



Résultats enquête 2012



DRH & e-transformation

Avant-propos

Méthodologie de l'enquête

Présentation des résultats 2012

E-transformation

Prospective



Avant propos

A l'heure où les DRH s'interrogent sur la façon dont les organisations doivent d'adapter aux changements multiples qui les impactent : mondialisation, globalisation, webisation et surtout nouvelles générations, il est intéressant d'observer comment les entreprises s'adaptent à ces changements et notamment du point de vue des ressources humaines.

Les DRH qui ont accepté de partager leur vision du sujet contribuent à une forme d'intelligence collective. C'est en mutualisant ces points de vues que nous pouvons ici dégager des orientations, identifier des signaux faibles et permettre ainsi à la communauté d'avancer plus éclairée .

Cette année nous inaugurons une lecture des postures des entreprises vis-à-vis de la e-transformation que vous découvrirez en fin de document. Elle sera complémentaire aux socio types déclinés dans l'observatoire de l'intranet.

Pour cette deuxième édition de l'Observatoire des DRH et de la e-transformation qui se déploie dans le prolongement de l'Observatoire de l'intranet, une croissance de 50% de nos répondants nous permet aujourd'hui de travailler sur une base fiable.

Merci à tous ceux qui nous ont renouvelé leur confiance et aux nouveaux venus qui se sont joints à nous pour cette édition qui porte la focale sur les cultures d'entreprises, la perception des impacts des outils du numériques et les usages qui en sont faits, du point de vue des DRH.

Bonne lecture.

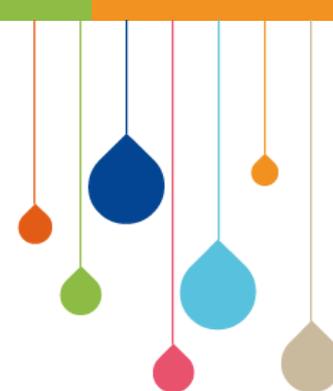


Remarque

- **A propos de l'acronyme RSE :** Dans ce document nous évoquons deux notions souvent abréviées de la même manière : la responsabilité sociale d'entreprise et le réseau social d'entreprise. Nous prendrons ici comme convention d'appeler le réseau social d'entreprise RSE, la responsabilité sociale d'entreprise restant utilisée en toutes lettres.



Highlights 2012



- **DRH et e-transformation** : Les DRH se voient comme moteur dans le déploiement de nouveaux outils numériques dans 46% des cas et comme accompagnateurs dans 32% des cas, soit combiné, près de 80% de répondants engagés. On note un très bon niveau de maturité des DRH face aux enjeux des nouvelles technologies.
- **Innovation et Intelligence collective** : Déjà institutionnalisée dans 44% des entreprises répondantes, l'identification des émetteurs d'idées devrait continuer à progresser.
- **Gestion et transfert des compétences** : L'organisation du transfert des compétences n'est encore que modérément organisée du point de vue des DRH. Des démarches identifiées vont de 48% de communautés de pratique jusqu'à 15% de blogs d'experts.
- **Mobilité** : La mobilité permettant le travail à distance est désormais possible pour une majorité de cadres dirigeants : 61% et pour 51% de cadres . Un progrès par rapport à 2011 où 58% des entreprises n'avaient pas mis en place de programme destiné à faciliter le travail à distance.
- **Réseau social d'entreprise** : 30% des entreprises déclarent disposer d'un RSE et si l'on intègre les projets en cours, 50% devraient en disposer d'ici fin 2013.

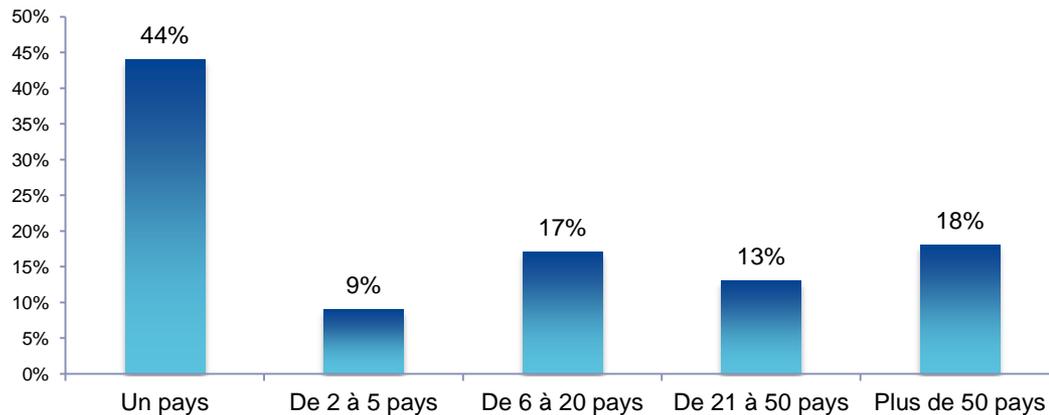
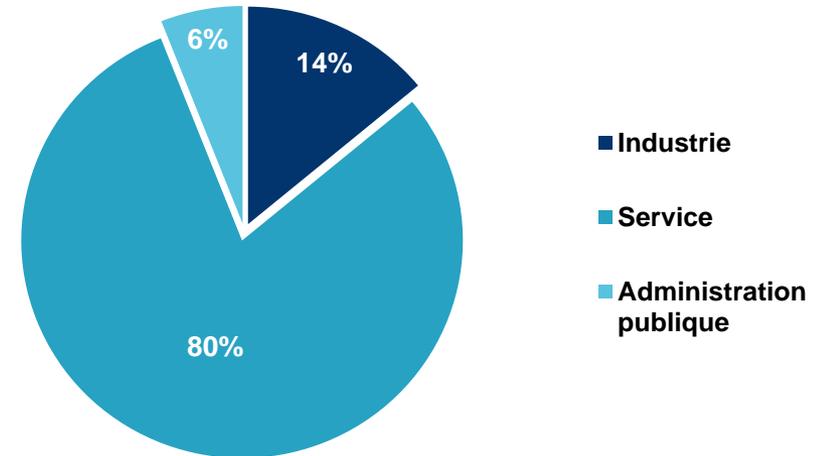
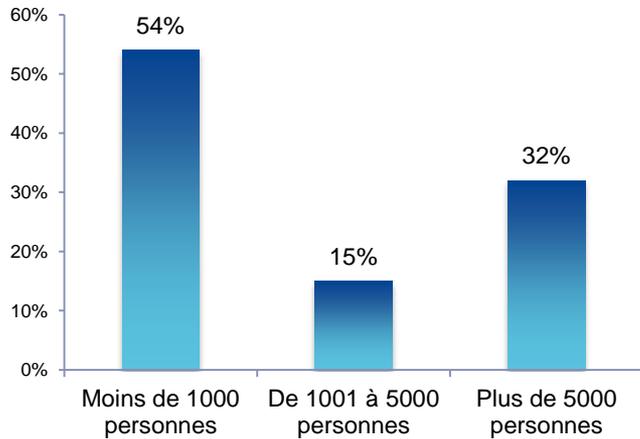


L'observatoire des DRH et de la e-transformation

- Deuxième année de ce nouvel Observatoire proposé sous la forme d'enquête en ligne auto-administrée.
- L'objectif est d'observer annuellement les évolutions du corps social face au déploiement des technologies numériques et d'anticiper les changements à l'œuvre dans les entreprises au travers des DRH.
- L'enquête en ligne était ouverte du 10 septembre au 16 novembre 2012. L'échantillon retenu pour l'analyse des données est composé de 117 entreprises.
- Le questionnaire s'articule autour de 3 grandes thématiques :
 - Le rôle de la DRH dans l'entreprise et la culture managériale de l'organisation;
 - Les outils numériques et les pratiques innovantes déployés dans l'entreprise;
 - L'impact des technologies du numérique pour la DRH et l'entreprise.
- L'analyse détaillée des résultats est communiquée aux répondants. Une synthèse de l'étude est également disponible sur le site www.observatoire-ettransformation.com



Présentation de l'échantillon répondant



- Un échantillon avec une surreprésentation du secteur des services.
- 56% des entreprises répondantes sont présentes dans plus d'un pays.
- 54% ont moins de 1000 salariés.

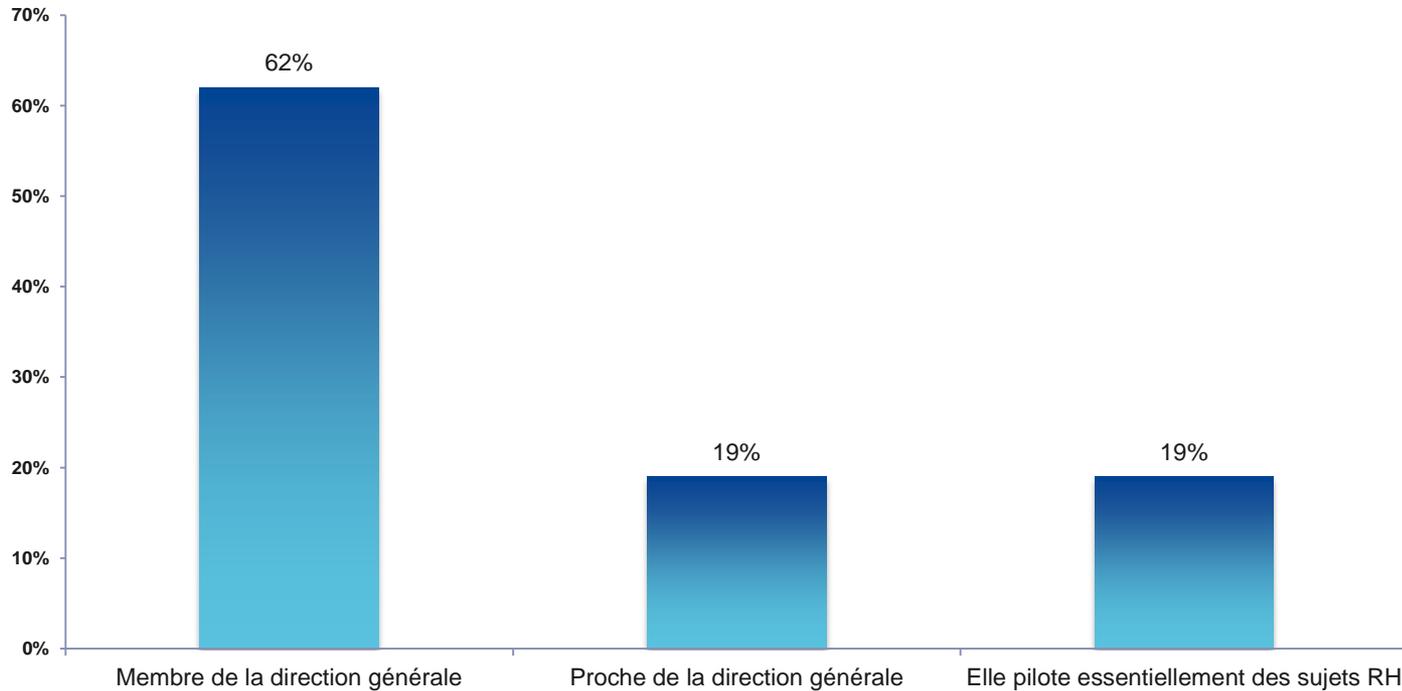


Le rôle de la Direction des Ressources Humaines et la culture managériale de l'organisation

- La gestion du recrutement reste la première des priorités pour les DRH.
- La DRH est un membre stratégique de l'organisation dans plus de 80% des cas, d'autant plus que l'entreprise est de taille importante et dans le secteur industriel.
- La dimension participative et collaborative n'est pas perçue selon les DRH comme une priorité du point de vue de leurs salariés.



