

## Comment piloter la transformation digitale en interne ?

Partie I : **Quels sont les enjeux de la transformation digitale interne ?**

Partie II : **Pourquoi constate-t-on une telle urgence aujourd'hui, pourquoi ce nouvel intérêt ?**

Partie III : **Qui est concerné ? Franck, avez-vous des priorités en termes de public pour votre transformation interne ?**

Partie IV : **Quels chantiers concrets ?**

Partie V : **Quels obstacles ?**

Partie VI : **Quels facteurs d'engagement ?**

Partie VII : **Quels derniers conseils ?**

### Intervenants :

**AXA Group Solutions**, Jean-Michel Texier (CTO en charge de la transformation digitale)

**LA POSTE**, Franck Joseph (Responsable de la conduite du changement)

**ACCOR**, Christophe Cazard (Directeur media digital)

**JC DECAUX**, Cyril Roche (coordination et moyens digitaux)

### Animateurs :

**INNOVEN**, Tangi Vass

**ORANGE Consulting**, Daniel Goncalves



## **Introduction par Daniel Goncalves :**

La transformation digitale a un impact sur les modes de fonctionnement de l'entreprise. Les grandes problématiques qui impactent la transformation digitale sont le cloud, le mobile, l'information, le social. Mais c'est une question vaste. Nous allons parler d'humain, de management, de processus, d'organisations et de technologies.

## **Quels sont les enjeux de la transformation digitale interne ?**

### **Franck Joseph, La Poste**

J'appartiens à la récente branche numérique du groupe. La Poste a assuré une transformation physique et nous avons nos valeurs de confiance, proximité et simplicité. Mais aujourd'hui nous devons aller au-delà et partir sur une transformation interne du groupe.

### **Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

La transformation digitale interne n'est pour nous qu'un élément d'une transformation plus globale drivée par le client et les usages. Il y a trois éléments discriminants. Le marché car nos habitudes de consommation évoluent. Axa qui est très décentralisé avec un réseau d'agents (150 000 collaborateurs sur 157 pays) et enfin la question du coût. Il faut être plus proche du time to market, donc être plus réactif et plus proche des attentes. Les géants du web comme Amazon ou Google ont des velléités mais nous sommes sur un marché régulé et il n'est pas évident que ces entreprises souhaitent jouer avec ces contraintes techniques et légales.

### **Christophe Cazard, Accor**

Nous avons pour ambition d'être leader dans le domaine de la digital hospitality. Notre marché a évolué, il est très concurrentiel avec les nouveaux usages ou les agences en ligne qui sont aussi bien acteurs que concurrents. Nous avons un portail de réservations, avec toute la gamme, de l'hôtel F1 à Sofitel, c'est un point de départ de la transformation digitale et 30 % de notre CA passe par ce site. Nous offrons plus de services aux clients comme l'e-check in ou l'e-check out par exemple, qui doit libérer du temps pour se concentrer sur la relation client. Mais en interne, il ne se passait pas grand-chose, il fallait le faire car nos collaborateurs attendaient une plateforme digitale qui a été implémentée en 2014. Des hôtels avaient déjà leurs community managers, ils n'ont pas attendus le siège et un tiers des fans Facebook du groupe Accor sont des collaborateurs. Cela a été un facilitateur auprès du top management pour valider le projet et un moteur pour débloquer les budgets qui sont importants.

### **Franck Joseph, La Poste**

Certains collaborateurs sont mieux équipés à la maison qu'en entreprise et surfent à la maison pour récupérer des informations utiles sur leur lieu de travail. Nous avons pris beaucoup de retard en



interne. Notre nouveau président Philippe Val a deux objectifs : apprendre à travailler autrement et développer le CA

#### **Cyril Roche, JC Decaux**

Nous sommes tous des citoyens connectés et nous avons besoin que cela se duplique dans l'entreprise. JC Decaux est une société familiale, pragmatique, opérationnelle et tournée vers le business. La transformation digitale a longtemps été vécue comme un gadget, c'est un mouvement récent chez nous. Mais c'est un mouvement vital car derrière, il y a tous les sujets de l'entreprise : c'est un argument pour attirer de nouveaux collaborateurs, pour les clients et un moyen de différenciation. C'est un gage d'efficacité, de productivité et de business.

