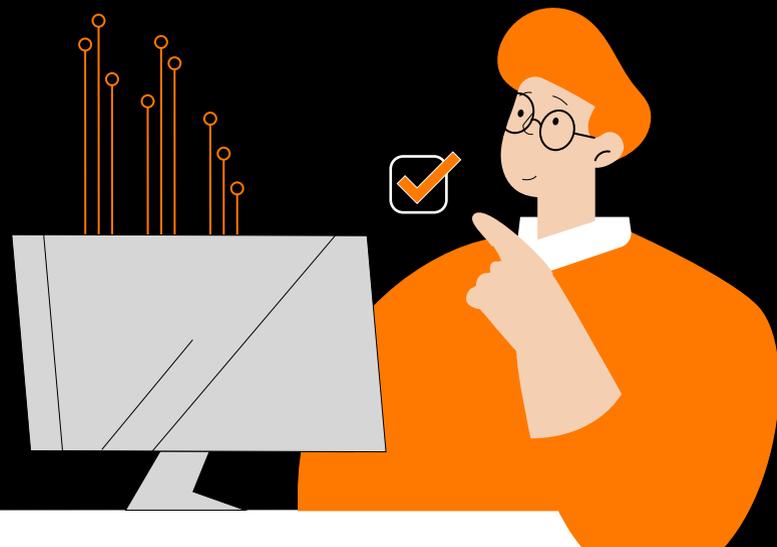


DSI et DRH : un duo gagnant pour une expérience employé digitale positive

Les DSI et DRH sont très attendus sur la qualité de l'expérience numérique des utilisateurs.

Prise en main, amélioration continue, accompagnement à l'usage, simplification du travail hybride, utilisation raisonnée des outils... les sujets sont nombreux !



Sommaire

Préface	p.3
1 Mettre l'employé et le travail au centre	p.6
2 Offrir une expérience impeccable aux utilisateurs	p.12
3 Créer les conditions d'une expérience hybride durable	p.18
4 Incarner l'IT positif en devenant un partenaire pour les utilisateurs	p.26
5 Tendre vers un environnement de travail plus responsable	p.33
Expérience digitale positive : ce qu'il faut retenir	p.38
Remerciements	p.39



Préface

Ce n'est pas un mystère : le numérique transforme le travail. Depuis que nous avons lâché les machines à écrire, cette transformation se fait graduellement et inéluctablement. Pas partout au même rythme, il est vrai : travailleurs de bureau et travailleurs de la première ligne, par exemple, ne sont pas toujours égaux devant les usages et les technologies numériques au sein de l'entreprise. Mais jusqu'à présent, on peut dire que les travailleurs ont réussi, bon an mal an, à s'adapter et à suivre le rythme. Taper sur un clavier, dématérialiser ses fichiers, avoir une conversation par messagerie instantanée : des usages que les employés se sont appropriés, sous l'œil appréciateur du management.

Cependant le rythme de ces transformations ne cesse de s'accélérer. D'abord avec la pandémie, qui a normalisé en quelques mois le travail hybride, bousculant les pratiques collaboratives, les modèles opérationnels des DSI mais aussi profondément les rôles des managers en donnant de plus en plus d'autonomie aux collaborateurs. Ensuite avec l'IA générative, un marteau au formidable potentiel si on trouve le clou qui va avec... Jamais une technologie aussi peu mature et aussi rapidement changeante n'avait atterri entre les mains d'un si grand nombre de travailleurs, encouragés (ou pas !) par le management à la tester pour comprendre sa valeur. La frontière entre les usages personnels et les usages professionnels, déjà ténue, s'est encore estompée, exacerbant pour un grand nombre de salariés leurs attentes vis à vis de leur environnement de travail (simple, moderne, plus respectueux de l'environnement.) Et si l'environnement de travail digital ne fait pas partie des premiers critères de choix pour rejoindre une entreprise, il est devenu incontestablement un critère de rétention des talents.

“



Valérie Duburcq,
Responsable
du Programme
de Transformation
Groupe Orange Digital
Workspace,
Orange Innovation



Marie-Hélène Briens
Ware, Responsable du
domaine Expérience
Employé,
Orange Business

Pour les DSI comme pour les DRH, il y a de nombreux choix de technologies et de gouvernance qui doivent être faits en ce moment, pour faire évoluer l'équipement numérique de leurs employés et développer des organisations du travail plus coopératives. De ces choix vont dépendre, de manière durable, à la fois la qualité de l'expérience employé, la fluidité de l'organisation du travail et l'efficacité de l'environnement de travail. Ces choix ne sont pas faciles, contraints par les coûts, la sécurité, les efforts de transformations humaines et techniques, les enjeux d'attraction et rétention des talents, et, disons-le, de productivité.

Dans nos rôles respectifs - l'une ayant mené la transformation des pratiques collaboratives du Groupe Orange autour de Microsoft 365 avant de prendre la Direction d'un programme de transformation du Poste de Travail, l'autre ayant coordonné les tests de M365 Copilot et développant l'offre d'Orange Business autour de l'environnement de travail numérique - nous avons vu les effets de ces révolutions sur nos collègues, nos pairs

et nos clients. Nous avons pu approcher certains pièges, difficultés, mauvais réflexes que l'on peut avoir. Cela nous a amenés à nous forger quelques convictions, et repérer des bonnes pratiques pour atteindre un équilibre essentiel : celui d'une expérience employé vécue comme positive et efficace autant par l'employé et les collectifs de travail que par l'employeur. C'est ce que nous souhaitons partager avec vous dans ce livre blanc.

Nous avons identifié 5 piliers clés constitutifs d'une expérience digitale positive.

Ils ont été enrichis d'avis d'experts, de retours d'expérience clients et de points de vue de sociologues que nous remercions tous chaleureusement pour leur précieuse contribution.

Découvrez leurs conseils et leurs visions au fil de ce livre blanc conçu pour vous aider à mieux comprendre les enjeux... et pourquoi pas vous inspirer !



UN TRAVAIL DE MOINS EN MOINS SOUTENABLE ET PRODUCTIF



« Les outils numériques tels qu'ils sont utilisés conduisent tout d'abord à intensifier le travail : l'activité est en effet sans cesse entrecoupée par les interruptions qu'occasionnent ces outils, obligeant à faire du multi-tâches en permanence nourrissant un sentiment de « travail empêché »¹ très nocif pour la santé. Cette situation, lorsqu'elle est permanente, peut en effet impacter d'autres facteurs de RPS comme les exigences émotionnelles qu'implique l'activité, un sentiment de perte d'autonomie, d'anxiété et d'insécurité. Mais ces outils peuvent également allonger le temps de travail : ils mettent en effet le travail en permanence à portée de main des travailleurs du tertiaire et particulièrement des cadres, d'autant plus depuis la démocratisation des smartphones. Pour nombre de télétravailleurs, la liberté de pouvoir « travailler n'importe où et n'importe quand » s'est rapidement transformée en contrainte de travailler partout et tout le temps.



Suzy Canivenc, docteur en Sciences de l'information et de la communication, spécialisée en communication organisationnelle ;
chercheuse associée à la Chaire FIT² de l'Ecole des Mines de Paris et à l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique, co-auteure de l'ouvrage « Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses » (Presses des Mines).

¹. Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psycho-sociaux*. La Découverte.

Pour aller plus loin...

[Découvrez ici une des ses publications dans la chaire FIT² sur les espoir déçus des nouveaux outils collaboratifs](#)



Mettre l'employé et le travail au centre

Chaque outil numérique doit **participer à la meilleure façon de travailler** des collaborateurs

Inutile d'empiler les solutions pour améliorer la productivité ! C'est en adaptant finement l'usage des outils aux tâches à réaliser que l'on facilite réellement leur appropriation sur la durée.