1.1. Quel est le positionnement de la DRH au sein de votre entreprise ?



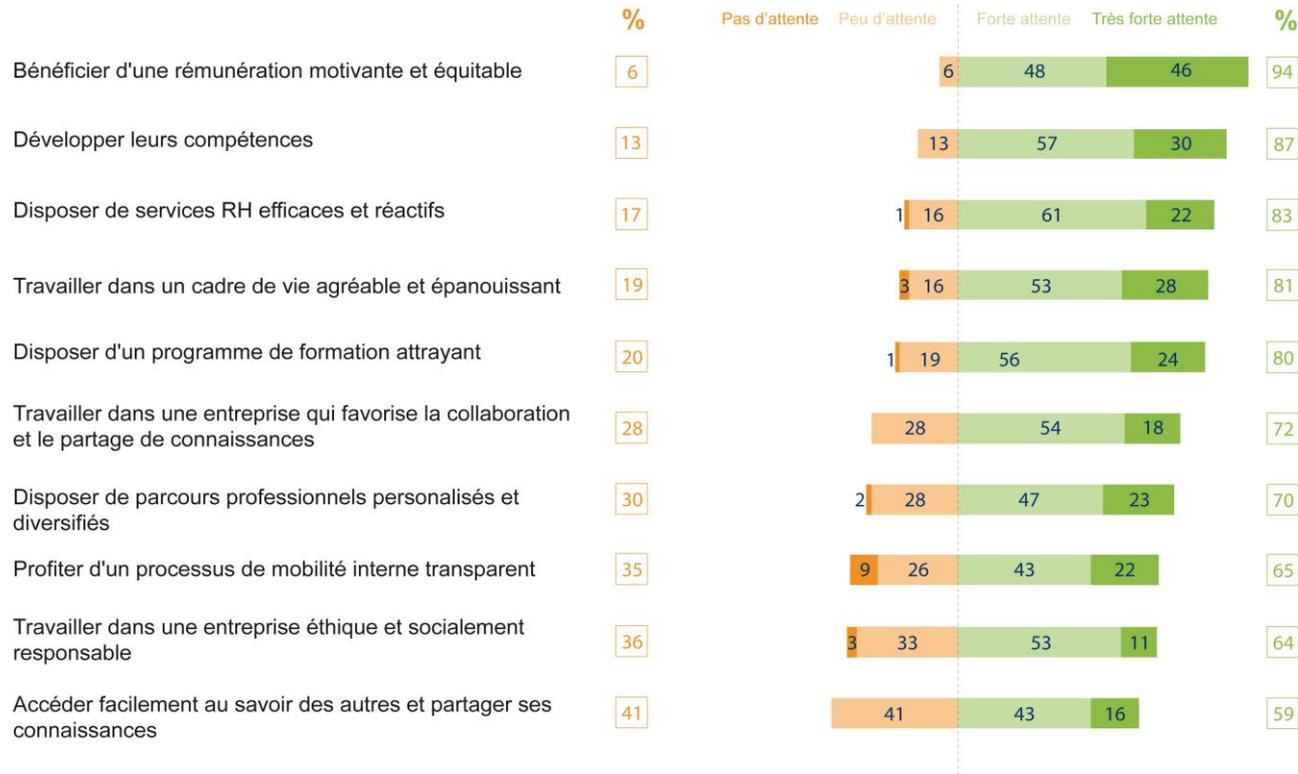
Près des 2/3 des répondants confirment que la DRH est membre de la direction générale. Si l'on y ajoute les DRH qui se disent proches, on atteint 81% de l'effectif, preuve que la fonction est considérée comme stratégique.

1.2. Quel est le niveau d'importance des domaines d'actions suivants ?



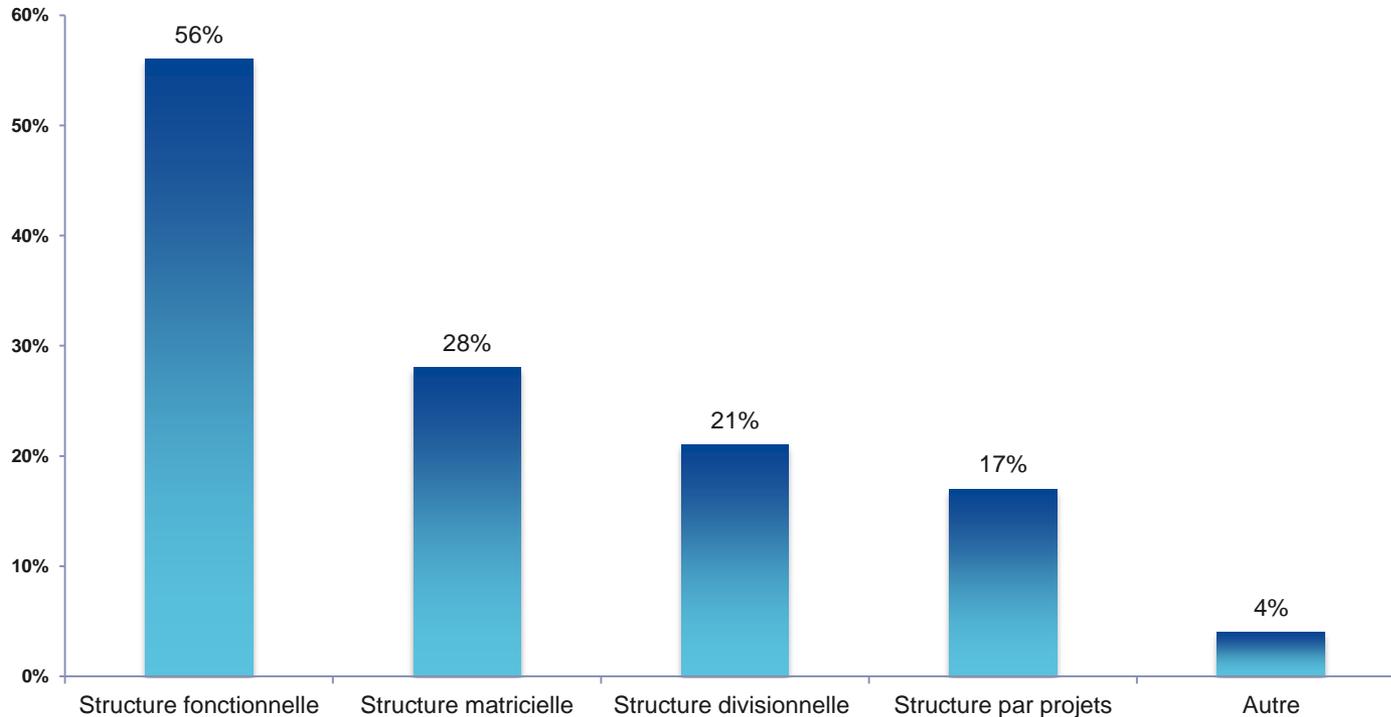
Sans conteste, c'est la gestion du recrutement puis du potentiel des salariés une fois dans l'entreprise qui semble la priorité pour les DRH. Ce sont ensuite les processus et la politique salariale qui sont cités. Le bien-être des salariés et le développement de la collaboration venant seulement ensuite ainsi que la transmission du savoir. La responsabilité sociale de l'entreprise est l'action considérée la moins importante dans cette liste de 10 propositions, même si elle reste considérée comme importante par 2/3 des répondants.

1.3. Quel est le niveau d'attente de vos collaborateurs vis-à-vis de la DRH sur les sujets suivants ?



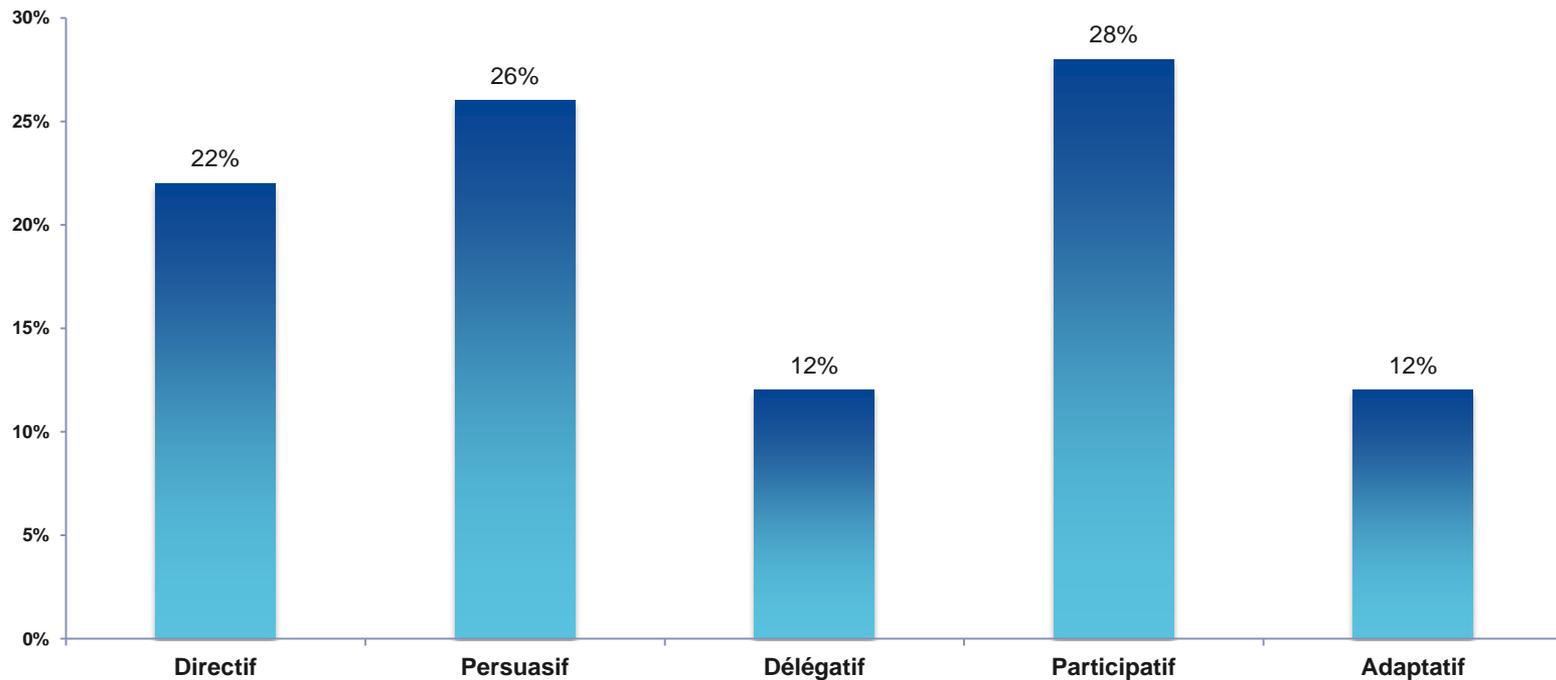
La dimension participative et collaborative n'est pas perçue par les DRH comme une priorité pour les salariés. Ils mettent en haut de la liste les considérations de rémunérations suivie par le développement des compétences et le cadre de vie au travail.

1.4. Quelle est la principale structure de votre organisation ?



La structure fonctionnelle est la plus représentée, elle s'affiche ici dans un peu plus d'un cas sur deux. Il est néanmoins intéressant d'identifier 17% d'entreprises qui déclarent s'organiser en fonction de projets.

1.5. Quelle est la culture managériale dominante au sein de votre organisation ? (Mode d'échange et d'expression privilégiés)



On note presque autant d'entreprises participatives que d'entreprises adaptatives ou déléгатrices, contre 48% d'entreprises persuasives ou directives. Un ratio somme toute assez équilibré entre les cultures souples et les plus rigides.

1.5. Quelle est la culture managériale dominante au sein de votre organisation ? (Mode d'échange et d'expression privilégiés)

La culture managériale correspond à un ensemble de postulats sur l'action collective des managers, certaines plutôt orientées sur les tâches et d'autres centrées sur les relations :

- **Directif** : le management donne des directives claires et précises, il porte l'entière responsabilité de ses décisions et veille au respect de l'ordre hiérarchique.
- **Persuasif** : le management s'appuie sur des principes et des valeurs, explique les projets, et s'implique directement dans le travail à effectuer. Il stimule et encourage son équipe et la consulte, mais garde in fine la maîtrise des décisions.
- **Déléгатif** : le management définit les objectifs et les rôles, établit des règles précises de vie commune, planifie et met en place un système de suivi, délègue les tâches et responsabilise les membres de l'équipe.
- **Participatif** : le management donne une place prépondérante à l'esprit d'équipe, propose des projets collectifs, associe l'équipe à ses décisions, et valorise la qualité de vie au travail.
- **Adaptatif** : le management cherche à s'adapter à toute situation, ne formalise que le strict nécessaire, cherche des solutions gagnant/gagnant.