#### **Pourquoi constate-on une telle urgence aujourd'hui, pourquoi ce nouvel intérêt ?**

#### **Cyril Roche, JC Decaux**

C'est une réponse à la crise de 2009, mais la matérialisation est récente. Le secteur des medias a beaucoup souffert, avec -7 % en 2009 et des investissements publicitaires en 2013 proches des niveaux de 2009. Le point de départ a été d'avoir un catalyseur d'entraide pour échanger et partager de l'information. Il y a eu notre changement de taille. Nous étions 6 000, 8 ans auparavant et plus de 10 000 aujourd'hui, c'est un déclencheur. Il y a aussi notre changement de mentalité, nous avons plus confiance dans le digital et il amène l'idée de pouvoir se tromper. Nous tentons des projets et nous améliorons au fur et à mesure, c'est pour moi une des raisons de l'engouement.

#### **Franck Joseph, La Poste**

Nous sommes 25 000 collaborateurs et plusieurs métiers et notre CA courrier est en baisse depuis plusieurs années. Il fallait trouver des leviers de croissance. Nous sommes sur des capitaux publics et avons donc un devoir face à l'état d'assurer le service universel de la distribution du courrier. Cela entraîne des restructurations comme faire monter en compétences nos collaborateurs sur le digital et sur tous les nouveaux métiers.

#### **Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Le groupe est en croissance grâce aussi à des acquisitions dans des marchés émergents. Il y a un besoin, une demande qui n'était pas là 5 ans auparavant. Mais nous pouvons se poser des questions face aux capitalisations de Google ou Apple qui n'étaient pas pensables il y a 10 ans. Il y a un éveil au big data. Nous gérons des données sensibles. C'est données circulent en filigrane sur le web et elles sont captées par les géants du web, c'est un enjeu. Il y a une volonté stratégique à haut niveau car c'est un enjeu de demain même si on ne sait pas quelle forme cela va prendre. Il nous faut un accès à une bonne gestion de cette information. Nous avons des applications sur la prévention chez Axa qui sont gérées en externe et ces partenaires captent cette information.

#### **Tangi Vass, Innoven : Avez-vous eu à réagir à la crise ou est-ce un marqueur de transition entre deux ères économiques différentes ?**



Cyril Roche, JC Decaux

Depuis le break down de 2009, le contexte économique est globalement flat. La question est comment organiser différemment l'entreprise, le travail et les coûts ? Nous sommes dans un contexte compliqué sur le marché français.

**Christophe Cazard, Accor**

Notre concurrence est arrivée par le digital. Avec la crise, nous n'avons plus de magazines de communication interne, par exemple. La transformation digitale a été accélérée par ces processus. De plus, nos collaborateurs sont plutôt jeunes (60 % ont moins de 35 ans), c'est la génération Y connectée. L'élément déclencheur a été la maturité de certaines technologies. L'émergence du cloud a permis de lever beaucoup de contraintes en interne, sur le partage de fichiers par exemple. Nous sommes chez Microsoft et le cloud permet de donner 25 giga à chaque collaborateur, à titre personnel, et cela accélère la transformation interne.

**Qui est concerné ? Franck, avez-vous des priorités en termes de public pour votre transformation interne ?**

**Franck Joseph, La Poste**

Nous nous adressons aux 265 000 collaborateurs en s'appuyant sur les 55 000 managers qui sont les ambassadeurs de cette transformation. La transformation est déjà faite sur les métiers, il y a aujourd'hui une transversalité accompagnée par la branche numérique. Il y a une acculturation pour tous les collaborateurs, il faut voir les compétences sur le lieu de travail et à l'extérieur. Ce travail va nous permettre de mieux connaître nos collaborateurs et de monter des cellules de déploiement. Aujourd'hui, nos facteurs ont Facteo sur smartphone pour relever l'EDF, nous essayons de leur donner de nouvelles activités. Nous avons des vitres dans les bureaux de Poste et nous sommes passés à des agents plus avenants qui vont au devant des clients avec des tablettes. Notre sponsor est notre président et cela facilite la tâche. C'est le seul projet transversal de l'entreprise. Nos bases de données sont extraordinaires pourtant, on se perd sur nos sites pour trouver une information et c'est pareil en interne. La transformation digitale est importante car il y a une baisse du chiffre d'affaires, il faut un état des lieux des outils et un changement culturel.