« Mettre des outils numériques entre les mains des collaborateurs et faire des injonctions à l'utilisation, cela ne fonctionne plus ! », affirme Jean-Michel Menant, Directeur conseil expérience client et collaborateur chez Orange Consulting, qui a une longue expérience dans l'accompagnement des entreprises. Il les aide dans leurs projets de transformation des pratiques numériques et de conduite du changement. Pour lui, le choix des outils compte moins que ce que les utilisateurs en feront vraiment pour optimiser leur travail. Les grandes plateformes digital workplace, comme les solutions collaboratives couvrent désormais de façon standard et très

exhaustive l'ensemble des besoins. *« Mais cela ne suffit pas pour qu'elles soient utilisées ! »* glisse Jean-Michel Menant. *« Pour faciliter l'appropriation des nouvelles solutions, il faut accompagner les métiers pour en faire le meilleur usage, un usage spécifique en fonction de leurs propres contextes, pratiques et process. Un outil doit simplifier le quotidien et participer à la meilleure façon de travailler des collaborateurs, gage de satisfaction et de productivité. Cela paraît évident, mais c'est encore trop rarement fait ».*

La cellule d'accompagnement au changement, au cœur de l'adoption des nouvelles pratiques

« Apporter la meilleure valeur ajoutée par rapport à un nouvel outil suppose un travail de fond et de proximité avec les métiers » indique Jean-Michel Menant. La meilleure pratique ? La mise en place d'une cellule d'accompagnement au changement interne (composée de consultants spécialisés et de membres de la DSI). Une entité au rôle crucial. « Si l'on n'encourage pas, si l'on ne forme pas, si l'on n'accompagne pas au changement, le niveau d'appropriation reste bas ».

1 #Investiguer

pour comprendre le travail quotidien des collaborateurs.

2 #Sélectionner

les populations prioritaires pour lesquelles un accompagnement aura une valeur ajoutée.

3 #Coconstruire

le digital workplace « idéal » adapté à chaque population.

4 #Former les utilisateurs

avec des méthodes adaptées à leur profil.

5 #Diffuser les bonnes pratiques

parmi tous les utilisateurs.

6 #Pérenniser

la cellule comme un support avancé des collaborateurs sur la durée.

Pour aller plus loin...

Retrouver ici le descriptif complet de la méthode d'accompagnement au changement



Quid de la prise en main de l'IA générative ?

Il faut un premier niveau d'accompagnement pour... générer l'usage

« *Quoi qu'en pensent le DSI et les organisations, étant donné le buzz autour de l'IA générative, ils ne peuvent pas se permettre de ne pas la tester* » estime Jean-Michel Menant. En interne, Orange Business a décidé d'accompagner les utilisateurs sur M365 Copilot, l'outil d'IA générative signé Microsoft. Impossible, en effet, de laisser les collaborateurs seuls face à cette nouveauté que toutes les entreprises veulent tester. « *Si l'on ne réalise pas un premier niveau d'accompagnement, l'IA générative ne va pas... générer des usages. Et a fortiori les faire augmenter* » poursuit le directeur conseil expérience client et collaborateur d'Orange Consulting.

Première étape du côté d'Orange Business : augmenter la maturité de base en accompagnant chacun des collaborateurs via webinars, formations en ligne et programmes de communication. « *Le but est d'augmenter les réflexes d'utilisation de M365 Copilot au quotidien* », précise Jean-Michel Menant. La cellule d'accompagnement interne, mise en place depuis le printemps 2024, a parallèlement identifié 3000 testeurs (notamment parmi les équipes de consulting, la DSI, les fonctions support, les commerciaux, les RH) afin d'avoir également des retours d'expérience sur plusieurs cas d'usage métier. Les testeurs remplissent régulièrement des questionnaires dans lesquels ils transmettent leurs ressentis. Objectif : obtenir des preuves tangibles de la valeur ajoutée de M365 Copilot pour les collaborateurs au quotidien.



Le retour d'expérience

Des consultants en transformation digitale Orange Business ont accompagné une grande entreprise pour maximiser les usages de ses collaborateurs dans Microsoft 365. Objectif : identifier les fonctionnalités ayant le plus de valeur pour booster la productivité au quotidien.

Une stratégie d'accompagnement sur-mesure et multiformat a été mise en place. Au programme : du e-learning, des ateliers interactifs, des contenus pédagogiques. Les équipes d'Orange Business ont également délivré des accompagnements collectifs afin que les équipes qui partagent des cas d'usage communs progressent ensemble. À l'issue de l'accompagnement, l'entreprise a constaté une vraie dynamique de montée en compétences des équipes et a adopté cette méthodologie d'accompagnement.

« La DRH et la DSI ont des enjeux communs sur le sujet des usages numériques. Ils doivent travailler ensemble et les formaliser dans leurs roadmaps. Quand la RH s'assure que le collaborateur dispose d'un environnement de travail agréable et simple pour attirer et retenir les talents la DSI a besoin de démontrer que les investissements IT sont justifiés et apportent réellement de la valeur. »



“

Il y a souvent deux déceptions si l'on ne fait pas un travail d'accompagnement au changement qui met le focus sur l'employé et le travail à accomplir. Celle du collaborateur qui n'a pas le temps d'aller chercher lui-même comment fonctionne une solution et qui, donc, ne perçoit pas le potentiel de l'outil pour son usage. Et celle de l'entreprise qui a investi dans un outil qui n'est pas utilisé. »



Jean-Michel Menant,
Directeur conseil
expérience client
et collaborateur chez
Orange Consulting



Il ne suffit pas de disposer d'un outil, d'en connaître ses fonctionnalités pour développer des usages

Il est important de faire la distinction entre « *savoir-faire* » et « *être en mesure de faire* » (entre « *capacité* » et « *capabilité* ») : il ne suffit pas de disposer d'un outil, d'en connaître ses fonctionnalités pour développer des usages. L'appropriation des outils au travail dépend donc de l'activité des salariés. Plus précisément, elle dépend de la capacité des salariés : à personnaliser/paramétrer leurs outils par rapport à leur activité

; et à faire évoluer leur activité par rapport aux outils dans leur contexte local. Il est donc important de remettre l'activité réelle des salariés au centre lorsque l'on s'intéresse aux usages et à l'accompagnement du développement de ces usages.
Anca Boboc, docteur en Sociologie du travail et des organisations, spécialisée sur les usages du numérique en contexte professionnel.

Mieux utiliser les outils numériques pour éviter certains risques

D'après une revue de la littérature, la multiplication des outils numériques pourrait accentuer des facteurs de risque socio-organisationnels tels que :

- Intensification du travail (pression temporelle, perte des espaces de respiration cognitive par la suppression des tâches « simples », hyperconnexion, surcharge informationnelle, multiactivité, dispersion et fragmentation).
- Réduction des marges de manœuvre par le pouvoir de formatage et le monitoring exercés sur l'activité via ces outils.
- Perte de sens (fragmentation, dégradation de la qualité du travail, atteinte à l'identité professionnelle).
- Fracture numérique, prétendument générationnelle.
- Déshumanisation des relations et délitement des collectifs.
- Accroissement de la sédentarité.

Linda Constans Lesne, médecin du travail et sociologue des organisations

Pour aller plus loin...

[Découvrez ici une de ses publications sur la charge mentale en visioconférence](#)

Reconnaître le temps long de l'appropriation, y compris chez les jeunes !

Quel que soit l'outil déployé, il est avant tout nécessaire de reconnaître formellement le temps long d'apprentissage et d'appropriation qui s'ajoute à la charge de travail habituelle, y compris lorsque les dispositifs mobilisés sont informels (les seuls à même de permettre une réelle adaptation des usages aux besoins du travail réel).

Il est également nécessaire de tenir compte des différences de compétences et d'appétences numériques, qui varient fortement d'un individu à l'autre. Une attention particulière doit ici être portée aux jeunes générations, souvent considérées comme « nativement » habiles avec le digital : maîtriser Instagram ou TikTok ne présage pas de la bonne maîtrise des outils numériques professionnels.

