

ÉTUDE TALISKER

LES

DSS |

**& LA CRISE**

talisker!

TRANSFORMATIONS & DYNAMIQUES COLLECTIVES

# PRÉAMBULE !

Avec deux jours de préavis, la décision de confinement a pris tout le monde (ou presque) de court. Notamment les DSI vers qui les entreprises se sont tournées pour assurer la continuité du business.

En tant que cabinet de conseil en management très concerné par l'IT, il nous a semblé naturel d'interroger ces DSI sur leurs décisions et actions au cœur de la crise, à chaud, avec le manque de recul qui permet de ne pas tomber dans les REX et autres morales.

Nous vous proposons une restitution de ces travaux en 4 parties.

Nous espérons que vous y trouverez des idées, de belles histoires et des éléments de benchmark rassurants et/ou d'inspiration.

**L'équipe Talisker**

01

LA RÉACTION À L'ANNONCE DU CONFINEMENT

02

L'INSTALLATION DANS LE « NOUVEAU NORMAL »

03

LES PRATIQUES QUE LES DSI GARDERONT  
DE CETTE PÉRIODE, ET CELLES QU'ELLES OUBLIERONT

04

ET MAINTENANT ?



# 01 LA RÉACTION À L'ANNONCE DU CONFINEMENT !

# LE COUP DE TONNERRE DU 16 MARS

À l'annonce de la Présidence de la République, le 16 mars, les DSI ont très vite compris que la continuité du business (voire la survie de l'entreprise) reposait en grande partie sur leurs épaules.

## MOBILISATION GÉNÉRALE

Les objectifs de la plupart des équipes DSI qui se sont engagées dans ce contexte de « guerre » convergeaient : la **santé** de leurs collaborateurs bien sûr, la **continuité** du business (la logistique, le support...) et... le **cash** - nerf d'une autre guerre.

Ainsi, 68% des répondants à l'enquête décrivent l'engagement et la réactivité des équipes IT comme étant les éléments principaux qui leur ont permis de surmonter cette crise.

Les équipes IT n'ont souvent pas compté leurs heures, pour trouver des solutions techniques dans des délais très courts... Mais pas seulement !

Elles se distinguent également dans l'accompagnement qu'elles ont fourni aux équipes métiers au quotidien.

“ Nous avons environ 500 appels par jour. ”



Ne se limitant pas à une posture réactive de gestion de l'urgence, de nombreuses équipes IT sont allées pro-activement vers les utilisateurs en mettant à disposition des guides méthodologiques, en animant des ateliers quotidiens d'une heure sur une thématique collaborative, et même en contactant les utilisateurs pour s'assurer qu'ils étaient en mesure de remplir leur rôle à distance.

Mais si les équipes ont répondu avec beaucoup de courage et d'énergie à des enjeux d'entreprise qu'elles se sont très vite appropriés, les contextes business et IT ont engendré des réactions différentes.

## DES SITUATIONS DIFFÉRENTES

### LA SOUPLESSE DE LA TECHNOLOGIE ET LA « CULTURE DE LA DISTANCE » ONT AIDÉ LES DIGITALISÉES

Le lien entre travail à distance et les technologies (cloud, nomadisme...) est logique. Les entreprises plus internationales et/ou très multi-sites étaient déjà naturellement plus engagées dans le digital et des modalités de travail distancielles. Elles en ont pleinement bénéficié durant cette crise.

Profitant d'un socle technique solide à la fois en termes d'infrastructures et d'outils, elles ont pu, avec une facilité parfois déconcertante, faire du télétravail le mode de fonctionnement nominal dans un laps de temps très court.

« Ça s'est fait naturellement. »

« Peu de choses à anticiper. Nous n'avons pas eu d'activités très différentes de d'habitude. »

En complément de l'avantage technologique qui leur a permis de limiter leurs actions à de mineurs ajustements (notamment de capacités des infrastructures réseau et de licences VPN). Elles disposent également d'une population d'utilisateurs habitués au travail à distance. Ainsi, contrairement à d'autres entreprises, elles n'ont pas vécu de sur-sollicitation des utilisateurs.

« Cette augmentation (capacité des infrastructures) était déjà dans nos objectifs stratégiques pour 2020, le confinement a juste été un accélérateur. »

Ainsi donc, si sur le plan de la technique et des modalités, ces entreprises avaient structurellement tout pour s'adapter, elles ont souffert du revers conjoncturel : leur effort a été d'adapter les organisations et les fonctionnements à ces contraintes apparues par dizaines.

