qui les satisfont, les salariés s'estiment bien accompagnés.

C'est plus selon l'âge que les attentes d'accompagnement et de formation apparaissent : le besoin en formation est accru parmi la tranche d'âge des 40-55 ans, certains ne se sentant pas bien adaptés au digital ou percevant l'utilité et les enjeux du numériques, expriment la nécessité d'être accompagnés dans ces changements. Les plus jeunes, issus de la génération Y, sont plus à l'aise avec le digital, et ne ressentent pas le besoin de demander de nouvelles formations.

« Personnellement, je suis de la génération Y donc je ne ressens pas le besoin de participer à une formation à propos des outils numériques. Je baigne là-dedans depuis toujours donc les formations, je n'en ai pas besoin. Au final, c'est très naturel pour moi »

« Ils ont proposé des formations de 2h. Pour apprendre à utiliser un smartphone, une tablette pour que tout le monde puisse un peu naviguer sur ces différents outils : c'est prévu dans le cadre du travail ».

En revanche dans la fonction publique, des améliorations sont souhaitées et attendues de la part des agents avec plus de rapidité dans la mise en place des formations, des formations plus complètes, davantage de suivi et d'accompagnement, au rythme de chacun.

En conclusion, les formations aux nouvelles technologies sont perçues positivement car elles permettent aux collaborateurs une meilleure maîtrise des outils digitaux dont ils disposent. Ils deviennent alors plus efficaces et plus productifs dans leur travail quotidien.

Conclusions

Principaux enseignements de l'étude

Les différentes organisations ont, pour la plupart, mis en place diverses politiques supposant l'intégration du développement du digital dans leur structure. Du "zéro papier" aux outils et dispositifs plus sophistiqués, l'intégration du numérique s'allie à une volonté d'efficacité et de rapidité.

Les moyens de communication traditionnels sont toujours présents mais les outils numériques prennent progressivement une place prépondérante dans les échanges professionnels.

Les outils numériques comme les logiciels, les différentes applications de communication ou encore les intranets sont par ailleurs en phase d'installation progressive : le secteur tertiaire est le plus avancé et le secteur secondaire peine à le rattraper.

Le développement des nouveaux outils est accompagné afin de former les salariés aux nouvelles méthodes de travail. Mais l'étude souligne l'inefficacité des formations jugées trop courtes voire peu pertinentes. Aussi, l'étude révèle que les organisations peinent à donner sens aux outils digitaux mis en place.

Ces lacunes peuvent être expliquées par deux phénomènes : un manque de connaissances en matière de digitalisation de la part des dirigeants et un manque d'investissement général de certaines organisations face au numérique. En conséquence, les salariés se retrouvent parfois démunis face aux outils et sont peu enclins à les utiliser.

La maîtrise des outils numériques dans la sphère professionnelle est liée à l'utilisation personnelle du digital. Après 45 ans, beaucoup de agents se sentent en retard. Certains ne s'intéressent pas ou peu aux outils numériques dans la vie personnelle et demandent donc plus de temps pour s'adapter et utiliser toutes les fonctionnalités mises à leur disposition dans leur profession.

Le développement du digital dans ces organisations est bien présent, mais la participation des employés à celui-ci n'est pas automatique. En effet, la plupart des interviewés ne participent pas ou peu à ce processus de digitalisation : par choix personnel ou parce qu'ils ne sont pas sollicités par l'organisation.

L'impact du numérique sur les méthodes de travail est ambivalent : il apparaît comme une évolution permettant une plus grande rapidité de circulation de l'information, une efficacité et une immédiateté. Néanmoins, il est perçu négativement à cause de la réduction des communications verbales et de la surcharge de travail qu'il entraîne. C'est ainsi qu'on remarque une adhésion générale au numérique, perçu comme indispensable, accompagnée d'une certaine méfiance à l'égard de cette révolution digitale.

Des améliorations sont donc souhaitées et attendues par les salariés, telles que : davantage de simplicité, de formations, de moyens ou d'implication personnelle. Enfin, les personnes interrogées souhaitent conserver les contacts humains.

Recommandations

Un meilleur accompagnement des salariés aux nouveaux outils numériques, et surtout, une vraie intégration dans le dispositif de transformation digitale.

