

sous la direction de

Benoît Meyronin



La génération Y, le manager et l'entreprise

Préface de Bruno Mettling



La génération Y, le manager et l'entreprise

La « génération Y » occupe les débats depuis plus d'une décennie. Comment la définir ? Comment travailler avec ces *digital natives*, ces jeunes diplômés qui sont nés avec le numérique et qui affichent des comportements nouveaux ? Déstabilisés par leurs pratiques, leurs comportements et leurs attitudes, de nombreux managers se plaignent de ne pas comprendre leurs jeunes collaborateurs.

Au-delà de la question du management intergénérationnel et des clichés qui peuvent circuler sur ce sujet, ce sont les pratiques du digital des jeunes générations qui sont interrogées ici. Quel est leur niveau de pratique du digital ? Quelles sont leurs représentations de ces outils, services et contenus ? Quels managers seront-ils demain, à l'aune de ces pratiques et représentations ? Quelles évolutions des comportements numériques apportent-ils à l'entreprise ?

Des cas d'entreprises complètent cet état des lieux qui intéressera les managers, les dirigeants d'entreprise et les consultants en management et en stratégie digitale, tout comme les enseignants et étudiants en management, en sociologie ou encore dans le champ des *Digital Studies*.

Benoît Meyronin est directeur délégué Marketing & Développement à Grenoble École de Management. Il est titulaire de la Chaire BNP Paribas Cardif « Ingénierie du Service » et il a créé la Chaire Orange « Digital Natives » en 2012. Il est également directeur R&D de l'Académie du Service, dont il est l'un des associés fondateurs.

Avec la collaboration de :

Gaël Allain (Grenoble École de Management), **Emmanuel Baudoin** (Télécom École de Management), **Marie Bia-Figueiredo** (Télécom École de Management), **Caroline Cuny** (Grenoble École de Management), **Carine Dartiguepeyrou** (Think Tank Futur Numérique, Institut Mines Télécoms), **Nathalie Dore** (Atelier North America), **Aurélia Dumas** (université Grenoble Alpes), **Constance Georgy** (Orange Labs et ENS Cachan), **Aline Hrascinec Salierno** (Télécom École de Management), **Francis Jutand** (directeur scientifique de l'Institut Mines Télécoms), **Arthur Langer** (Columbia University), **Denis Lapert** (consultant), **Fabienne Martin-Juchat** (université Grenoble Alpes), **Bruno Mettling** (Orange Group), **Chantal Morley** (Télécom École de Management), **Julien Pierre** (université Grenoble Alpes), **François van Praagh** (Orange Group), **Bernard Stiegler** (directeur de l'Institut de recherche et d'innovation), **Alexandre Zapolski** (PDG de LInagora).

ISBN 978-2-7061-2221-7 e-book PDF



LA GÉNÉRATION Y, LE MANAGER ET L'ENTREPRISE



Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Création de couverture : Atelier Julia Bernard

© Presses universitaires de Grenoble, février 2015

5, place Robert-Schuman

BP 1549 – 38025 Grenoble cedex 1

pug@pug.fr / www.pug.fr

ISBN 978-2-7061-2221-7

L'ouvrage papier est paru sous la référence ISBN 978-2-7061-2220-0

Sous la direction de Benoît Meyronin

**LA GÉNÉRATION Y, LE MANAGER
ET L'ENTREPRISE**

Presses universitaires de Grenoble

**La Collection Management et innovation est dirigée
par Loïck Roche (Grenoble École de Management)**

Membres du comité scientifique de lecture

Michel Albouy (Université Pierre-Mendès-France, Grenoble)

Gilles Arnaud (Toulouse Business School)

Pascal Brassier (Groupe ESC Clermont)

Ignace de Beelde (Université de Gand)

Georges Haour (IMD)

Annie Munos (Euromed Management)

Jean-Marie Peretti (ESSEC Business School)

Georges Trepo (HEC Paris)

DANS LA MÊME COLLECTION

Laurent Lesavre, *Scènes de management. Petit manuel du théâtre d'entreprise*, 2013

Benoît Meyronin et Annie Munos (dir.), *Manager l'innovation par le service. Un levier pour sortir de la crise*, 2012.