Ce qui n'a pas été le cas du deuxième type d'entreprises : les préparés.

### LE PLAN RIEN QUE LE PLAN : LA FORCE ET LA FAIBLESSE DES PRÉPARÉES

Ce sont souvent des entreprises internationales, naturellement plus ouvertes sur le monde, et qui parfois, ont eu des activités perturbées par les premiers impacts de la crise avant qu'elle n'atteigne l'hexagone. Ce qui leur a permis de très rapidement prendre conscience du risque pour leurs autres sites.

Parmi elles, les entreprises ayant des activités et des collaborateurs en Chine ont pu recueillir des témoignages précieux de l'intérieur qui les ont mises en lucidité sur la gravité de la crise à venir.

Ainsi, une partie d'entre elles ont initié une coordination au plus haut niveau, dès début février, pour préparer des plans d'arrêt de leurs activités en fonction de la progression de la pandémie et la bascule vers le télétravail de leurs collaborateurs.

“ Nous avons bien su gérer ce choc, si nous n'avions pas été bien préparés ça ne se serait pas déroulé dans les mêmes conditions. ”

Quelques rares entreprises évoquent le bénéfice d'avoir un PCA et une expérience en matière de gestion de crise - hérités de la période H1N1. Une façon de comprendre la faible utilité des PCA dans cette gestion de crise réside dans sa puissance et son impact mondial.

Quelques entreprises se donnent, cependant, pour objectif de définir des PCA plus robustes à l'avenir.

Ces entreprises préparées, de longue date, ou qui bénéficiaient de quelques semaines d'avance, ont ainsi mieux vu venir la crise, mais leur effort a résidé dans le délai d'exécution record d'un plan qui demandait souvent plus de temps.

“ On a couru, ça a été le rush, mais on a déployé ce qui était prévu. ”

La dernière situation concerne les entreprises qui ont « juste réagi ».

### CELLES QUI ONT AFFRONTÉ LA VAGUE : LES RÉACTIVES

Ce sont manifestement les DSI qui ont le plus souffert !

Elles partaient avec un socle technique robuste mais rigide. Elles ont subi l'annonce du confinement et se sont rapidement engagées dans une gestion de crise à grande échelle.

Des entreprises au sein desquelles une large proportion des collaborateurs ne disposent pas de PC portables, pour lesquelles il a fallu trouver des solutions dans la précipitation, souvent artisanales, comme le raconte le témoignage ci-après.



## TÉMOIGNAGE

“

Dès le lundi matin, nous avons demandé aux gens de partir chez eux avec leur pc fixe.

Nous avons mobilisé une trentaine de collaborateurs de l'IT, demandé aux services généraux de fournir des cartons.

Avant qu'ils ne partent et ne débranchent leur PC, nous avons déployé et configuré le VPN sur tous les postes (30 personnes de l'IT) en même temps que le soft phone (personnels sur plateau qui reçoivent des appels de clients) ainsi que la GED pour quelques collaborateurs.

Nous avons aidé les autres collaborateurs de l'entreprise à prendre leurs affaires avec leurs voitures (leurs aidants...). Nous avons organisé pendant 2 jours une rotation d'Uber pour acheminer les collaborateurs avec leur matériel. Les dernières rotations d'Uber, c'était le mardi en fin de matinée.

”

Couplé à la charge liée à la mise en place des éléments techniques permettant le télétravail, les DSI ont dû également s'organiser pour accompagner les collaborateurs dans la prise en main des nouveaux outils et usages associés.

Ces DSI ont passé plusieurs semaines dans un rush multi-dimensionnel : déployer des solutions, fournir des devices, répondre aux sollicitations des utilisateurs, construire des solutions de contournement avec les métiers...

## LE RÉSULTAT DE NOS CHOIX

Après l'engagement des collaborateurs de la DSI, qui arrive en première place dans le top 3 des leviers de gestion de la crise, **les technologies** et **les prestataires** ont soit joué un rôle de facilitateur, soit de freins à une souplesse rendue nécessaire et immédiate.

## LA TECHNOLOGIE AU CŒUR DE LA CRISE

Si on peut faire le constat que toutes les entreprises disposaient des bases technologiques nécessaires pour passer à l'échelle sur le télétravail, certaines entreprises disposaient d'une situation quasi idéale.