1.5. Quelle est la culture managériale dominante au sein de votre organisation ? (Mode d'échange et d'expression privilégiés)

- Les structures sont d'abord directives dans l'administration, d'abord participatives puis persuasives dans le secteur des services et d'abord persuasives puis directives dans l'industrie.
- Pour les participatifs la planification des métiers et des compétences est particulièrement important.
- Les directifs sont ceux qui disposent le moins de visioconférence de même pour les boîtes à idées.
- Le développement du bien être des salariés au travail est significativement plus important pour les participatifs et considéré comme plutôt important pour les adaptatifs. Il est particulièrement peu important pour les directifs.
- La promotion de la collaboration est particulièrement importante pour les participatifs.
- Les persuasifs sont plutôt d'accord à 75% pour penser que les Technologies Numériques vont contribuer à améliorer le processus d'innovation.



1.6. Expression libre sur le rôle de la DRH et sur la culture managériale de votre entreprise

On distingue 2 positionnements de la DRH au sein des entreprises répondantes

- Une DRH aux pleins pouvoirs :
 - De la réflexion stratégique jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle, la plupart des DRH ont un rôle essentiel et prépondérant au sein des entreprises.
 - Une grande liberté est laissée dans la définition de la stratégie RH qui est mise en œuvre par la DRH en totale autonomie.
 - La DRH joue un rôle prépondérant dans l'accompagnement du changement.
- Une DRH disposant de pouvoirs limités :
 - Cantonnées aux prérogatives administratives, d'autres DRH moins chanceuses sont peu consultées en amont et ne sont pas associées dans la gestion quotidienne de l'entreprise.
 - La DRH est un acteur d'abord au service de la finance et des métiers.
 - Les projets de développement RH sont difficiles à porter car n'apportent pas de « bénéfices immédiats », et passent au second plan par rapport aux besoins opérationnels.
 - Essentiellement un maillon administratif de l'entreprise, la DRH a pour principale mission la gestion des relations sociales. Dans ce cas, souvent la gestion de carrière relève de la responsabilité des managers.
 - Dans la plupart des cas, elle apporte toutefois son regard sur la pertinence des évolutions et assure une veille dans le but de protéger et défendre les intérêts de l'entreprise.



1.6. Expression libre sur le rôle de la DRH et sur la culture managériale de votre entreprise

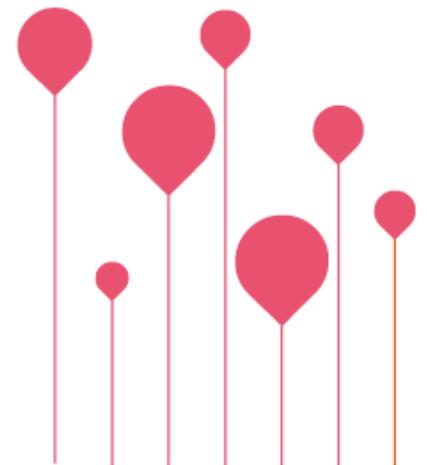
La DRH est le premier soutien de la culture managériale

- La DRH est le moteur de la cohésion de l'entreprise et doit fédérer autour de valeurs communes. Elle est à ce titre un vecteur de communication important.
- Dans les entreprises mondialisées, la nécessité de performance, la contrainte des processus sont identifiés comme les premiers freins aux interactions et laissent peu de place aux relations humaines.
- On note que la culture managériale est très différente selon les sites ou établissements d'un grandes entreprises, avec notamment une disparité forte entre le siège et les sites de production (usines), ce qui ne favorise pas l'évolution des modes de management.
- Dans les petites structures, il semble que la culture managériale est souvent plus libre et laisse à chacun l'occasion de s'exprimer avec parfois des confusions au niveau de la hiérarchie.
- Le modèle managérial promeut le collectif dans le discours mais tend à valoriser l'individu : la réussite individuelle est valorisée dans les modèles de gestion.

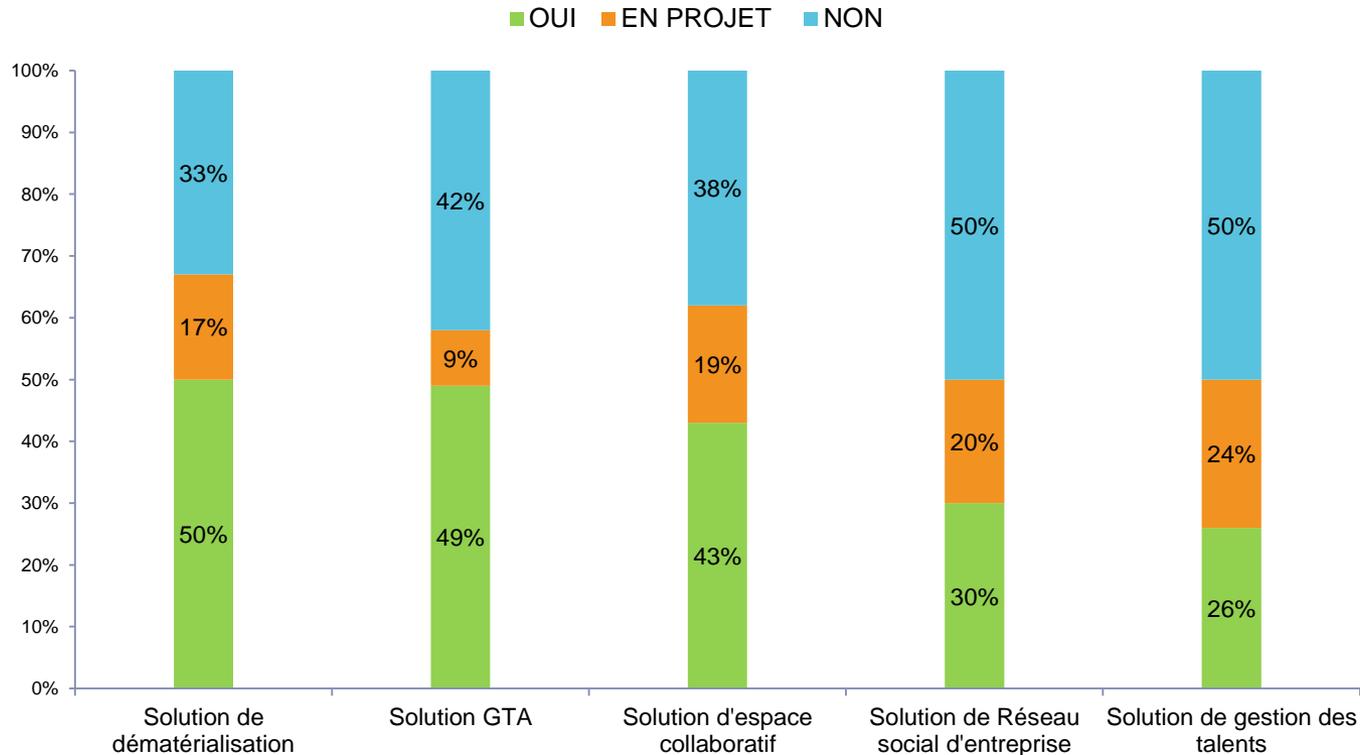


Les outils numériques et les pratiques innovantes déployés au sein de l'organisation

- 30% déclarent disposer d'un RSE. Si tous les projets déclarés se déploient, elles devraient être 50% d'ici quelques mois.
- 56% indiquent déjà développer une culture favorisant l'échange et le partage.
- L'innovation est désormais intégrée dans l'action d'un tiers des entreprises. Elles devraient bientôt être 25% à octroyer du temps pour la créativité.
- Le transfert des compétences n'est pas encore vraiment institutionnalisé.
- Le travail à distance est proposé surtout pour les hauts postes.
- Plus de 80% des entreprises proposent un accès distant à leur plate-forme informatique (applications administratives, métiers).
- A court terme une entreprise sur deux devrait permettre à ses salariés de contribuer à distance dans des espaces collaboratifs.

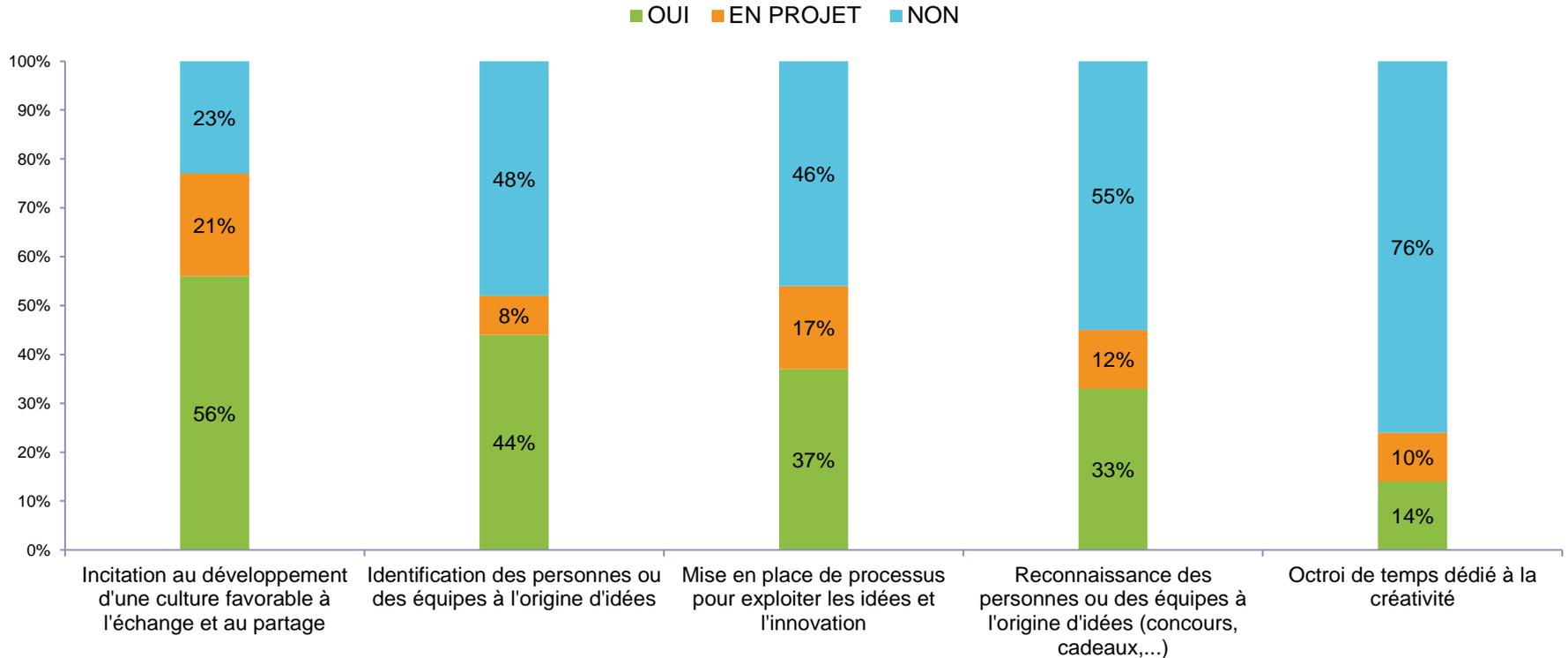


2.1. En complément des outils classiques du SIRH (exemple : logiciel de paie), votre organisation est-elle équipée des solutions logicielles suivantes ?