Jouer la carte de l'autonomie pour réguler l'usage des outils numériques

Pour clarifier l'usage des outils au niveau de l'ensemble de l'organisation, les équipes doivent disposer de l'autonomie nécessaire pour définir les bonnes pratiques adaptées à leurs besoins. L'organisation doit les y aider en leur laissant du temps pour identifier et débattre des bons usages. L'entreprise peut par ailleurs soutenir la diffusion de ces bonnes pratiques, non en les imposant, mais

en les mettant en visibilité pour qu'elles se propagent par viralité : chaque équipe pourra ainsi s'emparer de celles qui sont pertinentes dans le cadre de son activité.

Suzy Canivenc, docteur en Sciences de l'information et de la communication, spécialisée en communication organisationnelle, chercheuse associée à la Chaire FIT² de l'Ecole des Mines de Paris et à l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique, co-auteure de l'ouvrage « Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses » (Presses des Mines).

Pour aller plus loin...



[Découvrir ici son article pour The conversation sur le mille-feuille d'outils numériques et ses clés pour le réguler](#)



Offrir une expérience impeccable
aux utilisateurs

Trois leviers puissants pour une qualité d'expérience décuplée

Les DSI sont très attendus sur le sujet de l'expérience utilisateur. Comment résoudre de plus en plus vite les événements qui la dégradent ? Par quels moyens améliorer l'expérience en continu et innover en direction des métiers ?

La force du monitoring pour une expérience optimale de bout en bout

« *L'un des gros challenges de la DSI est de pouvoir monitorer l'expérience utilisateur de bout en bout, en particulier celle des keys users dans l'entreprise qui occupent des fonctions stratégiques* », indique François Novotny, responsable Marketing Global Professional Services d'Orange Business. Fonctionnement du poste de travail, d'un casque, du réseau local ou sans fil sur site ou encore au domicile du collaborateur, qualité d'une visioconférence, du son, etc. Pour la DSI, le suivi de l'expérience se niche dans les détails. Les outils d'observabilité et de monitoring

lui sont donc d'un grand secours pour détecter les dysfonctionnements qui dégradent l'expérience. « *Il existe un panel d'outils sur le marché* » explique François Novotny. « *Encore faut-il savoir interpréter les résultats et comprendre certaines corrélations entre des incidents. Ce qui demande bien souvent le recours à un partenaire qui fasse la tour de contrôle, qui soit proactif, en particulier sur l'identification de signaux faibles. Et qui alerte rapidement la DSI pour mener les actions correctives* ».

Le Customer Success Manager, garant de l'amélioration continue

Des utilisateurs actifs et satisfaits d'une solution ? Voilà LE graal en termes de productivité et de ROI. Bien prise en main, utilisée au quotidien, finement adaptée aux missions des collaborateurs et aux enjeux business : le triptyque parfait ! Pour y parvenir, le Customer Success Manager joue un rôle clé. « *Cette fonction est devenue incontournable pour tirer le meilleur parti d'une solution* » explique François Novotny. « *Par exemple, lorsqu'une entreprise se dote d'un logiciel de visioconférence, le Success Manager va gérer l'expérience globale* ».

Il incombe ainsi au Success Manager d'animer l'étape de l'onboarding mais également de s'assurer de l'utilisation optimale de la solution en continu. « *L'accompagnement à l'usage est fondamental dans sa mission, note le responsable Marketing Global Professional Services d'Orange Business. Et cela ne s'arrête jamais puisque les solutions sont régulièrement mises à jour par les éditeurs* ». L'utilisateur a-t-il bien pris en compte les évolutions de versions ? Les nouvelles fonctionnalités sont-elles bien connues et utilisées ? Le Success Plan recense les objectifs prioritaires en termes d'expérience. Si, par exemple, on souhaite augmenter le taux d'occupation des salles de visioconférence : au Success Manager de travailler sur le parcours de l'utilisateur (notamment au démarrage d'une réunion) et d'imaginer les actions de communication qui permettront d'augmenter le taux d'usage.



Des développements accélérés pour créer des outils ultra-personnalisés



« Des gestes plus rapides, des étapes plus courtes, moins de clics, moins d'allers-retours, moins de tâches répétitives, des parcours simplifiés, une application répondant à ses besoins spécifiques : ça n'a vraiment rien d'anecdotique au quotidien ! » estime Charles Sabatier, Responsable des offres applications métiers pour Orange Business. Du temps gagné, du confort, de l'ergonomie qui sont synonymes de satisfaction employé et de productivité. Et les possibilités sont infinies : automatisation, optimisation des workflows, assistants à base d'IA, création de tableaux de bord avec Power BI, interfaçage d'applications avec des API...

Mais pour qu'une expérience soit agréable, elle doit désormais offrir un fort niveau de personnalisation. Et surtout, être disponible rapidement. Pour innover au service des métiers, la DSI a de puissants outils d'accélération à sa disposition. Le low-code en est sans doute l'une des plus parfaites illustrations. « On peut concevoir très rapidement des petites applications facilitatrices pour répondre à des situations personnalisées, la capacité du low-code est de développer trois fois plus vite pour servir des besoins à des échelles réduites d'utilisateurs », indique Charles Sabatier.

Les Super-Apps ont notamment le vent en poupe. Elles regroupent l'ensemble des solutions les plus utilisées par le collaborateur qui les retrouve dans une interface unique. Les DSI les plus proactives en matière de low code se dotent d'un centre d'excellence. Le principe ? Un guichet qui traite, qui arbitre les demandes de développement, qui constitue aussi une unité de production en mode agile. « Si les métiers veulent construire leurs applications low-code, la DSI les forme, les accompagne, construit des hackathons et met en place une gouvernance pour que cela reste dans ses radars en termes de sécurité » explique Charles Sabatier. « Lorsque l'utilisateur a contribué à coconstruire l'outil, c'est un important facteur d'efficacité ».



4,9/5

Orange Business a accompagné Mondelēz International, acteur majeur du secteur agroalimentaire, à transformer et à migrer ses opérations mondiales de communication vers un espace de travail entièrement numérique dans le cloud. **65 000 collaborateurs** ont été impliqués dans ce projet qui a permis d'améliorer la collaboration et l'efficacité. Les différentes actions mises en place par le Customer Success Manager se sont traduites par une amélioration des évaluations de l'expérience utilisateur sur Teams, passant **d'une note de 3,7 à près de 4,9 sur 5.**



Cas pratique

« Chez Lesaffre, l'utilisateur est un client à qui l'on doit un service »

Réduire le temps passé sur des tâches à faible valeur ajoutée, diminuer les risques d'erreur, tendre vers un travail plus agréable... Le groupe Lesaffre – acteur mondial de la fermentation de micro-organismes (levures et bactéries) – compte 10 700 collaborateurs sur tous les continents. Les attentes des utilisateurs sont pourtant globalement similaires. De quoi pousser Peter Quiguer, directeur de l'expérience digitale du groupe, à s'organiser pour adresser ce type de demandes. Un « service de coordination digital » se met en place en 2020 pour faire le relais entre ses équipes et les collaborateurs.

« *Nous avons fait remonter les besoins par profil d'utilisateur, par use cases, pour identifier ceux qui représentaient un vrai gain en termes de productivité mais aussi de qualité de la donnée* », explique Peter Quiguer. Par exemple, pour la finance, on opte pour la RPA afin d'automatiser une multitude de copier-coller sans grand intérêt. « *C'est le collaborateur qui est à l'origine de la transformation digitale, poursuit le directeur. C'est lui qui sait comment il souhaite automatiser des actions* ».