Parmi ces entreprises, on peut évoquer celles qui ont profité de la réforme du Code du Travail de 2017 pour proposer à leurs collaborateurs d'expérimenter le télétravail. Ou bien celles, en région parisienne, qui ont dû s'adapter lors des grèves de fin d'année 2019. Des entreprises dont les collaborateurs étaient équipés pour travailler à distance.



Les DSI se sont donc largement appuyées sur ces technologies (infrastructures, devices, licences...) fournies par leurs partenaires habituels. A ce stade, il faut admettre que le terme de « partenaires » a été diversement interprété.

### LA RELATION OU LE CONTRAT

Dans l'urgence de ce début de crise, les partenaires étaient d'abord attendus sur leur réactivité, mais aussi sur une posture « souple » et tolérante vis à vis du contrat qui n'était pas adaptable dans les délais.

Et les DSI les ont largement sollicités : augmentation de la capacité des infrastructures réseau, du nombre de licences VPN ou des outils collaboratifs, de la charge de support...

Face à ces demandes de natures diverses, certains prestataires ont su faire preuve de compréhension et de réactivité pour donner suite aux demandes exprimées : ils ont livré d'abord pour traiter l'urgence.

C'est pourquoi les répondants à cette enquête placent **les prestataires** dans le **top 3** des leviers de gestion de la crise.

Et si certains sont qualifiés de **chevaliers blancs** - on y trouve beaucoup de fournisseurs telco, d'autres ont préféré rester **cachés** **derrière leurs clauses** contractuelles pour soit refuser de servir, soit appliquer froidement les tarifs convenus.

Cette expérience met en évidence la différence entre un partenariat - même si le terme est galvaudé - et un contrat.

Les répondants indiquent que, dans les deux cas, ils sauront se souvenir de cette période et des postures...

Passé cette période de début de crise, les DSI se sont installées dans un « nouveau normal ».



# 02

## L'INSTALLATION DANS LE "NOUVEAU NORMAL" !

# UN MOIS PLUS TARD

Plusieurs semaines se sont écoulées depuis l'annonce du confinement, les DSI et leurs collaborateurs commencent à trouver leur stabilité et prennent conscience que la situation va mettre du temps à se rétablir. C'est l'heure de faire le bilan de comment la crise du COVID et le confinement ont transformé les entreprises et leur DSI.

## TSUNAMI SUR LE BUSINESS, LE CASH VAUT DE L'OR

La crise a eu un impact fort sur les activités business et rares sont les secteurs qui ont été épargnés.

Notre enquête remonte d'ailleurs une baisse de CA de 50 à 80% pour la plupart des entreprises considérées dans l'étude.

Face à l'ampleur de la situation, la trésorerie devait être préservée, et les leviers possibles activés. Nous revenons sur 2 d'entre eux : l'activation du chômage partiel et la révision du portefeuille projet.

On installe cette situation dans la durée : le nouveau normal.



## CHÔMAGE PARTIEL, MOINS POUR LES FONCTIONS SUPPORT

Facilité par les mesures du gouvernement, le recours au chômage partiel a été massivement utilisé par les entreprises.

Si toutes les opérations business sont touchées, c'est dans une bien moindre mesure pour les fonctions support (DSI, DRH, ...). Bien que la valeur de ces dernières soit parfois discutée, elle n'a pas été remise en cause durant la crise.

Citons pour exemples :

- **le contrôleur de gestion**, influenceur de la culture cash de l'entreprise, mobilisé à faire parler les chiffres, les hypothèses afin de faciliter la prise de décision,
- **la DRH** sur le pont de la mise en œuvre de l'activité partielle, doit expliquer et rassurer le collaborateur dans les changements qu'il va vivre, ...et s'assurer de la bonne application des mesures.

La DSI, au cœur de la mise en place des moyens nécessaires aux nouveaux modes de fonctionnement, a été la moins concernée.

Ce qui se reflète par un taux qui ne dépasse pas en moyenne 20%, quand le reste de l'entreprise compte parfois un taux de chômage partiel à près de 70%.

Par ailleurs, les impacts économiques forts de cette crise poussent les entreprises à chercher des leviers pour réduire les coûts, et la DSI n'est pas épargnée.

## DES PROJETS, DONT LA NÉCESSITÉ DE MISE EN ŒUVRE EST CHALLENGÉE

Si la grande majorité des DSI ne souhaitent pas arrêter de projets en cours, elles restent cependant dans une logique de protection économique qui les pousse à réduire la voilure des prestations liées à ces projets.