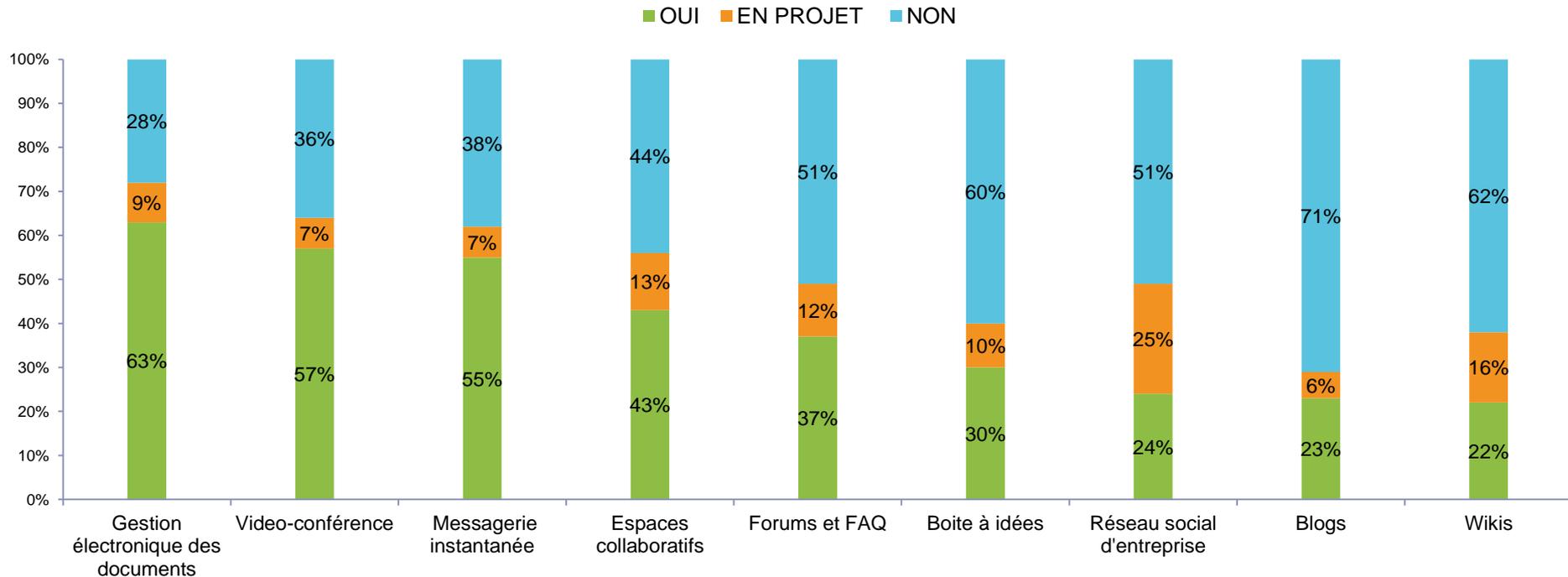
Un vaste chantier qui continue : la numérisation des docs RH est logique pour une fonction qui crée beaucoup de documentation. Elle est déjà déployée dans 1/2 entreprise. La GTA est aussi une solution bien implantée car directement liée à la rémunération. On note un bon taux d'équipement pour les espaces collaboratifs avec près de 20% de projets en cours. RSE : 50% Ne sont pas encore équipées, mais de nombreux projets sont en cours et 30% Existants. Gestion des talents : Première position des projets en cours.

2.2. Quelles pratiques mettez-vous en place pour favoriser la génération d'idées et l'innovation ?



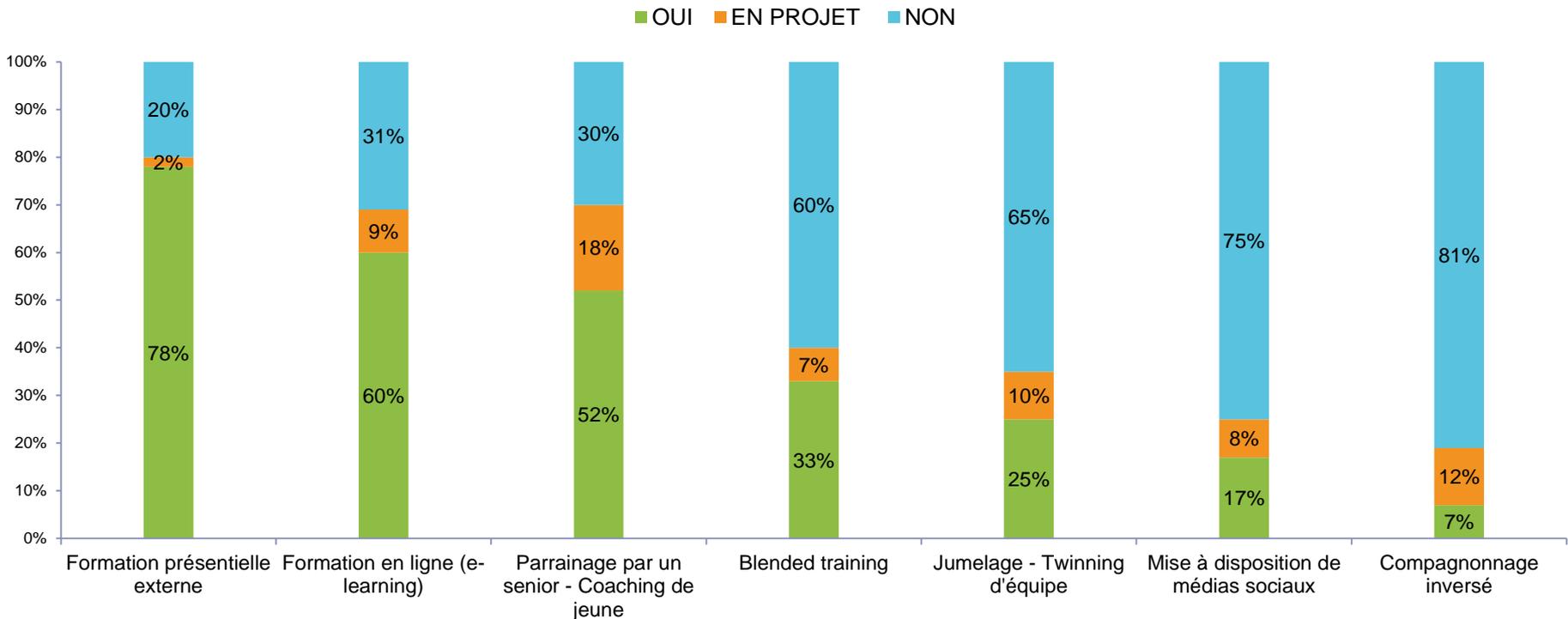
Déjà institutionnalisé dans 44% des entreprises répondantes, l'identification des émetteurs d'idées devrait continuer à progresser avec pour l'instant peu d'incitations à la clef (existe dans 1/3 des cas). On note dans 37% des cas la mise en place de processus visant à exploiter les idées et l'innovation. En revanche l'octroi de temps dédié à la créativité n'est proposé que dans 14% des cas. Si les projets annoncés dans le domaine se déploient ceci devrait à court terme porter à 25% la part des entreprises engagées dans cette action.

2.3. Quels outils numériques sont disponibles pour favoriser la génération d'idées et l'innovation ?



Seules 24% des entreprises déclarent disposer d'un RSE pour favoriser la génération d'idées (30% des entreprises ont déclaré en être équipé). Les blogs et les wikis sont encore peu identifiés comme outils porteur de créativité. Les Forums et FAQ sont un peu mieux placés. Ce sont d'abord les outils du temps réel qui sont privilégiés : messagerie instantanée et visioconférence. On note un position moyenne pour les espaces collaboratifs et curieusement une position dominante de la GED.

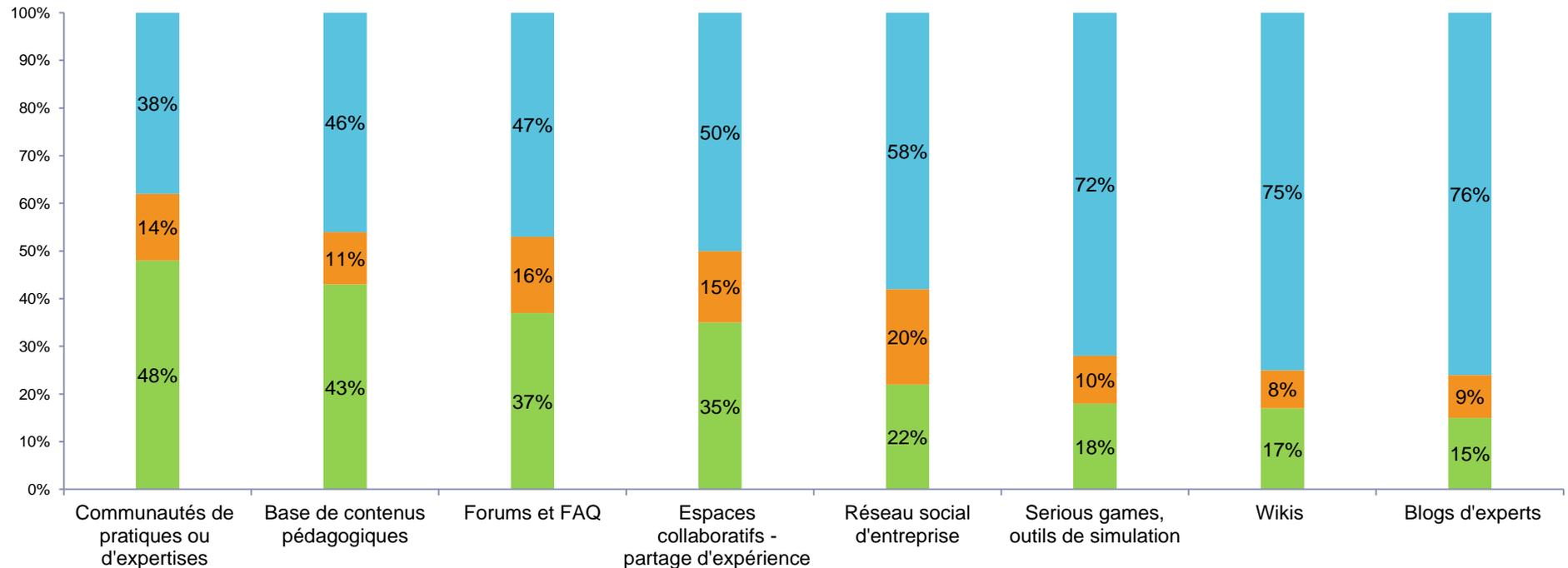
2.4. Quelles sont les pratiques ou processus utilisés pour le transfert de compétences ?



L'approche classique de présentiel est loin devant mais le e-learning figure désormais dans 6 cas sur 10 parmi les solutions utilisées et 70% des cas à termes. Le coaching de jeune devrait arriver au même niveau, si les projets annoncés se réalisent. En revanche faible succès du compagnonnage inversé qui devrait s'approcher des 20% si les projets se déploient. Les médias sociaux ne sont implémentés comme vecteur de transfert de compétence que dans 17% des cas.