Les besoins sont tels qu'en 2023, Lesaffre industrialise cette approche en créant un « *Digital & data département* ». L'objectif ? Structurer véritablement la démarche, de la remontée des besoins à la manière d'y répondre. Les besoins se portent notamment sur le sujet de Business Intelligence (BI) et plus largement de Data Gouvernance dans



le but d'améliorer la collecte, la structuration et la fiabilité des données en imaginant des développements rapides initiés par (et pour !) tous les métiers comme l'industrie, les RH, la finance. Lesquels peuvent accéder à des formations, mais également solliciter des spécialistes pour les accompagner dans leurs développements. « *Il faut une capacité d'écoute des métiers pour revoir les process, traduire les besoins fonctionnels en solutions* » estime Peter Quiguer. Une proximité et une agilité plébiscitées par les collaborateurs de Lesaffre. « *La relation humaine est mise en avant en premier dans les retours d'expérience. Le fait que nos utilisateurs puissent s'appuyer sur des experts et les solliciter facilement est très important à leurs yeux* ». Rien d'étonnant puisque chez Lesaffre, « *l'utilisateur est un client à qui l'on doit un service* », conclut Peter Quiguer.

Comment aider les collaborateurs à concilier IA et travail collaboratif ?

La collaboration au sein des équipes est essentielle pour maximiser la performance collective et l'intégration des outils d'IA générative peut à la fois enrichir et complexifier cette dynamique. D'une part, ces outils peuvent faciliter la gestion des contenus, améliorer l'efficacité individuelle et alléger les tâches répétitives, permettant ainsi aux collaborateurs de se concentrer sur des interactions plus qualitatives. Cependant, il est crucial que les DSI et DRH restent vigilants face aux risques associés.

L'IA générative en devenant «le meilleur ami» (il est parfois plus facile de solliciter une machine qu'un collègue) peut induire, si l'on n'y est pas attentif, une réduction des échanges humains et ainsi nuire à la cohésion d'équipe. Promouvoir des interactions régulières et des réunions collaboratives autour des usages mêmes de l'IA devient particulièrement important dans ce contexte.

L'IA Générative peut aussi conduire à une perte de regard critique et à une dépendance excessive à la technologie ayant pour conséquence potentielle une perte de compétences critiques, il est donc essentiel de maintenir un équilibre entre l'utilisation des outils d'IA et le développement des compétences humaines. Enfin la possible homogénéisation des idées créatives doit être surveillée, encourager la diversité des perspectives et des approches est vital pour stimuler l'innovation.

Pour favoriser un environnement de travail digital propice à la coopération, il est impératif de structurer l'utilisation de ces outils, d'encourager une culture de partage des bonnes pratiques et de veiller à la formation continue des employés. Cela inclut des sessions de sensibilisation sur les limites des IA génératives et des formations sur l'art du « prompting ». En établissant un cadre clair et évolutif, les entreprises peuvent tirer parti des bénéfices de l'IA générative tout en préservant l'esprit d'équipe et l'engagement des collaborateurs.

“

Pour l'utilisateur, le fait qu'une partie de ses tâches soient reprises par l'IA peut générer une perte de visibilité sur le déroulement de son travail, voire une perte de sens du travail. De même, le fait que l'IA peine à traiter correctement certains cas peut générer du sur-travail ou de la démotivation, d'où le besoin d'organiser les tâches entre humains et machines de sorte que, dans ces cas, les humains disposent des moyens leur permettant de prendre facilement le relais”.



Anca Boboc,
Docteur en Sociologie
du travail et des
organisations,
spécialisée sur les usages
du numérique en contexte
professionnel



Créer les conditions d'une expérience hybride durable

Comment les services de l'entreprise travaillent ensemble pour **imaginer une expérience** au bureau, à domicile, en mobilité ?

DRH, DSI et services généraux se mettent désormais autour de la table pour garantir qualité d'expérience et sécurité où que les collaborateurs se trouvent.

Et si l'on redonnait vie à l'envie de venir au bureau ?

Avec l'avènement du travail hybride, terminé le seul et unique environnement professionnel. Les salariés ont largement été équipés pour travailler hors de l'entreprise et... ils y ont pris goût ! Pour redevenir des espaces attractifs et toujours plus tournés vers la collaboration, les bureaux entament donc leur mue à grand renfort de technologies innovantes.

« *Depuis la période post-Covid, il faut à la fois aider les collaborateurs à revenir au bureau et à retrouver*

l'envie de travailler (physiquement) ensemble », relève Gabriel Chegaray, directeur Solutions Workplace chez Orange Business. Aux entreprises de revoir complètement le lieu de travail pour améliorer l'expérience sur site et faire du travail hybride, un levier durable de satisfaction, de bien-être et productivité. Les espaces et le parcours collaborateur sont revus et corrigés. Bienvenue au flex office, aux espaces créatifs, aux salles dédiées aux présentations, aux réunions et surtout au travail collaboratif.

« Dans le parcours collaborateur, il y a un fort besoin de qualité de l'espace collaboratif. Et il supporte de moins en moins que cela ne fonctionne pas ou mal ! » indique Gabriel Chegaray. Les suites collaboratives des éditeurs sont très performantes mais il convient aussi de penser l'environnement physique de la salle de réunion ».

Une salle de travail collaboratif... comme à la télé !

Écrans, caméras, micros, haut-parleurs : voilà pour le socle standard. « Mais cela va bien au-delà désormais ! Pour reprendre goût au travail collectif, il faut un maximum de disponibilité aux autres et tendre vers la distance zéro que l'on soit présents ou distants » note le directeur Solutions Workplace. Les salles collaboratives sont connectées à un ordinateur qui gère seul le démarrage de la réunion et des équipements audiovisuels.

Les salles collaboratives se dotent également d'audiovisuel intelligent sur le modèle d'une régie de télévision : l'image zoome sur la personne qui s'exprime, les participants disséminés sont virtuellement rassemblés sur une même image, certains sons et éléments visuels perturbateurs sont éliminés. Avec des caméras autopilotées, les plans se succèdent en toute fluidité. L'atmosphère de réunion se fait dynamique, agréable, chaleureuse. « Ceux qui sont présents sont libérés de la gestion fastidieuse des outils et ceux qui sont à distance vivront toute la richesse d'une vraie interaction » explique Gabriel Chegaray.

“

Il y a autant de parcours collaborateur possible que d'entreprises. Le défi est de favoriser le sentiment d'être plus libre dans ses choix, de passer d'un espace à un autre par exemple. Une liberté toutefois encadrée par la politique de l'entreprise ».



Gabriel Chegaray,
Directeur Solutions
Workplace
chez Orange Business.

Les ressources disponibles, tout de suite, maintenant !

Autre pierre angulaire d'un parcours collaborateur revu et corrigé : le besoin d'instantanéité. Les collaborateurs aiment être informés en temps réel des ressources à leur disposition (bureau, salle de réunion, espace créatif) et pouvoir les réserver en un clic.

« On assiste au développement des applications couteau suisse sur smartphone. On peut également demander aux assistants virtuels les disponibilités des espaces, précise le directeur Solutions Workplace. Les outils qui donnent de la visibilité sur les services et les ressources peuvent aussi être directement plugués dans les agendas électroniques ».

Faciliter la rencontre... si je veux !

Et si l'application smartphone de l'entreprise permettait de signaler sa présence ? Une fonctionnalité émergente qui séduit. *« Car avec le nouveau paradigme du travail hybride, on ne sait plus vraiment qui est là »* glisse Gabriel Chegaray. *« Ce besoin est apparu avec l'envie de revoir ses collègues. On peut partager cette information à tout le monde ou à une équipe restreinte, détaille-t-il. Cela crée la possibilité de la rencontre et favorise les connexions ».*



“

La gestion des sites est du domaine des services généraux, celle des outils, du domaine de la DSI et celle, enfin, des services aux salariés, de la DRH. Ils s'aperçoivent de plus en plus qu'il faut décroisonner et trouver des consensus pour redéfinir des parcours utilisateurs qualitatifs ».



Gabriel Chegaray,
Directeur Solutions
Workplace
chez Orange Business.

« Collaboration en télétravail : garantir un environnement de confiance à l'utilisateur »

« L'utilisateur dispose désormais des outils collaboratifs à distance dans le cloud et cela fonctionne très bien, indique Gabriel Chegaray. Le principal enjeu des entreprises est de s'assurer que le collaborateur travaille dans un environnement de confiance, qu'il puisse tout faire de façon sécurisée depuis son espace collaboratif - comme chatter ou partager des fichiers - et qu'il dispose de tous les services pour travailler sereinement chez lui. Les salariés ont beau connaître les menaces, il faut continuer de les former pour éviter les risques qu'implique le travail à distance ».