La majorité des projets qui n'ont pas encore débuté ou encore dans les phases de cadrage sont gelés ou reportés à septembre. Mais une autre raison est également évoquée par certains répondants : le défaut de porteur métier, que ce soit à cause de la mise en place du chômage partiel ou d'un manque de leadership en cette période de doute, mène d'autres projets à s'arrêter.

« Une des difficultés majeures : l'absence des clients (métiers) de la DSI. »



## DE LA SÉCURITÉ À LA CYBERSÉCURITÉ

La mise en place dans l'urgence du télétravail a contraint la plupart des entreprises à mettre de côté le sujet sécurité pour gagner en rapidité sciemment ou inconsciemment.

Les DSI ont ainsi fragilisé leur système en ajoutant de nouveaux points d'accès et potentiellement de nouvelles failles, par l'installation de logiciels non testés ou l'utilisation d'équipements personnels. Avec le télétravail massif, la surface de contact de ce que les érudits appelle le cyberspace s'est ainsi grandement accrue.

Il n'en fallait pas plus, quand dans le même temps des alertes de sécurité sont republiées, pour provoquer les hackers et générer une recrudescence des cyberattaques.

Jérôme Notin, directeur général de la plateforme [cybermalveillance.gouv.fr](https://cybermalveillance.gouv.fr), notera d'ailleurs une augmentation de 400% des tentatives de phishing durant la 1<sup>ère</sup> semaine de confinement.

“ Nous avons beaucoup travaillé sur la sécurité. ...De plus, nous avons eu 2 attaques cyber sur le site web et l'appli mobile assez agressives et plus évoluées que d'habitude. ”

## DES COLLABORATEURS PLUS PERFORMANTS

Lors de notre analyse, nous avons pu remarquer un accroissement de la performance des collaborateurs, soit par déclarations des répondants soit par constatation de la fourniture en un temps très serré de solutions (redéveloppement d'une fonctionnalité par exemple).

Ce gain de performance individuelle, peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- **La mobilisation** très forte évoquée précédemment dans la 1<sup>ère</sup> partie associée à une plus grande plage horaire de travail. En effet, sans les temps de trajet, la journée peut ainsi commencer plus tôt et prendre fin plus tard
- **L'absence des distracteurs de l'entreprise** : le collègue qui vous interrompt en pleine réflexion ou dans la rédaction d'un livrable, la pause café rallongée par des débats passionnants, votre colocataire d'open-space qui s'emballe oubliant qu'il partage un espace collectif, ...
- **La focalisation** sur des objectifs et sur des tâches claires apportés par un contexte qui nécessite de se concentrer sur les « vraies » priorités.

## UN MODE COLLABORATIF PLUS DIFFICILE À EXERCER

Si le collaborateur a gagné en efficacité, on ne peut pas en dire autant du travail collaboratif.

Nous ne parlons pas ici des réunions à plusieurs où chacun connaît son rôle, maîtrise son périmètre et tout le monde partage un ordre du jour et un objectif de séance connu à l'avance. L'enquête nous montre que ces rendez-vous ont été plus efficaces grâce à des prises de paroles plus centrées sur l'objectif donc plus pertinentes permettant un temps de réunion plus court.

C'est dans le travail de co-construction, de brainstorming, de partage ou encore de transmission de connaissance que l'exercice devient plus délicat.

“ On gagne en efficacité quand les gens connaissent leur sujet, sinon non, car on perd le transfert et le partage de connaissances. ”

### DES TABOUS SONT TOMBÉS

Chaque organisation dispose de tabous et de croyances, portés par la culture, l'historique ou encore par la direction de l'entreprise, qui ont souvent l'effet d'un frein sur les projets.

Le télétravail en est un bel exemple, là où il était réservé à quelques entreprises, fonctions ou collaborateurs, il s'est déployé jusqu'à atteindre tout le monde.

Ceux qui étaient encore réticents ont bien été obligés de revoir leur position. La crise leur a démontré les avantages de

mettre en place un dispositif de télétravail, tout en les rassurant sur les risques et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

“ J'allais vers le télétravail de façon mesurée, j'ai largement changé d'avis. ”

Soulignons aussi la rapidité de réalisation, là où un projet dédié à la mise en œuvre du télétravail se prévoyait en semestres, il n'aura finalement fallu que quelques jours.