**Christophe Cazard, Accor**

On s'adresse à toutes les strates, les 14 marques, les 92 pays et tous corps de métiers. 27 % des hôtels Accor sont franchisés, 41 % sont des filiales et puis des hôtels managés, mais notre approche était d'embarquer l'ensemble de ces entités. Il faut diffuser les bonnes pratiques qui émergent de cette transformation digitale. 90 % de nos collaborateurs dans les hôtels sont en contact avec le client mais moins avec un ordinateur. Donc il faut trouver des solutions pour embarquer ces personnes dans le dispositif



**Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Nous avons plusieurs states de niveau de clients et il y a la volonté de rassurer notre réseau de vente. Mais les agents demandent à accélérer car ils ont de petites structures agiles et ils n'ont pas le temps d'attendre un groupe de 200 000 personnes. Il y a deux ans, nous avons centralisé l'intranet groupe. Mais pouvoir connecter avec les mêmes identifiants sur 57 pays, n'importe qui à l'échelle de 200 000 personnes, c'est compliqué. Mais c'est possible aujourd'hui, c'est énorme au niveau des infrastructures technologiques mais cela n'est pas perçu, cela paraît normal. La deuxième vague est « bring your own device » mais nous sommes sur un marché très régulé, c'est compliqué sur la protection des données qui varie selon les pays. Axa est sur une modèle fédéral avec des structures de support transverses dont une récente : la digital agency qui est en charge de l'évangélisation. Axa Group Solutions est sur le développement des offres communes et les infrastructures qui ont un budget d'1,2 milliard d'euros. Le digital a un impact colossal avec en plus une résistance au changement car le métier est remis en question.

**Cyril Roche, JC Decaux**

Chacun avance à son rythme. Il y a des sensibilités différentes selon l'âge, le statut, la localisation et la transformation digitale ne se décrète pas. Nous sommes dans une démarche progressive. La transformation digitale et le big data sont une affaire de méthodes et de métier. L'outil vient après. Il y a aussi un effet du top management. Par exemple pour promouvoir notre réseau social d'entreprise Bee, notre directrice générale s'était déguisée en abeille lors d'un séminaire à Berlin. Un top management qui soutient le projet est la clé de la réussite, c'est plus facile.

**Christophe Cazard, Accor**

Les porteurs du projet sont trois membres du comité exécutif même s'ils ne sont pas les premiers utilisateurs du réseau. Il faut une impulsion forte en haut, surtout que le parc informatique n'est pas toujours homogène sur l'ensemble des pays. L'adoption se fait hôtel par hôtel et les directeurs jouent un rôle important sur le taux d'adoption. Nous sommes très actifs auprès d'eux pour faciliter l'appropriation par tous. Pour les franchisés, il faut vendre le projet. Mais le dispositif est présent sur les 35 sièges à l'international.

**Franck Joseph, La Poste**

Beaucoup de process avaient été mis en place sans tenir compte des besoins de l'utilisateur. Nous allons recentrer le collaborateur en fonction de son métier et il aura des outils adaptés. Par exemple, nous avons accès à des logiciels inutiles pour nous et pas à ceux utiles. Pour revenir au WIFI, c'est un énorme besoin et même au siège, le WIFI n'est présent que dans certaines salles.

**Tangi Vass, Innoven : Vous avez tous décrit des changements importants dans vos entreprises, mais qui pilote ?**



**Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Axa est une fédération, nous n'avons pas de leadership sur une seule entité et c'est une volonté d'avoir un modèle de responsabilités partagées. Mais il y a la digital agency et le responsable rapporte au chief marketing officer groupe et au chief information officer groupe. Dans les entreprises axées sur la performance, les objectifs personnels sont très verticalisés et c'est un frein à la transformation, il faut recréer des objectifs communs. Nous sommes dans une logique de gouvernance et sponsoring.