Le regard des experts

« Le modèle de la sécurité évolue avec les nouveaux usages de travail »

Pour de nombreuses grandes entreprises, comme pour le groupe Orange, le travail hybride pose de nouveaux défis en matière de sécurité. « *Les habitudes de travail, notamment la mobilité, l'augmentation des usages numériques à travers une connectivité internet et des terminaux diversifiés ainsi que la consommation des services exposés sur internet a nécessité de repenser le modèle de sécurité dans une approche dite « Zéro trust » ou « Zéro Confiance »*, explique Nicolas Richonnier (Député RSSI pour Orange Collaborative). La sécurité a donc dû être revue pour passer d'une sécurité périmétrique (consommations des services sur le réseau interne depuis un PC entreprise) à une sécurité basée sur des identités et d'une évaluation dynamique de la conformité des terminaux et des autorisations d'accès aux ressources et aux données.

Le rôle de la direction de la sécurité a également dû s'adapter après la pandémie car les contextes d'usage en mobilité et les transformations des SI vers des solutions cloud ont fortement augmenté. En plus de l'accompagnement par les prescriptions de sécurité et par l'accompagnement opérationnel, la direction de la sécurité a renforcé son rôle de fourniture de services de sécurité pour bien assurer la sécurité by design du move to cloud du groupe. « *Ce rôle doit encore évoluer pour prendre en compte le contexte bien spécifique lié à l'arrivée de l'IA générative qui remodèle nos habitudes de travail sur l'ensemble des métiers (RH/Développement/commerce/sécurité...) et posent de nouveaux défis (comme l'authenticité des contenus vidéos, voix, données...) »* conclut Nicolas Richonnier.



3 questions à...

Sébastien MOUSSIN, Digital Employee Experience
Director Europe- Schneider Electric

Au sein de Schneider Electric, l'expérience digitale est envisagée par le prisme de la collaboration entre les services IT, les directions de site, les services RH et Finance, en intégrant les dimensions technologiques, culturelles et les espaces physiques de l'entreprise.



Sur quels grands principes repose l'expérience unifiée déployée par Schneider ?

Elle repose sur les principes d'engagement de l'entreprise envers ses employés, en remettant le collaborateur au centre de l'écosystème et lui permettant d'accéder à l'ensemble des services de l'entreprise de façon unifiée. Cette expérience se doit d'être unique tout comme l'humain concerné qui vit ces parcours au quotidien.



**Toutes les directions
construisent ensemble
le parcours digital du
collaborateur »**



Sébastien MOUSSIN,
Digital Employee
Experience Director
Europe- Schneider Electric

Comment s'articulent les rôles de chacun pour la mettre en place et la faire vivre ?

Historiquement, chacune des directions considérait un parcours employé uniquement basé sur ses services avec des moments d'interaction identifiés (demandes, support, arrivées/départs, etc.) Le challenge principal est donc de s'accorder autour de parcours communs et des services, moyens ou outils uniques mis à leur disposition. Ceci étant d'autant plus vrai depuis le début de la transformation des modes de travail, avec le télétravail, le flex office et la digitalisation.

Quels sont les principaux enjeux croisés sur lesquels DRH et DSI travaillent ensemble ? Et comment s'organise la gouvernance ?

Les principaux enjeux sont basés sur les mouvements des employés, depuis les phases de recrutement (préboarding) jusqu'au départ du collaborateur. La clé est ici de s'assurer de la création d'une identité digitale d'entreprise en relation avec le poste, rôle ou persona adéquats. En termes de gouvernance, il est primordial de structurer et gérer correctement ces identités et les datas associées avec une gouvernance au niveau de l'entreprise.





« Clarifier les tâches qui nécessitent d'être tous présents dans un même lieu »

« *En matière de télétravail, il est aujourd'hui nécessaire d'aller au-delà de difficultés organisationnelles perçues comme insurmontables, souvent par « paresse managériale* » La grille d'analyse que nous mobilisons doit commencer par s'enrichir : déterminer la répartition des tâches en corrélant intensité relationnelle (tâches individuelles versus collectives) et dimension spatiale (tâches nécessitant d'être sur site versus tâches réalisables hors site) ne suffit pas. Une troisième dimension doit être intégrée pour tirer pleinement parti des possibilités offertes par le numérique : les tâches qui impliquent d'être réalisées ensemble en synchrone (c'est-à-dire en temps réel) versus celles qui peuvent être réalisées en asynchrone (c'est-à-dire en temps différé). Il s'agit ici de clarifier les tâches dont la bonne réalisation nécessite d'être tous

présents ensemble dans le même lieu, pour déployer, à l'intérieur de ce cadre commun, de véritables pratiques de flexibilité spatiale et temporelle. Une nouvelle fois, ce cadre commun doit être coconstruit au plus près des besoins opérationnels du travail réel, au travers d'un débat collectif ».

Suzy Canivenc, docteur en Sciences de l'information et de la communication, spécialisée en communication organisationnelle ; chercheure associée à la Chaire FIT² de l'Ecole des Mines de Paris et à l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique, co-auteure de l'ouvrage « Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses » (Presses des Mines).

Pour aller plus loin...

[Découvrez ici une de ses publications dans la chaire FIT² sur l'organisation du travail hybride](#)



« Assurer des liens de qualité au sein des équipes pour alimenter l'envie de revenir sur site »

« Les salariés ne collaborent pas puisqu'ils partagent un même espace ou puisqu'ils disposent des outils collaboratifs. Les régulations managériales sont très importantes : sensibiliser au maintien des équilibres mouvants entre présence et distance en fonction de l'activité des membres de l'équipe et des contextes, gérer les tensions qui peuvent apparaître au sein de l'équipe, orchestrer les discussions sur la valeur ajoutée des outils par rapport au travail de chacun, aider à la co-construction des règles collectives d'usages des outils collaboratifs (pour éviter des interruptions, des surcharges cognitives générées par la recherche des informations stockées selon des règles qui ne sont pas partagées en équipe, etc.). Ces régulations, qui permettent d'assurer des liens de qualité au sein de l'équipe, en présentiel et à distance, alimentent l'envie de revenir sur site ».

Anca Boboc, docteur en Sociologie du travail et des organisations, spécialisée sur les usages du numérique en contexte professionnel.

Pour aller plus loin...

Découvrez ici l'interview d'Anca Boboc pour Le Monde Informatique sur le sujet « IA et travail vers une troisième révolution industrielle »



² Dupuy, F. (2011). Lost in management, la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle.



Incarner l'IT positif en devenant un partenaire pour les utilisateurs

Quand la DSI se met au diapason des **nouveaux usages** numériques

Des solutions technologiques d'automatisation offrent l'opportunité à la DSI de gagner un temps précieux pour entrer de plain-pied dans le modern management qui consiste à adresser les besoins des collaborateurs. Réduction de la fracture

numérique, introduction du Mac et de l'iPhone, développement des usages mobiles, accompagnement du travail hybride... Comment la DSI redéfinit-elle son rôle en apportant des réponses à ces enjeux ?



Configuration des postes de travail : la donne a changé !

Qu'elle semble lointaine l'époque de la masterisation des postes de travail ingrate et chronophage ! La combinaison des technologies d'Unified Endpoint Management avec des programmes de type Zero Touch simplifie considérablement cette étape consommatrice de ressources humaines pour la DSI. « *Avec les procédures d'enrôlement automatique des nouveaux terminaux et les configurations automatisées, les tâches logistiques de préparation du terminal disparaissent* » explique Jean-Baptiste Piketty, directeur de l'unité D2M, Digital Mobility Management d'Orange Business. Grâce à ces technologies, la masterisation du poste de travail n'est plus un sujet. « *La simplification des processus de masterisation constitue LE levier incontournable de transformation de la DSI pour dégager du temps* » indique-t-il.