“ Nous avons gagné 1 an de déploiement Teams. ”

N'oublions pas cependant que cette prouesse ne s'est pas effectuée sans effort. Nous avons déjà évoqué plus tôt dans le document la mobilisation, l'investissement et la prise de risque sécuritaire dont les organisations ont fait preuve. **Ce fonctionnement assoupli et dénué de barrière que la nécessité conjoncturelle a supprimé n'est pas tenable à long terme.**

Tout d'abord le collaborateur, bien que motivé, investi et ayant trouvé ses marques chez lui, ne pourra maintenir dans le temps une cadence élevée durant des journées à l'amplitude horaires importante.

Même si le fonctionnement recherché par les organisations se veut fluide et agile, il ne doit pas se faire au détriment de la gestion des risques. Nous avons déjà développé le sujet de la sécurité (ou cybersécurité), les processus sont aussi là pour faire office de garde-fous à des décisions trop hâtives ou excessives, pour s'assurer de la bonne intégration dans le SI existant... autant d'éléments mis de côté par la force des choses. Les systèmes d'information se faisant de plus en plus complexes, nous ne pouvons garder ce mode de fonctionnement pérenne sans repenser les processus.

### LE DISTANCIEL, PARFOIS COMPLEXE

Nos pratiques collaboratives n'ont pas évolué aussi vite que nos outils. Nous avons souligné plus haut que, bien que le télétravail ait permis aux collaborateurs d'être plus productifs à titre individuel, les limites se font rapidement sentir lorsqu'il s'agit de construire ensemble.

En effet, comme nous l'avons partagé dans la 1ère partie de la publication, de nombreuses entreprises ont réalisé leur transition vers le télétravail dans un temps record. Ainsi des collaborateurs se sont vus, du jour au lendemain, attribuer le matériel nécessaire pour travailler depuis chez eux, sans pour autant avoir appris à les exploiter au mieux.

Cela revient à utiliser **de nouveaux outils collaboratifs avec des pratiques collaboratives d'une autre génération**. Non non vous n'êtes pas vieux, vous avez juste plus de 25 ans !

Quand il était facile d'expliquer et transmettre via un schéma sur le paperboard que vous aviez à côté de vous, ou sur le tableau blanc dans la salle de réunion ou encore sur une feuille trainant sur votre bureau, il est beaucoup moins naturel aujourd'hui d'utiliser la fonctionnalité tableau blanc de votre nouvel outil collaboratif.

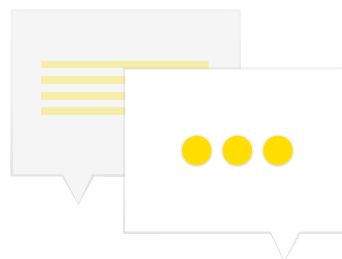
### UN EXERCICE ORATOIRE DIFFÉRENT

Toutes les bonnes pratiques de présentation restent d'actualité mais ne pas les respecter est devenu beaucoup plus impactant pour l'auditoire.

Nous nous lassons tous du discours descendant de 15 minutes, à distance c'est 5 minutes ! Vous vous appuyiez sur votre dynamisme ? Il est atténué ! Votre gestuelle ? Elle s'est effacée ! Votre écoute et observation du non verbal ? C'est plus compliqué ! ...

Une chose est sûre, en distanciel, l'exercice de la réunion « descendante » est mort. Qui s'en plaindra ?

Vous n'avez pas d'autres choix que de repenser la façon dont vous allez vous exprimer, les séquences, la façon dont vous allez capter votre auditoire... et **réécrire vos principes de conduite de réunion**.



# 03

## LES PRATIQUES À GARDER ET CELLES À OUBLIER !



# JAMAIS PLUS COMME AVANT !

Deux mois après le début du confinement, nous vous avons demandé d'imaginer comment la crise allait transformer vos pratiques au travers d'un KDS. Jetons un coup d'œil à vos réponses !

*Pratiques classées par fréquence des réponses.*

## KEEP

Quelles pratiques constatées pendant la crise allez-vous **conserver** ?



### | Le télétravail

- Une demande des collaborateurs
- Une efficacité démontrée
- Un levier économique

## DROP

Quelles pratiques allez-vous **abandonner** ?



### | Le travail collaboratif

- Il faut capitaliser là-dessus
- Permet de travailler ensemble sans avoir à basculer en mode projet
- Aller plus loin dans les usages de Teams

### | Les Morning Meeting/ Daily

- Des échanges quotidiens de 15 à 30 min entre les managers et leurs équipes
- Ils permettent de déminer beaucoup de sujets

### | Les rituels

- Le rendez-vous du matin, un peu comme à la machine à café
- Ils permettent d'amener une nouvelle relation entre les gens
- Ils permettent de resserrer les liens

## START

Quelles nouvelles pratiques allez-vous **développer** ?