Bernard Chapelet, Michel Le Berre (eds.), *Producing New Knowledge on Innovation Management. Contribution from the Doctors of the Grenoble École de Management DBA Program*, 2012.

Valérie Chanal (dir.), *Business models dans l'innovation. Pratiques et méthodes*, 2011.

Nacer-Eddine Sadi, *Innovations comptables internationales et analyse des états financiers. Référentiels comptables français et international IAS-IFRS*, 2011.

PRÉFACE

Je suis très heureux de préfacier un ouvrage qui vient conclure la première phase de la chaire « Digital Natives ». Cette phase a permis la construction d'une chaire d'un genre particulier pour Orange, une chaire qui ne porte pas sur des technologies ou des services innovants mais sur une réflexion qui nous engage profondément en tant qu'entreprise leader de l'économie numérique : les jeunes générations et leurs rapports au digital.

Généralement abordée sous un angle marketing – que consomment-ils et qui sont-ils en tant que clients ? – la génération Y l'est plus rarement à travers le prisme des ressources humaines. En sollicitant des experts de haut niveau issus de différentes disciplines relevant des sciences humaines et sociales, la chaire et cet ouvrage viennent apporter une contribution originale pour ceux qui s'intéressent au devenir de leur entreprise, à la transformation digitale et à la place qu'occuperont les jeunes collaborateurs, nos leaders de demain.

En apportant son soutien à cette chaire, Orange manifeste ainsi son engagement sur le terrain des débats et changements sociétaux majeurs qui accompagnent le développement des technologies digitales. En coopérant avec une équipe d'Orange Labs (le laboratoire SENSE) et le Digital Society Forum que nous avons initié par ailleurs, la chaire « Digital Natives » constitue un levier majeur afin de tenter de répondre à ces questionnements de façon très ouverte mais aussi académique.

Orange assume ainsi son rôle de leader, un leader contemporain qui va partager en ligne les travaux issus de la chaire : six livrables, en français et en anglais, sont déjà publiés sur le site de la chaire et sont donc accessibles au plus grand nombre – sans compter le présent ouvrage, qui s'est ouvert à d'autres acteurs afin d'élargir encore le spectre des experts déjà mobilisés – l'Institut Mines Télécoms ou Télécom Ecole de Management notamment.

De nombreux chercheurs, des personnalités aussi reconnues que Francis Jutant et Bernard Stiegler, une jeune doctorante de l'École normale supérieure qui réalise sa thèse en partie chez Orange, un professeur de la prestigieuse Columbia University à New York ou encore le dirigeant d'une entreprise française leader européen du logiciel libre : c'est dans toute la diversité des témoins mobilisés ici que s'exprime la richesse de cet ouvrage pensé et coordonné par les acteurs de la chaire.

Merci à Benoît Meyronin, qui a coordonné cet ouvrage et a tant apporté à la fondation d'une chaire académique de grande qualité, merci enfin à François van Praagh, qui sponsorise aujourd'hui ce projet, pour son dynamisme, sa rigueur, son enthousiasme et sa vision pour emmener cette chaire encore plus loin.

Je vous souhaite une bonne lecture!

Bruno Mettling

Orange, directeur général adjoint, directeur des Ressources Humaines Groupe

INTRODUCTION

→ Benoît Meyronin, professeur titulaire de la chaire « Digital Natives » de 2012 à 2014, directeur R&D de l'Académie du Service.

LES « GÉNÉRATIONS », UNE PRÉOCCUPATION ÉCONOMIQUE ET MANAGÉRIALE MAJEURE

Management intergénérationnel, « Silver Economie »¹, génération Y... Le numéro spécial que la revue *Expansion Management Review* consacrait en juin 2014 à la question des générations n'est qu'un signe parmi d'autres qui permet de mesurer combien la question de l'âge est devenue une préoccupation forte, qu'il s'agisse d'anticiper le vieillissement de la population ou de débattre de l'arrivée – tout aussi massive – des jeunes générations « connectées » sur le marché du travail.