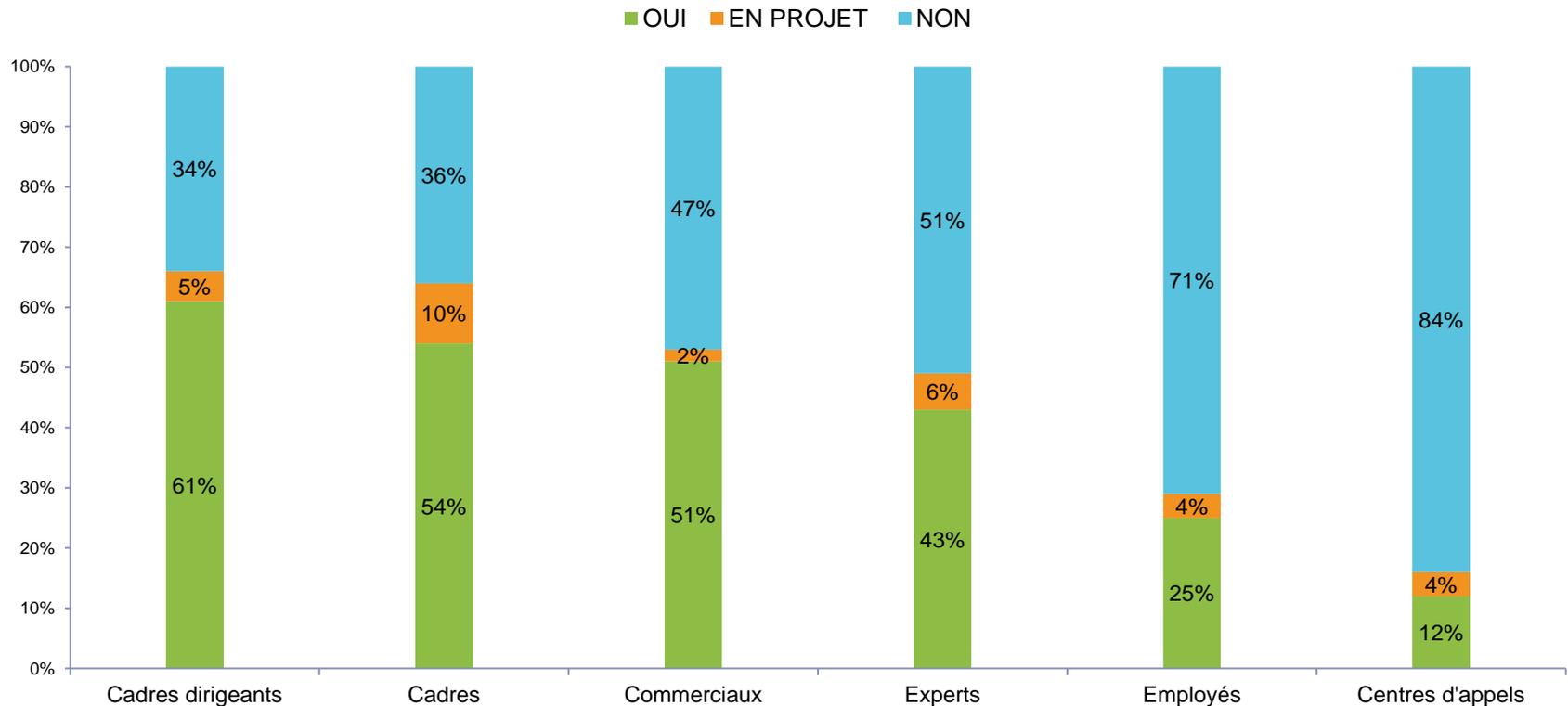
2.5. Quels sont les solutions ou outils numériques mis en place pour le transfert de compétences ?

■ OUI ■ EN PROJET ■ NON



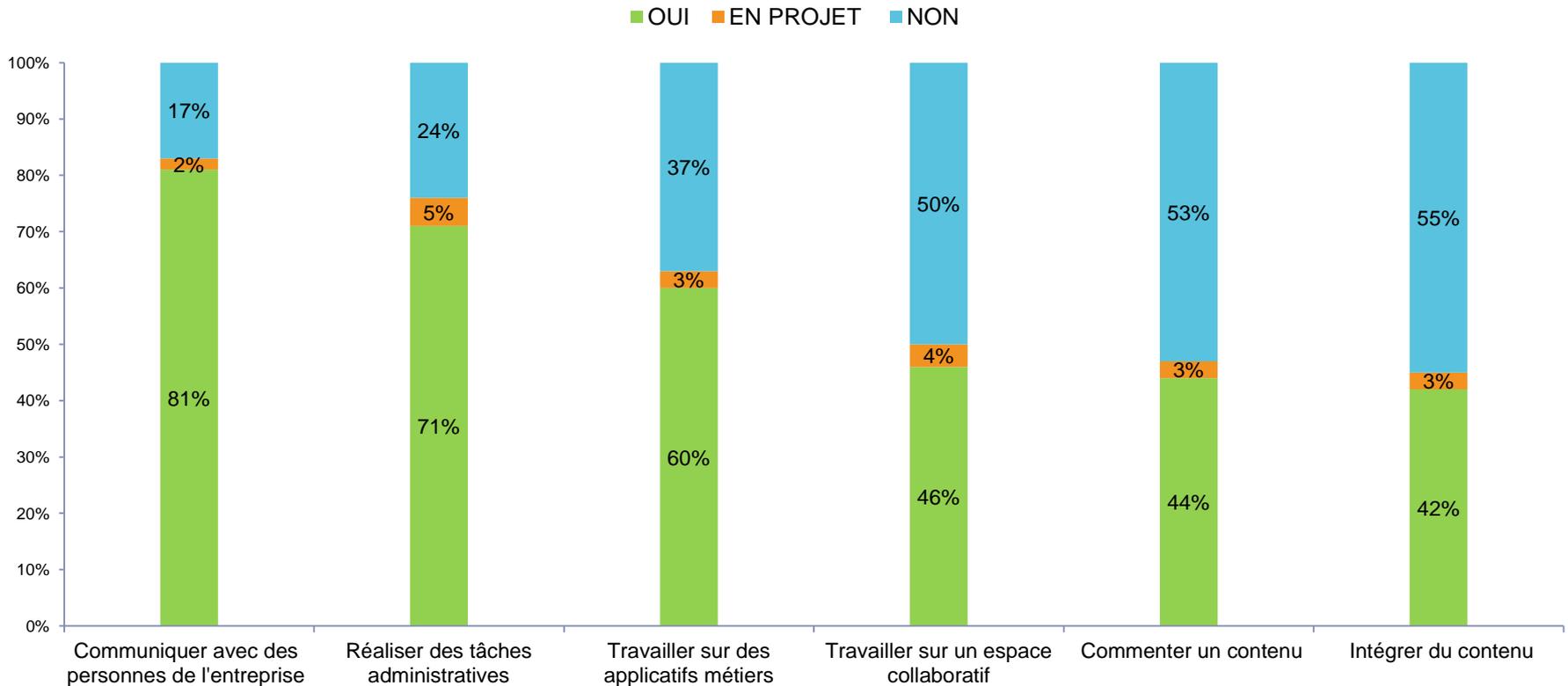
L'organisation du transfert des compétences du point de vue des DRH semble encore relativement peu structurée. Ce sont pourtant les RSE qui sont les projets les plus fréquemment déployés à cette fin. Forums et FAQ sont ici aussi cités bien plus souvent que les blogs ou wikis. La force de l'expérience avec la mise en avant des best practice est le premier contenu utilisé devant les bases pédagogiques. L'espace collaboratif, devrait lui être utilisé à terme dans 50% des cas.

2.6. Votre entreprise a-t-elle mis en place un programme pour faciliter le travail à distance des populations suivantes ?



Ce sont les hauts niveaux hiérarchiques et le business qui concentrent les programmes de travail à distance (déploiement d'équipement).

2.7. Quelles actions pouvez-vous réaliser depuis l'extérieur de l'entreprise ?



Les actions à distance se concentrent autour de la communication et de la réalisation de tâches administratives ainsi que l'usage d'applicatifs métiers. A court terme une entreprise sur deux devrait proposer un accès en écriture à des espaces collaboratifs.

2.8. Expression libre sur le SIRH 2.0

Le SIRH 2.0 consiste à mettre en réseau les ressources humaines de l'entreprise par l'intermédiaire des technologies du Web et permettent la participation directe des salariés aux processus RH ainsi qu'à la mise à jour de certains contenus.

- Le SIRH reste actuellement encore peu adapté aux besoins des activités transverses ou métiers.
- Pour beaucoup, le SIRH 2.0 est une opportunité qui ouvre potentiellement de grandes perspectives d'efficacité. Il faudra rendre ces outils facilement utilisables pour les utilisateurs finaux. Souvent les outils RH 2.0, par définition libre d'accès et d'affichage sont encore perçus comme étant en contradiction avec les cultures d'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques (employés, managers et dirigeants).
- Pour les organisations les plus avancées, souvent issues des secteurs des nouvelles technologies et des télécommunications, le SIRH 2.0 est intégré et adapté à l'activité de l'entreprise. Il est considéré comme un puissant levier permettant de bénéficier des bienfaits du travail collaboratif en cohérence avec l'activité business du quotidien et les processus internes. Il favorise notamment le télétravail, et permet de suivre l'actualité de l'entreprise à distance.
- De nombreux projets sont en cours. Les attentes et les besoins sont importants, mais la diversité et la complexité du sujet ralentit sa mise en œuvre.

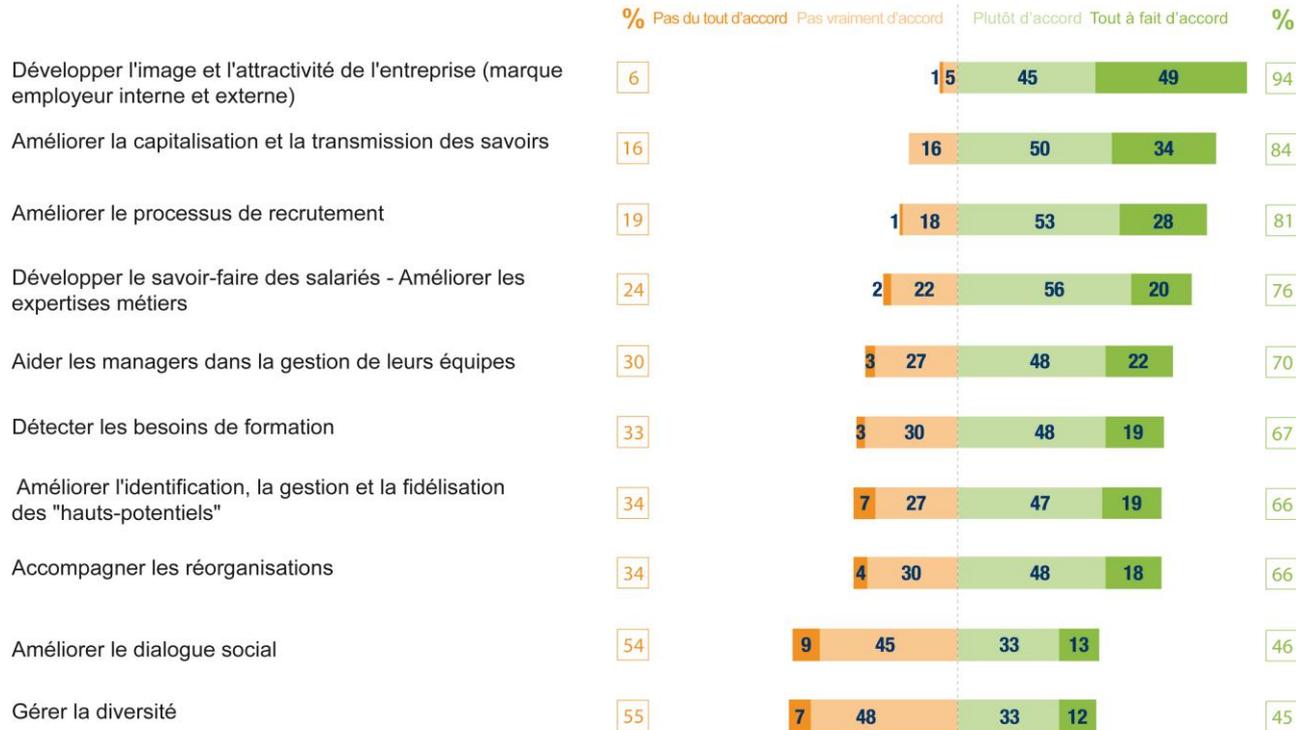


L'impact des technologies du numérique pour la DRH et l'entreprise

- Une posture globalement très favorable des DRH face au potentiel des technologies du numérique.
- Les DRH considèrent les TIC comme un vecteur de modernité pour la marque employeur.
- Une peur de perte du lien social est identifiée.
- Une vraie maturité vis-à-vis des actions à engager pour déployer ces dispositifs issus des technologies du numérique dans l'organisation.
- Des DRH fortement engagés vis-à-vis de la transformation de l'entreprise.