### | La Cybersécurité

| Les outils collaboratifs : ça tue le mail !

### | La solidarité

| La convivialité du télétravail

| Des réunions plus efficaces et moins nombreuses

| Les initiatives autour de la Data

**KEEP**

Quelles pratiques constatées pendant la crise allez-vous **conserver** ?



| **Certains outils**

- Un levier économique
- Rationaliser les canaux de communication

| **Les PC fixes : ne pas les renouveler !**

**DROP**

Quelles pratiques allez-vous **abandonner** ?



| **Le Command & Control : aller vers plus de responsabilisation**

| **Les réunions hybrides présentiel/distanciel qui ne permettent pas de capter le non-verbal**

| **Le télétravail permanent**

**START**

Quelles nouvelles pratiques allez-vous **développer** ?

**KEEP**

Quelles pratiques constatées pendant la crise allez-vous **conserver** ?



| **Un télétravail renforcé**

- Pourquoi ne pas imaginer 50% du temps en télétravail et 50% avec les équipes
- On sait travailler de partout
- On redimensionne les locaux pour les réduire

**DROP**

Quelles pratiques allez-vous **abandonner** ?



| **La cybersécurité : le contour s'est élargi**

| **Un SI plus flexible**

| **Un REX pour démarrer de nouvelles pratiques**

**START**

Quelles nouvelles pratiques allez-vous **développer** ?



| **Une réflexion sur le management à distance**

| **Une réflexion sur nos locaux et le flexoffice**

| **Limiter les déplacements : plus écoresponsable et limite les coûts**

| **Repenser les PCA pour inclure des risques de grande échelle**

| **Réduire la dépendance des PC au réseau de l'entreprise**

**04**  
**NOTRE VISION  
DE CABINET  
DE CONSEIL !**

# AVEC UN PEU DE REcul

Sur la période de l'enquête, c'est-à-dire en plein confinement, les incertitudes et l'urgence étaient telles que les entreprises se sont concentrées sur le (très) court terme.

Notre métier et une perspective de « bout de tunnel » nous permettent maintenant d'envisager un monde changé, dans lequel les pratiques et le fonctionnement des organisations pourront être très différents.

Les réponses à l'enquête et les interviews ont fait émerger quelques pistes, nous vous proposons d'en examiner quelques-unes et d'y apporter notre regard et nos convictions.

## DES HÉROS

Les membres de la DSI n'ont jamais eu autant de qualificatifs gratifiants que pendant cette période de crise. Des remerciements, signes de reconnaissance, des félicitations, ... vous avez été les héros de l'entreprise !

Le super pouvoir aura été de permettre le travail des collaborateurs et donc d'assurer la continuité du business, d'avoir fait preuve d'une réactivité exemplaire. Qu'en sera-t-il demain sans crise ?

L'attente de vos métiers sera de nouveau sur la proactivité, que vous alliez au-devant de leurs évolutions business, voire que vous anticipiez la prochaine crise !

Alors ne vous installez pas trop confortablement dans votre costume de super-héros, mais capitalisez sur ce crédit nouvellement constitué.

Quelle que soit l'image et la posture que vous aviez, **vous ne trouverez pas de meilleure période pour aller au contact de vos clients et mettre en place (ou améliorer) une nouvelle relation client.**

Cette période de succès qui vous fait bénéficier d'une aura particulière vous permet aussi d'adresser, peut-être de ré-adresser, de nouveaux sujets : modernisation de la workplace, recours au cloud, technologies Saas...



## VERS UN TÉLÉTRAVAIL ÉLARGI

Vous êtes près de 70% à envisager le renforcement ou la généralisation de la pratique.

La collaboration à distance nécessite de mettre en place des principes, repenser les collaborations et réunions, former les collaborateurs aux nouveaux usages ... et exploiter pleinement une palette d'outils numériques (trop) large : visioconférence, co-édition, tableaux blancs, votes...

Notre expérience est que chaque outil est adapté à des styles d'animation (brains-torm, classement et convergence d'idées, sélection d'option...) et qu'il évolue très vite (surtout en ce moment). C'est pourquoi nous vous conseillons de ne pas vous enfermer dans un choix qui apporterait plus de frustration que de valeur.

**Le best-of-breed est donc à privilégier.** Reste à traiter la compatibilité des outils, mais c'est un marronnier des DSI.