**Franck Joseph, La Poste**

Nous avons une direction numérique née des différentes entités digitales. Nous avons un programme de transformation interne qui pilote et une gouvernance avec le président, les patrons des branches et le principe du sponsoring. Nous sommes en réseau donc chaque département à un directeur de la communication,.. Nous sommes sur de l'accompagnement sur toute la structure.

**Question de la salle : Comment réagissez-vous au modèle d'AirBnB ?**

**Christophe Cazard, Accor**

Nous sommes un paquebot et les acteurs bougent vite donc nous les suivons de près. Il y a un équilibre à trouver avec ses nouveaux acteurs qui sont parfois partenaires et concurrents et de la pédagogie à faire auprès de nos directeurs qui sont attirés par les sirènes des agences en ligne. Mais ils rognent notre CA. C'est à nous d'avoir cette agilité via une transformation digitale

**Question de la salle : Beaucoup de collaborateurs sont réticents, comment gérer cela ?**

**Cyril Roche, JC Decaux**

Il y a toujours des réticents, ce qui est important c'est le pourcentage de ces réticents. Mais quand nous avons digitalisé les aéroports de Paris, une seule personne n'a pas réussi la transition. Elle est partie vers un autre métier. La formation et la pédagogie sont essentielles, cela vaut pour les commerciaux aussi. Nous avons mis beaucoup d'argent et de temps dans la formation.

**Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Il peut y avoir la peur de l'inconnu, c'est un aspect qui se couvre par la formation. Et il y a la résistance car mon métier va disparaître. Cela ne nous concerne pas vraiment à Axa car le segment le plus touché est la DSI car c'est une hyperspécialisation. C'est pour elle un changement de métier majeur, mais ces métiers existeront dans 20 ans et il faut s'y préparer.

**Christophe Cazard, Accor**

Je suis un peu moins positif. Nous avons eu un oui massif à la transformation digitale dans nos enquêtes internes. Mais dans la phase opérationnelle, des peurs apparaissent. Mais la transformation est un ajout et non pas un chambardement dans la hiérarchie. Il y a des peurs, côté



managers, de perdre la main et côté collaborateurs, la peur d'un nouvel outil d'évaluation. Nos collaborateurs sont jeunes et n'ont pas de freins sur l'aspect opérationnel du réseau mais sur l'usage. Mais ils ne sont pas, au final, les plus actifs car ils n'ont pas la légitimité à s'exprimer sur des sujets polémiques de l'entreprise.

#### **Franck Joseph, La Poste**

Les personnes qui avaient des tablettes avaient un statut dans l'entreprise. Ceux qui n'avaient rien seront ravis, pour les autres il faudra un travail de lâcher prise pour ne pas aller dans le travers de la sur-connexion.

#### **Quels chantiers concrets ?**

#### **Franck Joseph, La Poste**

Nous travaillons sur la mise en place d'une plateforme collaborative groupe. L'objectif est de casser les silos des métiers et des régions. Nous avons plusieurs applications aujourd'hui, avec plusieurs mots de passe et elles ne communiquent pas entre elles. Il nous faut une vraie suite collaborative pour partager, communiquer et transmettre les informations. Car aujourd'hui, j'apprends les changements à La Poste par la presse. Nous avons un prototype avec 3000 personnes de différents métiers (courrier, banque, guichetiers,..). C'est une première avec la mise en place de cas d'usages. Nous préparons les solutions du groupe demain.

#### **Christophe Cazard, Accor**

Nous avons un intranet obsolète avec SharePoint 2003. Mais notre atout était que tous nos collaborateurs dans le monde avaient par défaut cet intranet. La mise en place d'une plateforme collaborative et digitale répondait à quatre enjeux majeurs : personnaliser et sécuriser nos contenus, avoir une approche user centric (avec une centralisation des news du groupe), référencer toutes les applications Accor sur l'exemple d'Appstore et intégrer un réseau social interne. Nous avons un espace public et des communautés publiques ou privées pour pouvoir discuter, vous pouvez suivre des personnes, poster des messages avec des hashtags. Le dernier point est la mobilité, nos services basiques sont accessibles depuis un terminal personnel via le cloud.