Les DSI qui se sont transformées efficacement, sont celles qui, en ayant gagné du temps sur des tâches à faible valeur ajoutée, ont su ensuite adresser une diversité d'attentes. Bienvenue dans l'ère du modern management ! Il faut pouvoir répondre aux utilisateurs qui ne se contentent plus des terminaux fournis par l'entreprise. Il convient aussi d'accompagner les collaborateurs éloignés du digital. Quant à l'univers applicatif, il ne demande qu'à se développer, en particulier via le mobile.

« *En entreprise, l'informatisation des populations peu ou pas informatisées est l'une des thématiques d'inclusion que la DSI peut traiter* », relève Jean-Baptiste Piketty. Certains processus métiers sont digitalisables, des usages sont dématérialisables en associant des collaborateurs jusque-là étrangers au numérique dans leur vie professionnelle. Le double effet positif ? Les ROI associés sont souvent très séduisants.

“

Le DSI doit désormais avoir une appétence pour l'expérience utilisateur et une sensibilité business pour être capable de voir son métier au-delà du maintien en condition opérationnelle des systèmes ”.



Jean-Baptiste Piketty,
directeur de l'unité D2M,
Digital Mobility
Management
d'Orange Business.

C'est un fait : le mobile est omniprésent dans la sphère privée. Alors pourquoi n'en serait-il pas de même dans l'univers professionnel ? « *Les usages mobiles dans les entreprises restent très basiques* », note le directeur de l'unité D2M. *Comment rendre un système applicatif compatible avec le mobile et de surcroît ergonomique ? La DSI a l'opportunité d'y travailler* ».

De plus en plus de collaborateurs souhaitent utiliser leur Mac et leur iPhone ? « *Ces sujets émergent, les programmes d'Employee choice se développent* » confirme Jean-Baptiste Piketty. Autant de nouveaux chantiers pour la DSI ! Le travail hybride est devenu l'alpha et l'oméga ? « *À la DSI de s'interroger sur le niveau de support comparable qu'elle est capable d'apporter à l'utilisateur en distanciel pour proposer une expérience hors du bureau tout aussi satisfaisante* », estime le directeur de l'unité D2M.

Et certaines DSI vont même plus loin ! « *Les plus avancées disposent de fonctions marketing pour analyser de façon proactive les usages des collaborateurs. Ils détectent ainsi des cas d'usages internes qui seront ensuite adressés* » confie Jean-Baptiste Piketty. Le must du must en termes de modern management.



La DSI, un nouveau pilier de la stratégie d'entreprise



Et si la DSI, en développant le pilier expérience salarié et écoute client, devenait bien plus qu'une fonction support ? Le directeur de l'unité D2M, Digital Mobility Management d'Orange Business en est convaincu : la DSI, en optant pour le modern management, a une carte à jouer pour valoriser son rôle au sein de l'entreprise. « *En étant proactive, en apportant des réponses pertinentes aux nouveaux besoins, la DSI s'inclut de fait dans*

la stratégie d'entreprise, notamment dans la strate RH en participant aux ambitions de satisfaction employé » estime Jean-Baptiste Piketty. La DSI, véritable moteur de transformation ? La DSI, maillon essentiel au service de la marque employeur ? La DSI, acteur de la performance et de la différenciation concurrentielle ? Et voilà comment le concept d'IT positif devient une réalité concrète.

La check-list du futur

« Pour le DSI, le plus grand enjeu des années à venir entourant l'environnement de travail, est celui de se transformer en un centre de services fournissant un standard commun, des services à la carte et un accompagnement en mode projet, estime Mathieu Pastor, Manager Expériences Client et Collaborateur – Orange Consulting. Il s'agit d'une transformation à la fois technologique et organisationnelle ».

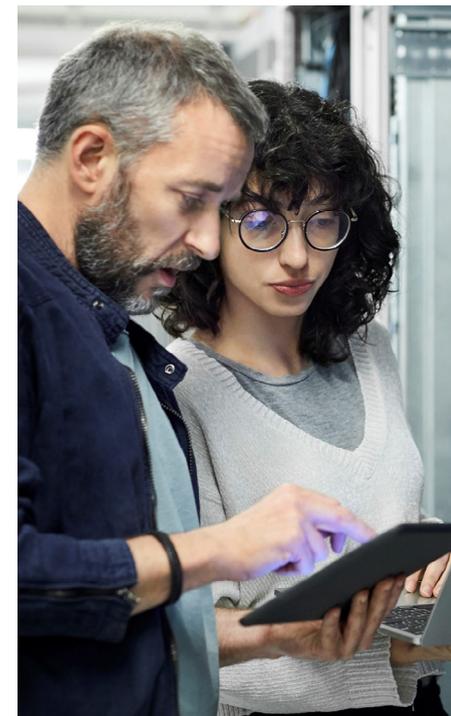
Comment construire un standard efficace et à coût maîtrisé :

Fournir un ensemble de technologies, d'outils et de services qui constitue un socle commun à toute l'entreprise.

Ce socle doit répondre à la stratégie de l'entreprise selon son secteur, sa taille, son marché, sa couverture et sa répartition géographique.

Ce socle tient compte des exigences de sécurité.

Les composantes conseillées : Cloud, Réseau, UEM (Gestion Unifiée des Points de Terminaison), ITSM (Gestion des Services Informatiques), Tenant, Identité, Authentification, Sécurité, Support, Outils de communication et de collaboration.



Ces réflexions amènent également au niveau de la DSI des réflexions qui sont la partie immergée de l'iceberg car techniquement complexes, comme par exemple comment migrer les applications métier dans le cloud, comment fournir des postes de travail souverain aux populations les plus sensibles, ou encore comment détecter et réduire le shadow IT.

Une fois ce socle défini, il faut apporter de la valeur en allant chercher les besoins métiers. Cela se traduit par quatre dimensions inséparables :

Fournir un catalogue de services à la carte permettant aux directions de l'entreprise de sélectionner des services complémentaires au socle.

Guider les directions, coconstruire des politiques groupe et des RACI associés pour partager les responsabilités en termes d'achats, de sourcing, de décisions.

Être à l'écoute des demandes d'évolution du socle et des besoins d'expertises.

Définir les indicateurs de performance du centre de services et alimenter une gouvernance conjointe SI-RH.

DSI & DRH : DES ROADMAPS À METTRE EN COMMUN



Une étroite collaboration entre la DSI et la DRH est indispensable. Dans l'idéal, la DSI se met à disposition de la DRH pour implémenter un environnement de travail digital, conseiller dans les choix technologiques et garantir l'adéquation entre ces choix et le standard IT construit et fourni par la DSI. La DRH tire pleinement profit des transformations technologiques mises à disposition par la DSI pour recruter ou retenir les profils, pour améliorer l'onboarding, pour mesurer la satisfaction et répondre aux insatisfactions. Toutes deux ont intérêt à partager leurs roadmaps respectives pour anticiper les besoins de gouvernance communes ”.



Mathieu Pastor Manager Expériences Client et Collaborateur
Orange Consulting



Cas pratique

Totem : un poste de travail « à l'état de l'art » et un support proactif

Lorsque Totem (filiale d'Orange spécialisée dans la gestion des infrastructures de télécommunication et de connectivité) est créée fin 2021, Tristan Renault, le Chief Information Officer, est face à plusieurs enjeux. Sur sa feuille de route et celles des équipes d'Orange Business qui l'accompagnent, il faut imaginer un système d'information complet et autonome et imaginer le futur poste de travail moderne, fiable et agréable à utiliser. Toutes les dimensions sont prises en compte : les devices, la connectivité, les outils de collaboration, la sécurité. **« Nous avons 300 collaborateurs en France et en Espagne, nous avons aussi considéré le digital comme un levier de la culture d'entreprise, explique Tristan Renault. Nous souhaitons donc fournir un poste de travail uniforme entre les entités, mais géré de façon centralisée et simplifiée ».**

Un point d'autant plus important que la DSI de Totem ne compte que 15 collaborateurs pour déployer un SI métier

complet pour supporter les opérations de TOTEM en France et en Espagne et opérer des infrastructures IT associées. Dans cet écosystème, les solutions de gestion du poste de travail doivent être opérables à distance avec un minimum de ressources. Un collaborateur de la DSI passait jusqu'alors une journée à masteriser un poste de travail. Avec le déploiement automatisé des terminaux, la configuration simplifiée, le zero touch, ça n'est plus un sujet. L'utilisateur, lui, dispose d'un poste de travail **« à l'état de l'art des standards actuels »**, note Tristan Renault. C'est-à-dire moderne, performant et ultra-sécurisé. **« Nous avons opté pour des mécanismes qui garantissent la sécurité des données, notamment en matière d'archivage, ce qui tranquillise beaucoup les utilisateurs »**, complète-t-il.