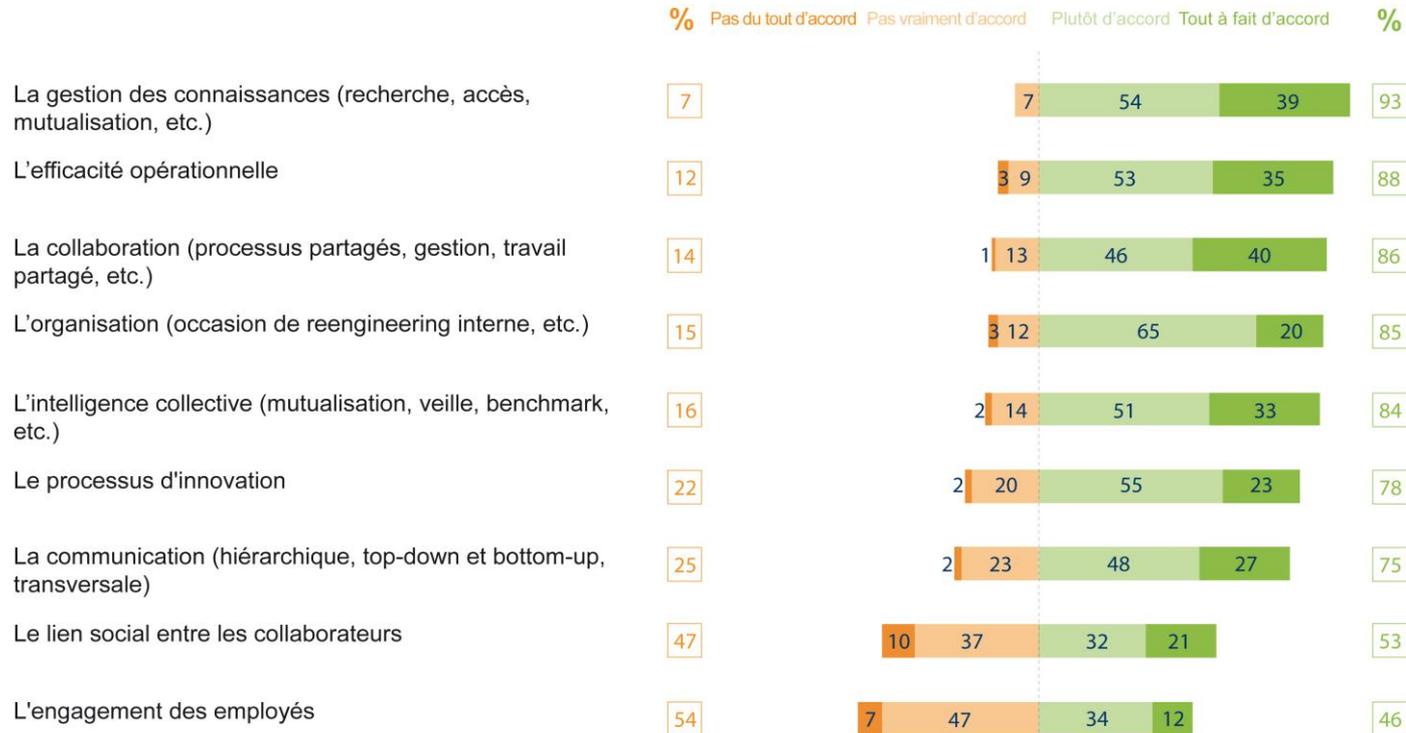


3.1 Pour la DRH, pensez-vous que les technologies du numérique vont contribuer à ?



Les DRH considèrent d'abord les TIC comme un vecteur de modernisation de leur marque employeur (94% de positifs). C'est considéré comme un bon outil de KM et de développement des savoirs faire et de l'expertise métier. Les TIC doivent aider les managers à gérer leurs équipes et améliorer l'identification et la gestion du personnel. Les TIC permettent aussi d'accompagner les réorganisations. Vraie réserve pour leur faculté à améliorer le dialogue social ou aider dans la gestion de la diversité.

3.2 Pour l'entreprise, pensez-vous que les technologies du numérique vont contribuer à améliorer ?



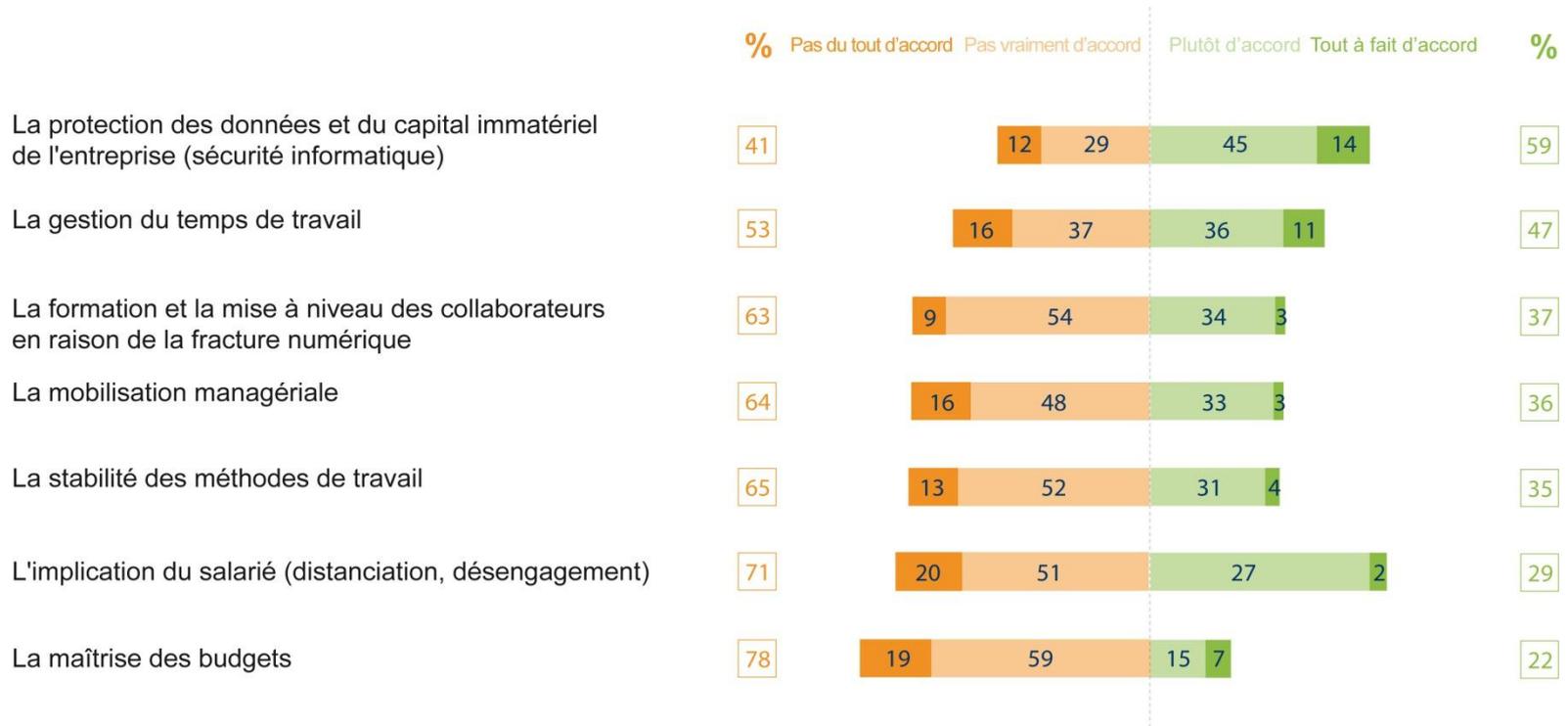
La gestion des connaissances, l'efficacité opérationnelle et la collaboration sont les trois processus qui doivent bénéficier en premier lieu à l'organisation. On trouve aussi juste derrière l'organisation, l'intelligence collective et l'innovation. En revanche plus de réserve pour le lien social entre employés ainsi que concernant leur engagement. Comme si la technologie, froide, allait couper le lien social.

3.3 Pour la DRH, pensez-vous que les technologies du numérique constituent un risque pour ?



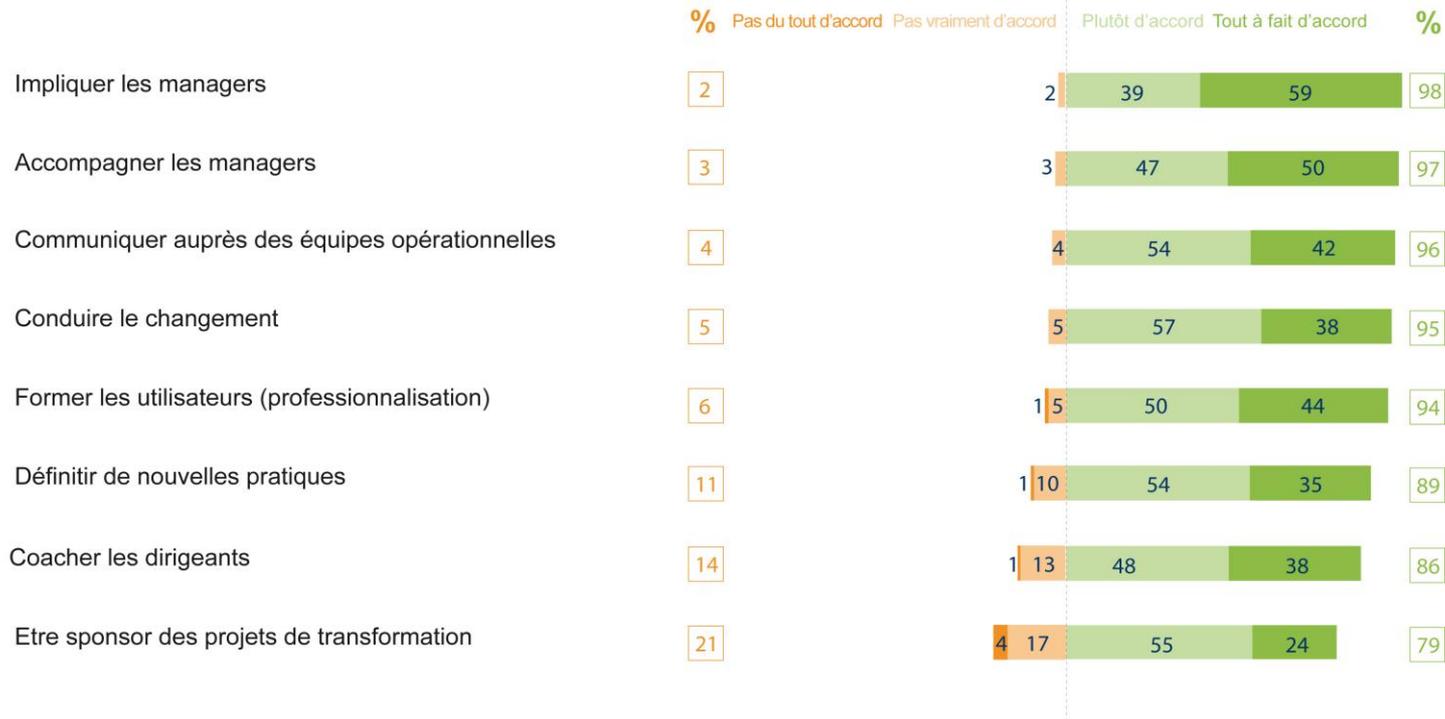
Une posture globalement défiante vis à vis de ces technologies numériques pour la cohésion sociale, les relations sociales, la conservation des compétences, la clarté de la fonction RH et de l'entreprise. En sous-jacent on capte le risque de ne pas contrôler son image sur la toile ou le risque encouru par une absence de présence organisée sur la toile.