#### **Cyril Roche, JC Decaux**

La dématérialisation est un élément clé d'organisation et de remise en cause de processus. Aujourd'hui tous nos commerciaux sont équipés en tablettes avec mot d'ordre : le one to one, ce n'est pas un outil pour un meeting à plusieurs. Le RSE doit faciliter et fluidifier les échanges. C'est un moyen de business aussi si on a besoin de visuels, on peut les avoir très vite.

#### **Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Nous avons une vraie volonté de changement sur la culture. Nous devrions même parler de mutation digitale car nous changeons l'ADN de l'entreprise. Il y a un budget d'accélération digitale dédié de 800 millions d'euros pour les trois prochaines années. Axa a une stratégie de multi-impacts avec un



partenariat LinkedIn et Facebook pour des formations à l'usage des réseaux sociaux. Il y a l'Axa Lab dans la Silicon Valley pour détecter des tendances et faire la connexion avec les acteurs au niveau de l'opérationnel. Notre laboratoire à San Francisco accueille, une semaine, notre top management pour rencontrer les acteurs du web. Nous soutenons la chaire big data avec HEC et nous offrons chaque année 100 000 euros aux startups. Cela entre dans une optique culturelle. Nous proposons aussi une solution clouds hybride, interne et externe, car nous avons des contraintes légales fortes sur la localisation des données. Cela nous permet d'avoir de l'agilité et des prix compétitifs. Nous avons aussi une zone dédiée au mobile à Barcelone et je pourrais en citer d'autres.

**Question de la salle : Comment pilote-t-on la transformation digitale en interne, beaucoup de salariés ont le sentiment de ne jamais avoir le temps, n'est-ce pas un outil en plus ?**

**Franck Joseph, La Poste**

Nous avons lancé notre solution en avril dernier donc c'est récent. Mais au lieu d'ouvrir mon ordinateur, puis internet puis ma messagerie. Aujourd'hui, j'ouvre toujours mon ordinateur et internet mais j'ouvre ma plateforme collaborative car j'y trouve des cas d'usage qui facilitent mon quotidien. On s'en sert pour remplir un template en temps réel par exemple, à la place des emails. Du coup, nos chefs ont accès en temps réel à l'information dont ils ont besoin. Dans la conduite du changement, 80 % du travail est d'accompagner la culture et 20 % sont sur la technique. Si ces 20 % ne marchent, le reste non plus. Nous prenons du temps car nous avons plusieurs messageries, intranets et cloud. C'est un travail de rationalisation très fort. Nous allons vers une solution accessible de n'importe quel support et centrée sur l'usage.

**Christophe Cazard, Accor**

La plateforme n'est qu'une étape vers un processus plus global où l'on retrouvera sa messagerie, du chat,... Les personnes le voient de suite comme un outil en plus, mais le premier réflexe des utilisateurs est de demander des informations sur leur messagerie, un outil déjà maîtrisé. Donc dans un premier temps, il y a une augmentation du nombre d'emails. C'est un mouvement lent, il faut l'admettre.

**Franck Joseph, La Poste**

Il y a un équilibre à trouver. L'open space nous ouvre sur le collaboratif mais on échange moins de manière physique avec ses collègues.

**Question de la salle : comment faire une veille collaborative intelligente ?**

**Cyril Roche, JC Decaux**

Tout dépend de la logique d'installation de ces outils. Nous avons installé un réseau social professionnel sans communautés de loisirs. Cela réduit de fait l'audience mais ce n'est pas un critère pour moi. L'usage est le plus important. Nous n'avons qu'une seule communauté monde gérée par l'intranet groupe. Ensuite, ce sont des communautés spécialisées ; projets, dédiées à l'annonceur ou



d'activités. Les informations diffusées n'intéressent que les personnes de la communauté. Les collaborateurs ne créent pas leur communauté seuls, c'est un choix de l'entreprise. De même, tout le monde ne rentre pas dans toutes les communautés, je suis pour ma part dans 20 communautés sur les 236 du groupe. Il y a moins de fichier email et Power point et c'est génial d'avoir la dernière version directement, c'est un gain de temps.

#### **Franck Joseph, La Poste**

Et on partage l'information. Avant, chaque entité remontait son information, nous n'avions pas la visibilité des collègues.