Les collaborateurs s'appuient également sur un support à leur écoute (et dans leur langue !), opéré par la DSI qui peut désormais se concentrer sur cet accompagnement de proximité. **« Ce niveau de service était nécessaire**



car les utilisateurs ont toujours besoin d'assistance » estime le Chief Information Officer. La DSI s'inscrit aussi dans une logique d'amélioration continue au travers des problématiques qui lui sont soumises via ce support. Elle accompagne également les collaborateurs sur de nouveaux besoins identifiés, comme l'utilisation des Drives centralisés ou des boîtes mail partagées. Une illustration du modern management et de quelques-unes de ses possibles déclinaisons !



Comment Lesaffre a écouté ses utilisateurs en développant un outil d'IA générative

Comme bon nombre d'entreprises, le groupe Lesaffre – acteur mondial de la fermentation de micro-organismes (levures et bactéries) qui compte 10 700 collaborateurs sur tous les continents – a vu les outils d'IA générative faire irruption dans le quotidien de ses collaborateurs. Des outils dont ils ont fait une utilisation rapide. « Cela posait de sérieux soucis en termes de sécurité des données », se souvient Peter Quiguer, directeur de l'expérience digitale du groupe. L'équipe data & tech développe alors leur propre outil et « Lesaffre GPT » naît fin 2023. S'ensuit un programme d'accompagnement à l'utilisation qui va du Comex, aux managers, en passant par tous les collaborateurs. Des sessions de e-learning et des master classes mondiales sont même organisées !

Mais de la nécessité initiale – accompagner et encadrer l'usage – le directeur de l'expérience digitale du groupe va en faire une opportunité pour enrichir l'expérience. Leur outil d'IA générative aidera donc les métiers à faciliter leur quotidien. Des use cases sont alors identifiés, notamment avec les services RH et finances. Mais pas seulement ! « Nous avons encouragé les métiers à faire remonter leurs attentes en termes d'IA générative » explique Peter Quiguer. Les choix se portent notamment sur l'élaboration des comptes-rendus et des synthèses. Et ça n'est probablement que le début de l'histoire !





Tendre vers un environnement
de travail plus responsable

« On peut mesurer les usages numériques sans culpabiliser les utilisateurs ! »

L'éventail des solutions numériques mises à leur disposition, comme l'intrusion de l'IA générative dans le quotidien des utilisateurs professionnels, sont loin d'être neutres d'un point de vue environnemental. Des outils font leur apparition pour mesurer, objectiver, conscientiser les usages individuels et contribuer à une expérience plus raisonnée.

Une tendance émergente qui amène à s'interroger sur la manière d'accompagner les utilisateurs dans la visualisation de l'impact de leurs propres pratiques. Jérôme Goulard, Directeur de la RSE et Nathalie Charbonnaud, responsable RSE à Orange Business, livrent leur point de vue.

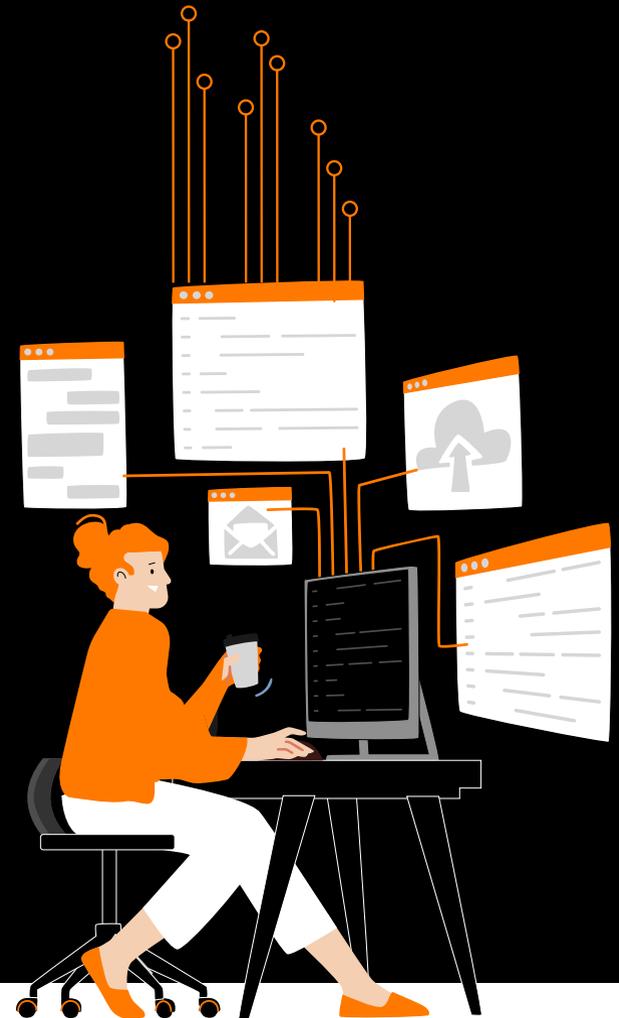


On assiste à une multiplication d'équipements, d'applications, d'outils numériques. Les utilisateurs ont-ils conscience de l'impact environnemental de leurs usages ?

Jérôme Goulard : Les entreprises prennent des engagements concernant l'impact environnemental du numérique et des outils digitaux, pilotent des plans d'action. Les salariés s'y intéressent aussi, ont des attentes, veulent suivre les résultats de l'entreprise et les challengent de plus en plus. Ils se demandent également ce qu'ils peuvent faire à leur niveau, dans leur métier.

On mesure aujourd'hui l'empreinte globale d'une entreprise, mais l'utilisateur souhaite de plus en plus savoir ce qu'il consomme, lui. Il faut cependant relativiser, les sujets individuels ne pèsent que quelques pour cent dans les émissions. Mais il devient important d'arriver à communiquer des informations aux salariés qui souhaitent visualiser l'impact de leurs usages sur le poste de travail.

Nathalie Charbonniaud : Effectivement, concernant l'IA générative, les utilisateurs ont besoin de comprendre facilement où se situe l'impact de leurs utilisations et d'être guidés dans leur usage. L'utilisateur doit réfléchir avant de choisir l'outil dont il a besoin par rapport à la tâche qu'il réalise. Par exemple, pour la traduction de texte, ChatGPT consomme beaucoup plus qu'un outil de traduction dédié existant. Si l'on veut maîtriser son impact, il est donc préférable d'utiliser l'IA générative quand elle représente le seul outil capable de réaliser certaines tâches, comme l'aide à la rédaction. La première question à se poser est : ai-je vraiment besoin de l'IA ? Mais évitons d'interdire, les usages doivent se faire en conscience.