En effet, de nombreux salariés ne se sentent pas associés à ce dispositif. Ils le subissent même si cela a des avantages. Expliquer aux collaborateurs les enjeux et les intérêts du virage numérique est un enjeu fondamental pour les responsables.

Pour cela, il est important que l'entreprise explique sa stratégie à long terme et l'importance du rôle des salariés dans celle-ci. En effet, il ne suffit pas seulement d'apporter de nouveaux outils et une formation souvent basique pour optimiser l'utilisation de ces outils digitaux. Il est important de former les salariés à des outils spécifiques à leur fonction et non à des logiciels qu'ils utilisent pour la plupart très peu. Cette recommandation est particulièrement valable pour le secteur secondaire.

L'accompagnement au changement doit donc être renforcé au sein des institutions et des entreprises, notamment pour ceux qui sont moins sensibles au numérique ou moins disposés à ces nouvelles pratiques.

Une utilisation des outils adaptée à la multiplication des tâches

L'arrivée des outils numériques a énormément changé les modes de communication au sein des entreprises. Le contact direct, téléphonique et mail sont aujourd'hui couplés à d'autres outils comme Link ou Skype. Trop de salariés se sentent submergés par les mails et ont du mal à prioriser les informations.

Avec la multiplication de ces canaux d'échanges, il est important que les entreprises mettent en place des outils de conseil (des fiches, par exemple) qui accompagnent l'utilisation de chacun afin de les optimiser et d'en faire des outils productifs.

Mettre en avant la dimension humaine qui a tendance à s'amoindrir du fait du digital

Aujourd'hui avec l'arrivée du digital dans toutes les structures, un grand nombre de salariés estime que les contacts en interne ont tendance à se dégrader, voire à disparaître avec certains collègues.

Il est donc important de garder tous les canaux de contact et de ne pas réduire les échanges à de simples transmissions digitales. Il faut rappeler aux dirigeants le risque de perte du contact humain au sein des organisations, du lien social qui est fondamental pour les salariés. La communication numérique et la communication orale et physique restent complémentaires.

Annexes

Annexe 1 : l'agence Alphacoms

Alphacoms, agence de conseil en communication, aide à engager le dialogue et à se faire comprendre des parties prenantes (équipe, clients, élus, riverains, usagers, médias...).
Objectifs : favoriser l'adhésion, mobiliser, préserver une réputation, créer une dynamique collective autour des projets de l'entreprise ou de l'institution.

Plus de 25 ans d'expérience, 25 collaborateurs, 7 pôles d'expertises.

Spécialisations

Conseil en communication corporate, Relations presse, Communication de crise, Communication interne, Veille et intelligence territoriale, Edition, Création de contenus, Influence, Relations publiques et institutionnelles

www.alphacoms.fr

<https://twitter.com/alphacoms>

<http://instagram.com/alphacoms>

Contact : Ségolène Pujos, Directrice Conseil, s.pujos@alphacoms.fr

Annexe 2 : la Chaire Suez Audencia SciencesCom

Une Chaire d'enseignement

« Communication corporate et transformation numérique »

Avec plus de 80000 collaborateurs, SUEZ présent sur les cinq continents est un acteur clé de l'économie circulaire pour la gestion durable des ressources. L'entreprise soutient Audencia SciencesCom dans la mise en œuvre d'une pédagogie ambitieuse et innovante, particulièrement au sein de son programme Cycle master, spécialisation Communication des Entreprises et des Institutions.

Parce que dans l'entreprise, le digital représente un défi majeur qui implique directement les directions de la communication, la Chaire se consacre à l'étude des tendances, mais aussi à la diffusion des pratiques les plus innovantes, responsables et performantes en matière de transformation numérique et de communication corporate. Elle s'attache aussi à réfléchir aux impacts du digital sur la fonction communication.

Les travaux de la Chaire, conduits avec les étudiants d'Audencia SciencesCom, sont pour ceux-ci autant d'opportunités de confrontations directes avec les professionnels de la communication. En particulier, la Chaire mène et publie des études, notamment en collaboration avec des associations professionnelles et organise des ateliers de réflexion (COMFactory).

Contact : Olivier Pohardy, en charge de la Chaire, olivier.pohardy@sciencescom.org