#### **Tangi Vass, Innoven : Pour ceux qui n'ont pas le budget d'Axa, quel est l'axe pour un effet de levier maximum ?**

#### **Cyril Roche, JC Decaux**

L'idée du digital est de pouvoir ouvrir plusieurs chantiers en même temps, spécifiques aux besoins des métiers. C'est une logique d'essaim.

#### **Question de la salle : Comment mesurez-vous le succès de vos plans de transformation digitale ? Et qui a le lead ?**

#### **Franck Joseph, La Poste**

Nous avons la direction de l'innovation et des services. Elle travaille sur le digital, le travailler autrement, les comportements ou la robotique face à des colis de plus en plus lourds. Elle fait désormais partie de notre branche numérique. Jusqu'à présent, notre directrice de la communication gérait l'interne et l'externe. Nous avons scindé les deux, notamment sur le programme de la transformation interne. Chaque dirigeant a des responsabilités sur des chantiers, ils en portent un de manière transversale et il y a toujours un directeur communication, un DRH, un DSI, un directeur financier et le porteur du projet.

#### **Christophe Cazard, Accor**

Nous avons une entité distribution et e-commerce, le marketing. Ils sont chapeautés avec la transformation digitale. Il y a une personne bien identifiée au niveau du comité exécutif qui pilote ce chantier. Nous n'avons pas de distinctions entre la communication interne et externe. J'ai une équipe éditoriale qui produit pour Facebook, l'intranet du groupe et Accor.com. Nous avons une directrice de la communication de la marque Accor et de l'interne avec une équipe digitale pour l'interne et l'externe. Cela évite les conflits et les frontières sont de plus en plus ténues. Dans le projet de plateforme que j'ai piloté, nous mettons le RH, la finance, toutes nos marques et des représentants sur nos zones géographiques car c'est comme cela qu'on avance.



Cyril Roche, JC Decaux

Nous sommes B2B et nous avons fait le choix sur la transformation interne de ne mettre en avant ni le RH, ni la communication. Le réseau social est né par la vision commerciale. Pendant l'année 2011 et début 2012, il n'y avait que l'équipe commerce monde qui communiquait sur le réseau social. Sur la transformation externe, c'est différent car nous avons besoin de lier avec nos clients et le marketing sera en avant avec le commerce. La notion de B2B change la donne, c'est une vision métier.

**Question de la salle : A l'international, nous avons du mal à animer la communauté en dehors des anglophones. Comment gérez-vous le multilingue ?**

Christophe Cazard, Accor

Notre solution a été déployée, déjà, dans nos 35 sièges à l'international. L'avantage du cloud et que l'interface est disponible dans toutes les langues. N'importe qui peut créer une communauté et il faut lui attribuer une langue officielle. Dans l'espace public, comme nous avons deux langues officielles l'anglais et le français, nous prenons en considération ces deux langues. Il y a une synthèse des commentaires dans les deux langues, on agrège les commentaires sous la news avec des outils de traduction.

**Quels obstacles ?**

Franck Joseph, La Poste

La peur, la méconnaissance, la non-bienveillance, la non-implication du top management et la non-simplicité.

Christophe Cazard, Accor

La difficulté est de toucher les collaborateurs dans les restaurants, les femmes de chambre et pas qu'une portion congrue du personnel. Le deuxième problème est le périmètre géographique. Car culturellement, c'est différent et les réseaux sociaux internes ne sont pas gérés pareil en Indonésie et au Japon. La complexité du projet est cette différenciation. Les allemands soulèvent beaucoup de questions que nous ne nous posons pas. Pour lancer cette plateforme, il faut avoir le quitus du workcouncil. Ils nous posent des questions auxquelles nous avons du mal à répondre. Par exemple, quelle rétribution pour une personne du desk qui invente un cocktail qui améliore le service du bar ? Pour la journée de la femme, nous avons fait un jeu-concours mondial sur la plateforme et en Allemagne on s'est retrouvé avec un procès pour discrimination car nous convions les femmes à l'opération et non les hommes. Pour finir, la hiérarchie peut être un frein, il faut donc évangéliser les directeurs d'hôtels sur l'outil.