## DIGITALISATION DES PROCESSUS

Vous êtes quelques-uns à évoquer la dématérialisation des processus, condition sinequanone à leur bon fonctionnement lorsque tous les acteurs sont distants et ne peuvent plus échanger que par l'intermédiaire de leurs outils numériques.

Vous avez d'ailleurs dû, dans certains cas, y procéder durant la crise.

“ [les équipes] ont réussi [...] à digitaliser très rapidement des processus au lieu d'approvisionner massivement des imprimantes pour traiter des avoirs ! ”

S'il est effectivement essentiel de travailler sur la digitalisation des processus pour pérenniser la fluidité des processus quand les acteurs sont en télétravail, il est encore plus essentiel de définir en amont une stratégie.

En effet, le sujet est souvent drivé par la DSI (experte sur ce domaine) pour répondre à des besoins d'orchestration et à des contraintes techniques émanant de projet IT. Cette activité profite donc naturellement en premier lieu aux processus internes et workflow applicatifs. Suivre ce courant fait courir le risque d'une décorrélation entre les initiatives et l'ambition de l'entreprise qui remettrait ainsi en cause la pertinence ou la priorité de ces initiatives.

**Il est capital qu'une stratégie soit définie et qu'elle se base sur l'évolution des processus métier.** Afin de s'assurer que les orientations IT qui seront prises concourent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Donc on pérennise l'usage du télétravail, on développe les outils, on transforme les processus métiers...

## ET LE COLLABORATEUR DANS TOUT ÇA ?

Cette évolution du monde du travail aura de nombreux impacts sur les ressources humaines de l'entreprise, nous en abordons ici quelques-uns.

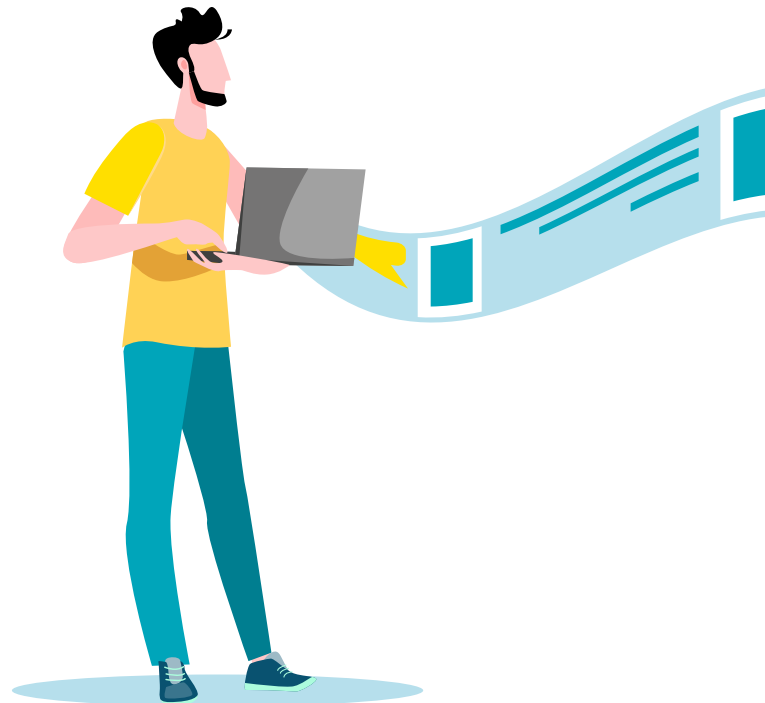
### NOUS NE SOMMES PAS TOUS DIGITAL NATIVES !

Si l'on parle régulièrement des outils digitaux, de leurs avantages, de leurs nombreux cas d'usages... Nous avons tendance à oublier que nous ne sommes pas tous égaux face à cette digitalisation.

Alors que la génération qui arrive aujourd'hui sur le marché du travail a été biberonnée au digital, l'écart dans l'aisance des outils se creuse rapidement avec les autres générations.

**Il est essentiel, pour ne pas mettre en marge une partie des collaborateurs, de penser un plan de formation dédié** à les rendre plus à l'aise avec les nouveaux outils.

“ Pour beaucoup d'autres services que l'IT, Teams n'est qu'un outil de communication. ”



Nous avons d'ailleurs chez Talisker, parce que l'évolution des usages métiers, des technologies et du modèle de delivery IT remettent en question les activités et compétences de l'IT, développé une offre sur la gestion des compétences IT.