3.4 Pour l'entreprise, pensez-vous que les technologies du numérique constituent un risque pour ?



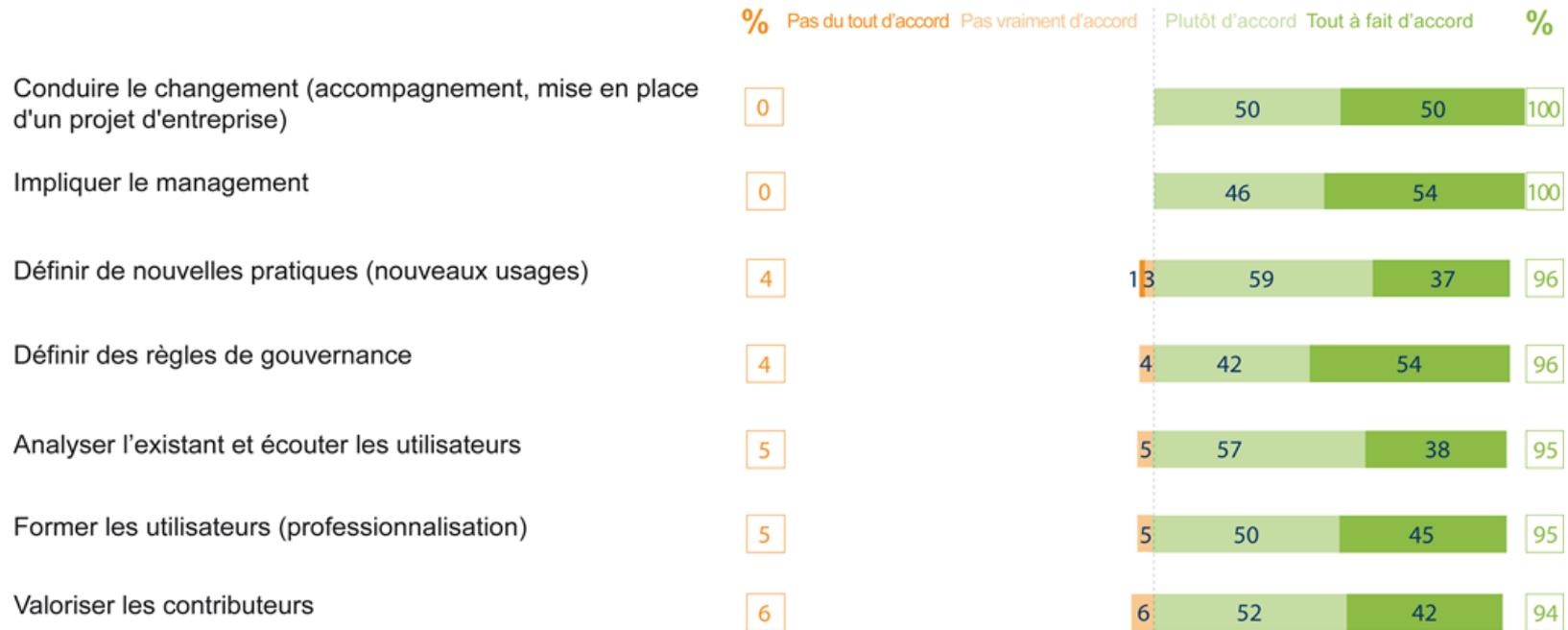
En interne ces technologies sont perçues comme source de risques divers allant de la maîtrise des budgets : ils sont 22% à considérer que c'est un risque. De même pour la formation et mise à niveau des salariés 37% de risques identifiés. La gestion du temps de travail est considérée comme plus impactée potentiellement avec 47% de répondants. La protection du capital immatériel est le point considéré comme le plus exposé au risque avec 59% de répondants positifs.

3.5 Pour la DRH, quelles sont les actions à mettre en place pour déployer les technologies du numérique ?



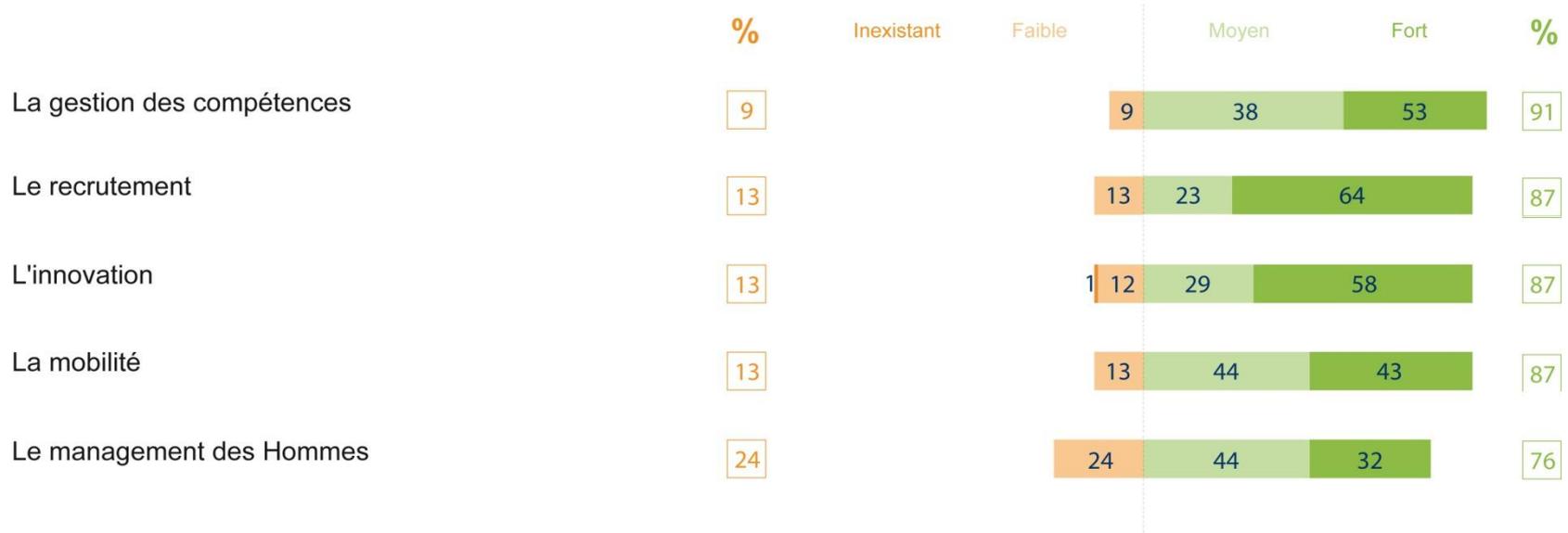
On note ici une très forte unanimité des répondants sur l'importance de l'engagement des managers et de leur accompagnement. La conduite du changement, la formation des utilisateurs sont également les points qui rallient la très grande majorité des DRH, viennent ensuite le coaching de dirigeant et le fait d'avoir une DRH sponsor des projets de e-transformation.

3.6 Pour l'entreprise, quelles sont les actions à mettre en place pour déployer les technologies du numérique ?



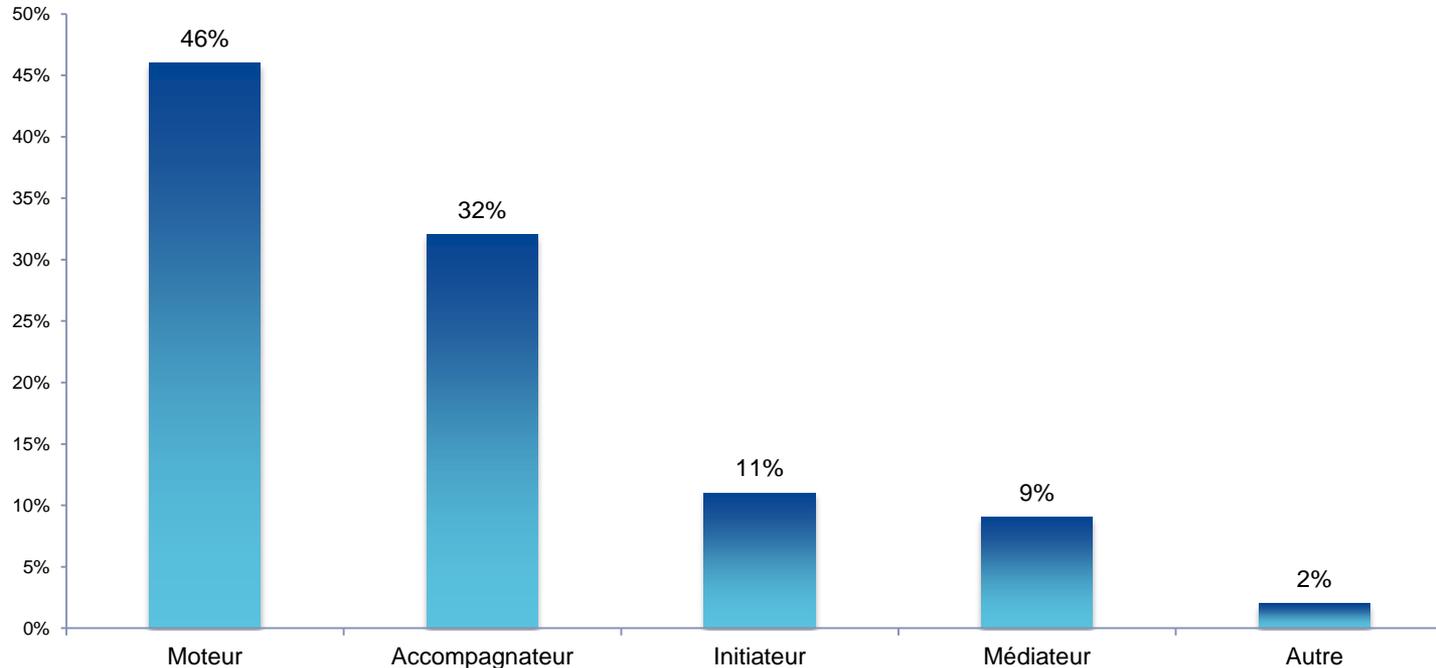
Pour l'entreprise l'implication du management et la conduite du changement sont déterminants. La définition de nouvelles pratiques et de règles de gouvernance sont tout aussi précieuses, tout comme l'écoute des utilisateurs, leur formation et la valorisation des contributeurs.

3.7. Dans les 5 prochaines années , quel sera le niveau d'impact des technologies du numérique dans la filière RH sur ?



Impact fort sur le recrutement, l'innovation et la gestion des compétences, viennent ensuite la mobilité et enfin le management des hommes.

3.8. Quel rôle doit jouer la DRH face à la transformation de l'entreprise ?



Les DRH ici se voient comme moteur dans 46% des cas et comme accompagnateurs dans 32% des cas, soit combiné, près de 80% des répondants. Si on rajoute 11% d'initiateurs, on note un engagement fort de 89% des répondants.

3.9. Expression libre sur le rôle de la DRH en matière de transformation des entreprises

La DRH a un rôle primordial dans l'accompagnement au changement, qu'elle se doit d'assurer en toute transparence. Concernant la transformation numérique des entreprises son rôle est jugé essentiel. On note :

- Une diversité des rôles de la DRH en matière de transformation :
 - La DRH doit être force de proposition, tout en étant moteur et accompagnateur du changement. L'ensemble de ces rôles est complémentaire pour ne pas avoir de rupture entre le management et les salariés.
 - La DRH doit exercer une veille permanente afin de faire preuve de proactivité afin d'initier le changement pour ensuite accompagner l'ensemble du corps social.
- Une profession en manque de reconnaissance dans certaines organisations :
 - La DRH doit gagner en reconnaissance afin de pouvoir jouer un rôle important dans la nécessaire transformation des organisations.
 - Profession en pleine évolution, elle reste encore trop limitée à ces activités légales et administratives.
 - La constat actuel est que les DRH sont clairement en retrait par rapport au marketing, à l'innovation ou la DSI quand il s'agit de lancer des projets numériques transverses (RSE, Intranet, plateformes collaboratives). Or, leur métier va être fortement impacté par ces évolutions.
 - Les Direction des Ressources Humaines formatées « à l'ancienne » seront secouées par la transformation numérique, elles devront impulser la mise en place de nouveaux outils ou méthodes de travail, et ensuite accompagner les managers et la direction à ses changements (mission d'acculturation).