Cyril Roche, JC Decaux

Il y a les obstacles de l'infrastructure réseaux, des collaborateurs mal équipés. Ce sont des sujets sur lesquels l'entreprise peut agir. L'authentification de mots de passe est fondamentale. Nous avons



une différence entre 2011 où il faut saisir son mot des passe et aujourd'hui où cela se fait à la connexion, le nombre d'utilisations a été multiplié par dix. Le deuxième sujet c'est l'idéologie de l'entreprise. Nous avons eu des personnes qui font deux heures de Bee dans la journée, c'est un vrai sujet qui se traite au plus haut niveau. Il faut faire comprendre que c'est un espace qui permet les échanges libres et il faut l'accepter. Nous n'avons eu qu'une seule conversation qui a dérapé en quatre ans et nous avons fermé la discussion. Un autre obstacle peut être la peur d'un salarié pour son image, que ce soit sur son niveau d'anglais ou des fautes de français. Nous avons levé ces obstacles avec les communautés de métiers.

#### **Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Nous avons une très forte hétérogénéité de la population cible. Quand on parle de résistance, il s'agit du vieux paradigme de la tour d'ivoire. J'ai l'information donc j'ai un peu de pouvoir. Nous l'adressons par des approches orientées métiers. Dans le développement de produits où les personnes doivent travailler ensemble, il faut segmenter au plus haut niveau les problématiques de responsabilités ou de co-responsabilités.

#### **Quels facteurs d'engagement ?**

##### **Franck Joseph, La Poste**

Il faut être humble, à l'écoute, disponible et se tester sur notre simplicité dans notre façon de passer les messages. Il faut accepter de faire des erreurs et que nos pairs surtout, acceptent ces erreurs pour mieux avancer. Les erreurs permettent d'anticiper demain.

##### **Cyril Roche, JC Decaux**

Il faut de la simplicité et pour nous une logique métier. Une information descendante mais aussi ascendante, c'est important d'avoir ces deux niveaux d'information. Nous aimons beaucoup les récompenses, cela marche bien comme l'award de la meilleure communauté. Et puis l'animation des communautés, c'est compliqué surtout quand elles sont diverses. C'est important d'avoir quelqu'un pour pousser une information.

##### **Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Il y a des changements sur la méthode de travail, l'e-management. Chez Axa, nous gérons le risque donc nous sommes risquophobes mais nous avons des spécialistes pour gérer le risque. Mais la forte peur du risque a souvent amené les grandes entreprises à en prendre beaucoup plus. Nous avons tendance à réfléchir trop longtemps et à engager des moyens conséquents d'un seul coup. Aujourd'hui, il s'agit de faire l'inverse, par de petits pas et donc d'avoir le droit à l'erreur. Mais au lieu d'engager des millions d'un coup, je peux engager mille fois 100 000 euros. C'est la seule façon d'aller vite et bien dans le digital. Sinon c'est le syndrome de la page blanche, personne ne démarre tant que ce n'est pas parfait. Il faut convaincre le top management que c'est une autre façon de gérer le risque. Nos industries qui ont des durées de vie de cinq à dix sont confrontées à des industries avec des durées de vie de six mois.



**Christophe Cazard, Accor**

Nous avons délocalisé au maximum pour prendre en compte chaque spécificité locale. Nous avons fait un kit de communication en concertation avec les pays pour que chacun se sente embarqué dans l'aventure. Dans ce genre de projet, il faut rencontrer beaucoup de monde et faire des points réguliers avec ces acteurs. Nous avons mis une notion ludique pour faciliter l'adoption. Il y a aussi tout l'évènementiel dans l'entreprise. Et comme les personnes s'expriment déjà sur des sujets où ils se sentent moins évaluer, cela accompagne les plus rétifs sur ces différents outils.

Nous avons eu des questions sur le ROI, Cyril vous étiez le premier sur ce type de projet, voit-on les bénéfices après quatre ans ?

**Cyril Roche, JC Decaux**

Nous sommes généralement plus loquaces sur les obstacles que sur le ROI. C'est très compliqué sur des projets comme le réseau social. Sur la dématérialisation, c'est plus facile avec les économies de papier ou d'affranchissement. Sur le RSE, il faut de la conviction car il n'y a pas beaucoup de choses très concrètes. Le seul ROI est la capacité de centraliser à un endroit une information et des échanges. De manière plus philosophique, il y a plus de valeur dans le partage lui-même que dans ce qui est partagé.

**Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

La convergence des plateformes et hébergements est un ROI évident. Mais c'est un pari et dans certaines entités nous avons réduit les cycles de développement par quatre voir par huit. Le business dira si cette valeur est la bonne mais ce n'est pas grave si on se trompe car nous avons encore des itérations.

**Christophe Cazard, Accor**

C'est mesurable sur l'IT et le fait qu'on est du cloud évite du coût. Dans le cloud, on évolue en permanence, l'éditeur le met à jour. La plateforme ne vieillie pas aussi rapidement. Nous suivons le pourcentage d'adoption de la charte. Ce qui est intéressant c'est que ce que font les gens. On mesure l'engagement avec les likes et commentaires et la typologie des communautés créées.

**Quels derniers conseils ?**

**Franck Joseph, La Poste**

Etre humble, simple, à l'écoute et de la bienveillance.

**Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions**

Il faut être humble, surtout si les organisations sont grandes. Il faut démontrer par l'exemple et bien identifier les premiers succès.



Cyril Roche, JC Decaux

Il n'y a pas besoin de réinventer la poudre, l'outil reste un moyen, il ne fait pas le business.

**Christophe Cazard, Accor**

Nous avons une charte interne, document de treize pages après de nombreuses discussions. Nous avons sept points clés. Le RSE n'est pas un outil d'évaluation, il faut que ce soit clair car il y a certains collaborateurs qui font le lien avec Facebook et ont peur. Les règles doivent lever les freins identifiés par rapport à la culture de l'entreprise.

**Questions de la salle : le sujet est nouveau, donc les entreprises donnent les moyens, plus par peur d'être dépassées mais sans objectifs clairs en termes de ROI.**

**Christophe Cazard, Accor**

La transformation côté client est mesurée de manière précise. Pour nous la transformation digitale interne est la possibilité pour nos collaborateurs d'exister de manière digitale. Nominativement vous existez et pouvez faire valoir votre savoir-faire. Nous avons plus de difficultés à mesurer en termes d'euros.

**Cyril Roche, JC Decaux**

Ce sont des bénéfices difficilement quantifiables mais réels. J'arrive à le défendre comme cela, peut être que ça ne durera pas. Mais c'est pas parce qu'on a une transformation digitale que l'on sera mieux au travail, c'est une aide pour faire un métier pour lequel j'ai été recruté. C'est un outil.

**Christophe Cazard, Accor**

Derrière l'outil, il y a l'usage. On a des collaborateurs en capacité de prendre contact avec d'autres dans le monde, la productivité n'est pas qu'à travers l'outil mais aussi avec la reconnaissance dans l'entreprise.

**Cyril Roche, JC Decaux**

Avant avoir un outil digital était un signe de galon et c'est en train de sauter, mais de là à dire que nous sommes mieux au travail...

**Franck Joseph, La Poste**

Nous faisons des économies sur le côté technique. Pour le bien être cela peut être du télétravail, bien cadré. Mais c'est aussi un moyen de mieux connaître les compétences de nos collaborateurs pour le RH et les formations. Nous pouvons permettre à nos collaborateurs d'avoir un vrai parcours dans l'entreprise.



Jean-Michel Texier, Axa Group Solutions

C'est un pari sur l'avenir, c'est un problème de marques et pour embaucher les talents de demain, le ROI est là.

**Conclusion par Daniel Goncalves, Orange Consulting :**

Nous sommes dans un moment charnière. Un consensus se fait autour de l'urgence de cette transformation digitale. C'est un sujet qui n'est pas né dans l'entreprise et il faut s'adapter d'autant que la question est très large. Il y a un consensus ici, autour de la plateforme collaborative et du réseau social d'entreprise. C'est compliqué car c'est de l'individuel, du collectif, de l'opérationnel, de la transversalité, du vertical, de la technique et de l'humain. Le DRH du groupe Orange évoquait aussi cette nécessité d'humilité car on sent qu'il faut y aller mais on ne sait pas très bien où on va.