Couvrant un périmètre bien plus large que le sujet des outils collaboratifs, nous accompagnons nos clients à l'élaboration de leur référentiel des métiers et compétences, de leur plan de formation, ainsi qu'à la définition des parcours professionnels et modalités d'évaluation.

## ET SI VOS COLLABORATEURS NE REVENAIENT PAS ?

Comme on l'a vu plus tôt, les collaborateurs ont rapidement adopté le télétravail et pour la grande majorité les avantages que ça apporte.

Bien qu'une minorité (silencieuse) pourrait souhaiter retrouver l'environnement du bureau, la majeure partie compte vraisemblablement le retrouver avec parcimonie, juste le nécessaire pour apprécier la poignée de main et le contact humain.

Une chose est sûre : nous allons penser différemment les aménagements (moins de personnes sur site, nouvelles pratiques...).

**L'utilisation de tiers-lieu**, aujourd'hui marginale dans les entreprises, **est très intéressante** : elle permet de travailler à distance, mais pas seul, et au contact de compétences plus diverses. Cette approche est à double tranchant : si elle alimente l'inspiration et la créativité, elle pose d'autres enjeux de cohésion et de culture commune.

Les DRH et le management devront composer avec cette distanciation géographique et trouver les moyens de compenser les interactions physiques, la méconnaissance de l'autre, le processus d'intégration ... ou encore maintenir la vie de communauté.

**Les entreprises qui réussiront le mieux à mettre en place une politique de télétravail développée couplée avec une culture forte gagneront un atout majeur en matière d'attractivité.**

## LES MANAGERS AU CŒUR DU CHANGEMENT

Au-delà des environnements de travail, la distanciation transforme également les pratiques de management.

La chaîne managériale a été très sollicitée au milieu de la crise pour maintenir le contact et la cohésion. Les managers les plus « contrôlant » ont souffert de cette distance, d'autres au contraire, se sont révélés dans le contexte en suscitant un engagement très fort en pleine tempête.

**Ces managers ont maintenant une très belle opportunité, sans doute aux côtés des RH, de proposer des pratiques nouvelles**, adaptées à ce contexte, qui tirent la leçon de la levée des contraintes au cœur de la crise, qui exploitent pleinement la conscience professionnelle et la confiance constatées dans toutes les entreprises.



# DES TABOUS & DES HOMMES

---

Cette période a ouvert des portes - en fait, elle les a défoncées.

Des tabous sont tombés, des personnes se sont révélées, des technologies sont devenues vitales, de nouvelles interactions sociales sont nées : l'entreprise a vécu différemment, elle a constaté l'engagement et mesuré que la confiance était plus puissante que le contrôle.

Les DSI ont montré la puissance des technologies, ils ont aujourd'hui des bases solides pour en projeter d'autres usages dans l'entreprise.

Bien sûr, il va falloir affronter un contexte économique, mais, au plus fort de la négociation budgétaire de votre DSI, rappelez-vous ce qui a été accompli ce printemps et continuez à pourfendre les tabous.





## UN GRAND MERCI !

Nous espérons que cette enquête et ses conclusions vous auront inspirés, rassurés, éclairés.

Nous remercions très chaleureusement tous les répondants à notre enquête en ligne, le CIP ([cip-paca.org](http://cip-paca.org)) et tous les DSI, clients, amis, passionnés qui ont consacré du temps pour fournir cette matière que nous partageons avec plaisir.

Talisker est évidemment à votre disposition pour aller plus loin sur les sujets abordés et vous pouvez retrouver certaines interviews sur notre blog [talisker-consulting.com/blog](http://talisker-consulting.com/blog).

Retrouvez également nos convictions, les approches et les cas clients de Talisker sur notre site [talisker-consulting.com](http://talisker-consulting.com).

## À PROPOS DE talisker!

Talisker est le cabinet qui crée des dynamiques collectives pour transformer l'entreprise et ses fonctions en focalisant leur énergie sur la valeur promise aux clients.

Nos conseils couvrent la stratégie, le marketing et les fonctionnements des organisations. Nos collaborateurs accompagnent ces transformations au sein des équipes, aux côtés des managers.

Fondée en 2006, et présente à Paris et Lyon, Talisker conseille les fonctions et leur Direction Générale en apportant son expertise en management, digital et innovation à des équipes rendues actrices de leur changement.

talisker!

2 rue Washington, 75008 Paris - 2 place Gailleton, 69002 Lyon

01 77 37 01 00

[www.talisker-consulting.com](http://www.talisker-consulting.com)