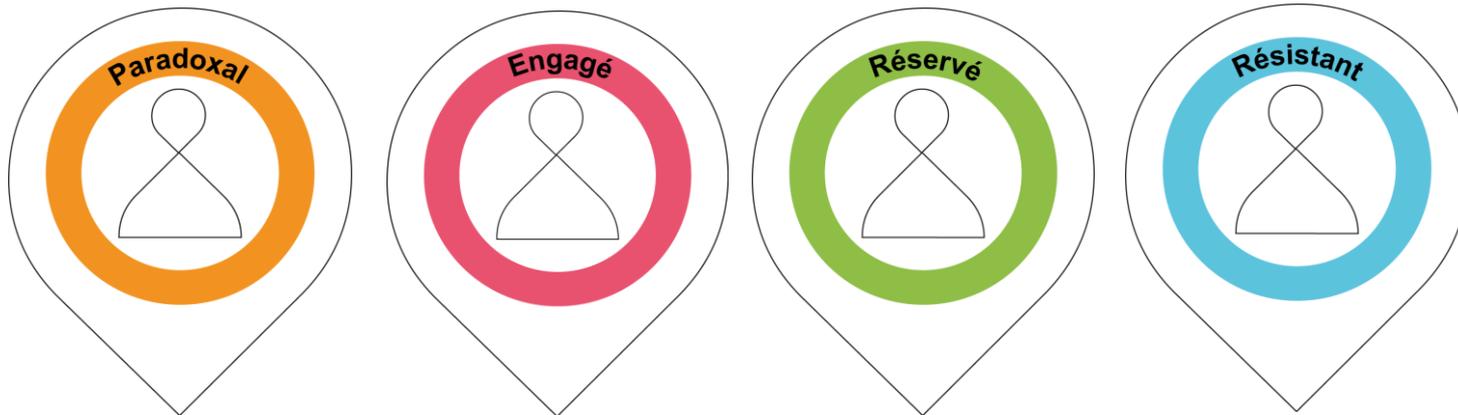
DRH et e-transformation

- 2012 – un cap vient d’être franchi. Les DRH ont un excellent niveau de maturité par rapport aux enjeux de la transformation et notamment via le numérique dans sa globalité.
- Les écarts se font entre ceux qui ont une bonne culture et une compréhension fine des nouveaux outils et ceux qui les appréhendent de manière plus conceptuelle.
- On identifie 4 grands groupes. Ceux qui ont une vision positive de ces changements et qui sont résolument impliqués dans l’évolution, nous les appelons les « engagés ».
- Ceux qui ont une posture dubitative et qui sont prêts à « payer pour voir » à tester des outils et développer des projets localisés sont identifiés comme « paradoxaux ». Ceux qui ont un regard positif vis-à-vis de ces changements mais qui temporisent, sont nommés « réservés », ils seront les premiers à suivre dans l’action. Les résistants enfin ne voient pas encore le potentiel positif de ces nouveaux outils et sont donc dans une attitude de résistance pour l’instant.



A propos de la e-transformation et des postures des entreprises

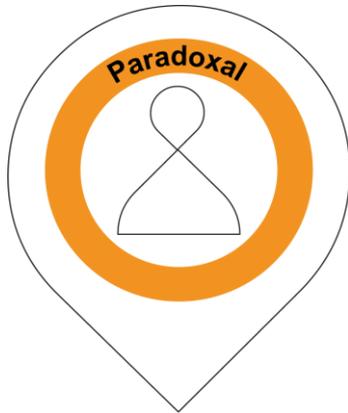
Pour classifier les différents stades de maturité des DRH face aux nouvelles technologies et à la e-transformation qu'elles induisent nous avons choisi d'identifier les postures des entreprises selon deux grands axes. Celui du niveau de confiance sur un axe horizontal et celui du niveau d'action sur un axe vertical. Ceci nous a permis de définir 4 postures :



La base des répondants est d'une taille encore trop modeste pour dégager des corrélations fortes entre les appartenances sectorielles fines et les postures face à la e-transformation. A ce stade ce sont avant tout les cultures d'entreprises individuelles qui guident les organisation dans ces grands changements. Nous faisons le pari que dès 2013 des liaisons plus fines se feront jour entre les entreprises et leur appartenance sectorielle sous la pression des parties prenantes externes et des nouvelles solutions en cours de déploiement qui vont encore faciliter la diffusion de la e-transformation dans l'entreprise.

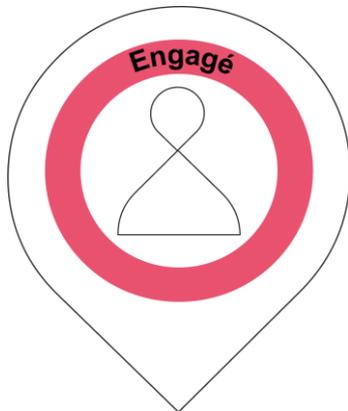


Les actifs : postures « Paradoxal » & « Engagé »



Mots clés : **Touche à tout, technophile, futuriste**

Les entreprises « paradoxales » sont souvent de grandes structures qui peuvent se permettre de tester de nouveaux outils dans certains départements. Elles ont souvent initié de nombreux projets autour de la collaboration, l'innovation participative, la gestion des connaissances, plutôt à titre de pilote. Le RSE est souvent présent dans ces organisations tout comme les espaces collaboratifs. Des essais convaincants devraient les faire progresser dans la direction des engagés pour peu qu'il intègrent la dimension humaine et organisationnelle au déploiement de ces outils.

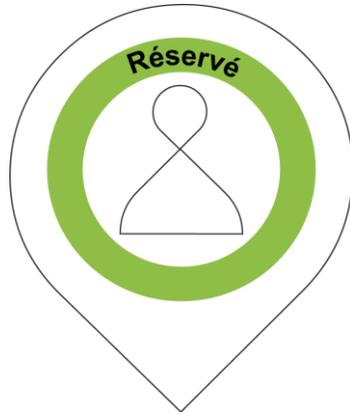


Mots clés : **RSE, collaboration, innovation, création**

Le RSE est le plus souvent disponible dans les entreprises « engagées » tout comme les espaces collaboratifs, blog, wiki, messagerie instantanée, Le déploiement des technologies du numérique est perçu comme une opportunité pour améliorer le dialogue social et la gestion de la diversité. Fondièrement positifs les engagés savent capter dans tout changement la face vertueuse des choses. On trouve plus d'entreprises dans les nouvelles technologies dans ce segment. Pic des structures organisées par projet chez les « engagés ».

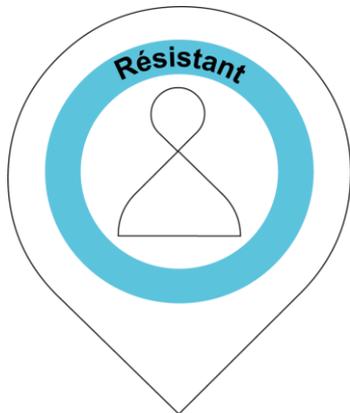


Les passifs : postures « Réservé » & « Résistant »



Mots clés : **Observation, sécurité, secondarité**

Les réservés sont en position d'observation et ont la conviction que les nouvelles technologies vont positivement impacter la transformation des organisation. L'incitation au développement d'une culture pour favoriser le partage est néanmoins en route. Ils n'ont pas encore déployé le travail à distance, sans doute par souci de sécurité avant tout. Ce sont ceux qui déclarent le plus souvent des projets dans tous les domaines : collaboration, gestion des connaissances, outils de communication instantanée, incitation à la création, innovation participative. Ce sont les prochains engagés. .



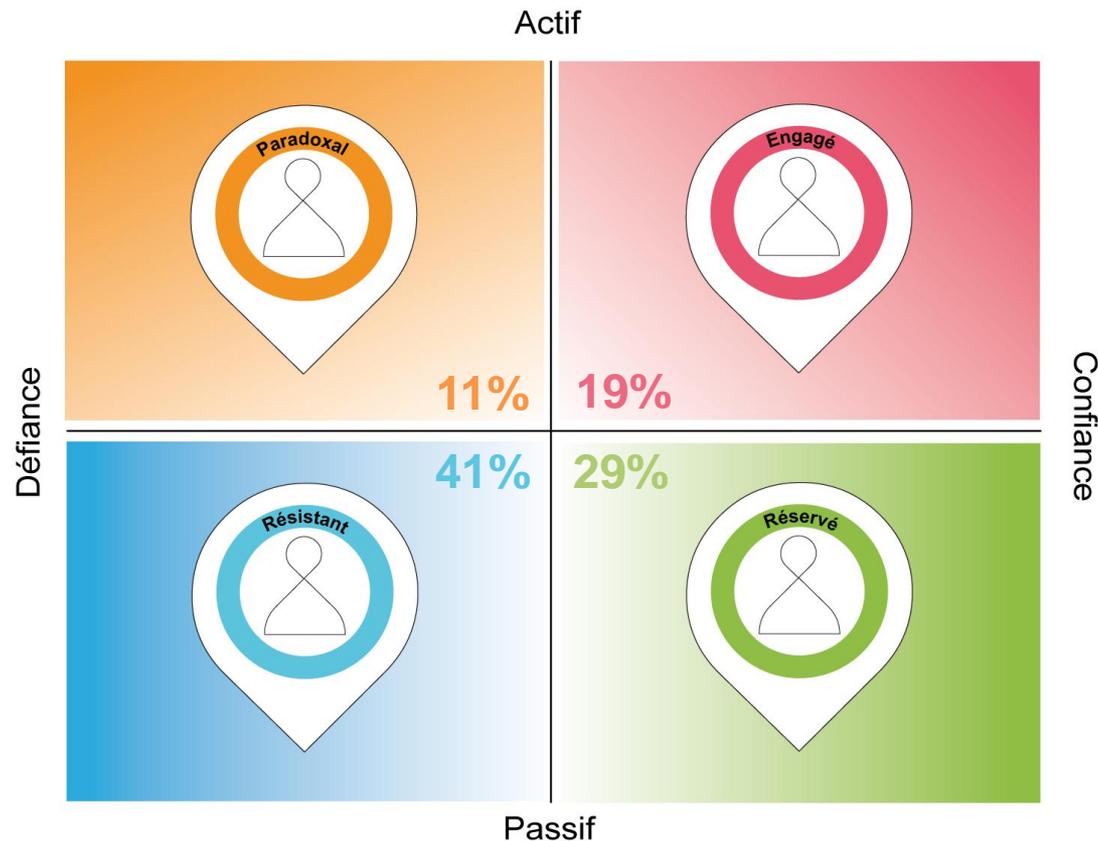
Mots clés : **Contrôlant, peu collaboratif, peu ouvert, aversion au risque**

Les résistants sont souvent localisés dans un seul pays. Ils voient les technologies du numérique comme source de déstabilisation de l'organisation et ne considèrent attractifs que les outils qui leur donnent plus de contrôle et permettent plus de reporting. L'ouverture sur l'extérieur n'est clairement pas une priorité, non plus que la collaboration et l'autonomie au sein de l'organisation.



Les postures de e-transformation en 2012

Chaque organisation est positionnée sur la matrice en fonction de son degré de maturité en termes de confiance et d'action face à la e-transformation. Soit : 52% de défiants et 48% de confiants – 30% d'actifs et 60% de passifs.



Prospective

Les constats de cette deuxième édition de l'Observatoire des DRH et de la e-transformation nous conduisent à envisager les évolutions suivantes dans les années à venir : les dirigeants, les managers, les DRH, les DSI sont massivement impactés

Management

La e-transformation ne se fera pas sans modification de l'organisation et de ses règles de gouvernance. Sera nécessaire un management qui favorise, le « travail en essaim », intègre l'empreinte sociale, écologique, éthique, commerciale de son activité.

Ressources Humaines

La qualité de vie au travail va devenir de plus en plus importante notamment avec le déploiement des générations montantes à la recherche d'un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle (40% des actifs en 2015 en France). L'entreprise va devoir inventer une nouvelle culture d'entreprise assise sur un territoire réel mais aussi sur un périmètre virtuel dans lequel le salarié pourra s'identifier.

Innovation

L'innovation et la créativité constituent les fondements sur lesquels le monde de demain se construit. La capacité des organisations à favoriser cette création conditionnera son potentiel pour s'inscrire dans la durée.

Mobilité

La mobilité proposée aux salariés sera déterminante. L'accès au système d'information en mode sécurisé et à distance, complété par une politique RH favorisant ces nouveaux mode de travail constituent l'avenir.





observatoire des DRH et de la e-transformation

www.observatoire-ettransformation.com

2012

En savoir plus

www.observatoire-ettransformation.com