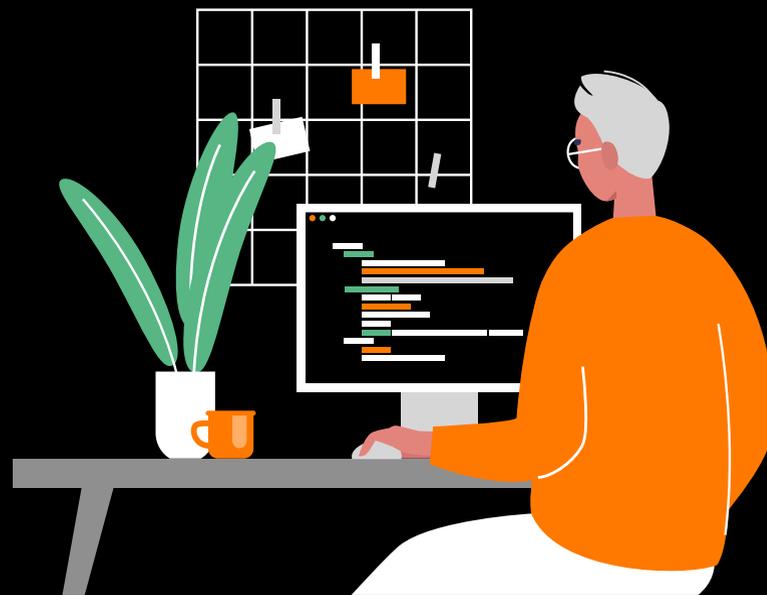


Justement, comment parvenir à sensibiliser les utilisateurs sans les culpabiliser ?

N.C.: Le plus efficace est de donner l'information au plus près de l'utilisation. Chez Orange, nous utilisons Dinootoo, notre outil interne d'IA générative. Dinootoo constitue une opportunité de faire de la pédagogie car l'impact sur l'utilisateur est immédiat.

Aujourd'hui, il indique le coût en euros de chaque requête. Prochainement, nous allons ajouter une information environnementale et carbone. Nous allons également lister l'ensemble des tâches réalisables afin que les utilisateurs sachent s'il existe une alternative à l'utilisation de l'IA générative. Mais lorsque l'on affiche un coût carbone, il est nécessaire de comparer avec des indicateurs parlants comme lorsqu'une facture d'électricité indique que vous consommez plus ou moins qu'un foyer similaire au vôtre. Il faut du concret pour que cela devienne un langage commun. L'objectif n'est pas d'observer ce que font les utilisateurs, car cela pose des questions de privacy, mais bien de les rendre acteurs et responsables.

J.G. : Précisons également que donner l'information sur l'usage reste encore compliqué. Les méthodologies ne sont pas stabilisées, l'information n'est pas disponible. Certains grands acteurs ne donnent pas de chiffre exact sur la consommation de leurs outils (ChatGPT, Claude AI...) ! Mais ce qui est important de comprendre c'est que l'on peut mesurer sans culpabiliser, ni fliquer, sinon on aura tout raté !



La sensibilisation aux usages individuels passe également par la formation. Chez Orange, nous avons conçu un atelier interne « Ensemble pour la neutralité carbone » où l'on explique la manière dont chaque métier pourrait améliorer son impact. L'idée est que cela les fasse réfléchir plus directement sur leur quotidien dans leurs usages numériques.

Des outils commencent à émerger pour donner de la visibilité aux utilisateurs sur l'impact individuel de leur usage, la tendance est-elle vouée à se développer ?

J.G. : La conscientisation des usages constitue, en effet, une demande émergente des entreprises qui va probablement s'amplifier dans les années à venir. Par exemple, une de nos filiales, Expertime, spécialiste des solutions de la suite Microsoft 365, a développé un outil de mesure de l'empreinte carbone au niveau du poste de travail (usage des mails, solutions collaboratives, stockage). Ils ont également analysé les enjeux RGPD, car c'est un sujet sensible qui mérite de prendre des précautions.

Dans ce même esprit, nous travaillons avec Cisco pour mesurer l'impact des solutions vendues par produits et services. Il s'agit d'une demande forte des entreprises. Nous allons modéliser l'impact carbone des solutions de visioconférences et de leur intégration. L'objectif est ensuite de modéliser jusqu'au niveau de l'utilisateur. Mais l'impact d'un service est moins évident à mesurer que celui d'un produit. Il faut tenir compte des équipements, des infrastructures réseaux, des connexions, des ressources humaines mobilisées : les modèles sont plus complexes. Nous n'en sommes qu'au début !

“

Le meilleur déchet est celui que l'on ne fait pas ! La question de fond pour les utilisateurs est de savoir si le recours à l'IA générative est vraiment nécessaire ou s'ils peuvent s'en passer pour répondre à leur besoin ”.



Nathalie Charbonniaud,
responsable RSE
Orange Innovation



« Minimiser la contribution au problème pour maximiser la contribution à la solution »

Le secteur du numérique représente 3 à 4 % des émissions de gaz à effet de serre avec une augmentation prévisible de 60 % d'ici 2040 (chiffres ARCEP de 2020). Face au changement climatique et à l'écoanxiété qui en découle, quel rapport entretenir avec l'usage quotidien du numérique dans le champ professionnel ? Cela peut-il éveiller une dissonance, voire un conflit éthique chez le salarié ?

À contrario, les outils numériques peuvent jouer un rôle important dans les stratégies d'adaptation. Comment mettre en place des usages vertueux qui minimisent la contribution au problème et maximise la contribution à la solution ?

Linda Constans Lesne, médecin du travail et sociologue des organisations.



Expérience digitale positive : ce qu'il faut retenir

1 Mettre l'employé et le travail au centre

- Adapter finement l'usage des outils aux tâches à réaliser.
- Accompagner les métiers pour optimiser l'utilisation des outils.
- Créer une cellule d'accompagnement au changement interne et favoriser les regards pluridisciplinaires pour accompagner le développement des usages.

2 Offrir une expérience impeccable aux utilisateurs

- Mettre en place un monitoring de l'expérience utilisateur de bout en bout.
- Utiliser un Customer Success Manager pour améliorer l'expérience en continu.
- Développer des outils personnalisés avec des technologies comme le low-code et l'IA générative.

3 Créer les conditions d'une expérience hybride durable

- Repenser les espaces de bureau pour les rendre attractifs.
- Équiper les salles de réunion avec des technologies collaboratives avancées.
- Faciliter la réservation des espaces et la visibilité sur les présences.



4 Incarner l'IT positif en devenant un partenaire pour les utilisateurs

- Simplifier les processus de configuration des postes de travail.
- Développer une fonction marketing au sein de la DSI pour analyser les usages.
- Définir un standard commun du poste de travail et l'enrichir dans le temps.

5 Tendre vers un environnement de travail plus responsable durable

- Sensibiliser les utilisateurs à l'impact environnemental de leurs usages numériques.
- Mettre en place des outils de mesure de l'empreinte carbone au niveau individuel.
- Former les collaborateurs aux bonnes pratiques d'utilisation responsable.

Remerciements

Anca Boboc, docteur en sociologie du travail et des organisations, spécialisée sur les usages du numérique en contexte professionnel

Linda Constans Lesne, médecin du travail et sociologue des organisations

Suzy Canivenc, docteur en sciences de l'information et de la communication, spécialisée en communication organisationnelle ; chercheure associée à la Chaire FIT² de l'École des Mines de Paris et à l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique, co-auteure de l'ouvrage "*Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses*" (Presses des Mines)

Jean-Michel Menant, directeur conseil expérience client et collaborateur - Orange Consulting

François Novotny, responsable marketing global professional services - Orange Business

Charles Sabatier, responsable des offres applications métiers - Orange Business

Nicolas Richonnier, député RSSI - Orange Collaborative

Gabriel Chegaray, directeur solutions workplace - Orange Business

Jérôme Goulard, directeur de la RSE - Orange Business

Nathalie Charbonniaud, responsable RSE - Orange Innovation

Peter Quiguer, directeur de l'expérience digitale du groupe Lesaffre

Sébastien Moussin, digital employee experience director Europe - Schneider Electric

Tristan Renault, chief information officer - Totem

Jean-Baptiste Piketty, directeur de l'unité D2M, Digital Mobility Management - Orange Business

Mathieu Pastor, manager expériences client et collaborateur - Orange Consulting



www.orange-business.com

Copyright Orange Business 2024. Tous droits réservés.