Médias et consultants se sont emparés du phénomène, laissant certains penser que, derrière le thème de la génération Y, se dissimulait en fait une baudruche qui se dégonflerait aussi vite qu'elle était apparue. Pourtant, il n'y a qu'à échanger avec des managers pour noter combien la plupart s'avèrent être, pour le moins, critiques vis-à-vis de leurs jeunes collaborateurs, et, le plus souvent, désarmés face à des comportements qu'ils ont bien du mal à comprendre et accepter².

De même, il n'y a qu'à examiner de près le succès d'entreprises ayant misé sur les jeunes générations – explicitement les *Digital Natives* – pour conduire leur transformation³ (qu'il s'agisse de les appréhender comme cible marketing et/ou en tant que collaborateurs) pour mesurer combien cette thématique n'est pas un leurre.

1. Sur ce sujet, lire notamment le rapport du CGSP paru en décembre 2013 et téléchargeable à l'adresse www.strategie.gouv.fr.
2. Mais aussi, comme nous le verrons dans le chapitre 6, positifs vis-à-vis du potentiel de leurs jeunes collaborateurs.
3. Le cas de la marque anglaise Burberry est emblématique de ce repositionnement sur la génération Y. Lire notamment l'article paru dans la *Harvard Business Review* en janvier/février 2013 : "Turning an aging British Icon into a Global Luxury Brand".

Enfin, la Fondation Télécom (soutenue par de grandes entreprises), à travers le Think Tank «Futur Numérique», a elle-même conduit une étude sur le sujet qui montre clairement l'intérêt des entreprises pour cette question⁴. Ce sont là autant d'éléments qui laissent à penser qu'il ne s'agit pas simplement d'un effet de mode.

Si l'on considère maintenant la littérature académique, force est de reconnaître que les travaux sont rares et pour l'essentiel anglo-saxons, ainsi que nous l'avons mis en lumière ailleurs⁵. Il existe également peu d'ouvrages sur le sujet en langue française, et encore moins de livres de nature académique. L'ouvrage collectif de nos collègues de Télécom École de Management, également sollicités ici, est donc à mentionner⁶.

Dans ce contexte, tout l'intérêt de la chaire que nous animons, et celui des travaux qui sont rassemblés ici, est donc précisément d'apporter une contribution académique au débat sur la génération Y en entreprise. Sans parti pris et sans œillère, de manière transdisciplinaire, et en associant autant que faire se peut les jeunes générations à nos recherches (nous y reviendrons).

8

UN OBSERVATOIRE DE LA CULTURE DIGITALE À GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT

Fin 2012, Grenoble École de Management et Orange formalisaient un partenariat qui a pris la forme d'une chaire d'enseignement et de recherche⁷ – François van Praagh y reviendra dans l'avant-dernier chapitre. À l'issue de 18 mois de travail, il s'agit donc de pouvoir diffuser les travaux réalisés par l'équipe de chercheurs mobilisés

-
4. Cf. le cahier de prospective «Les générations et la transformation numérique de l'entreprise» publié en juin 2013 et téléchargeable à l'adresse: <http://www.fondation-telecom.org/page/notre-action-5/think-tank-futur-num%C3%A9rique-18/>. Nous retrouverons dans cet ouvrage Carine Dartigpeyrou, son animatrice, parmi nos contributeurs.
 5. Nous avons, dans le numéro 153 (juin 2014) de *l'Expansion Management Review*, publié une contribution qui dresse un état des lieux des principaux travaux publiés: «Digital or not digital? La génération Y et l'entreprise».
 6. *La génération Y dans l'entreprise*, par C. Morley et al., Pearson, 2012.
 7. Il convient ici de remercier Thierry Grange, ex-directeur de Grenoble École de Management, et Jean-Philippe Vanot, ancien dirigeant du groupe Orange, ainsi que Stéphanie Hospital et Eric Barriland, sans qui cette Chaire n'existerait pas.

autour de ce projet – chercheurs issus de différentes institutions – en ouvrant plus largement ce livre à d'autres contributions, émanant de chercheurs et de praticiens qui ne sont pas nécessairement engagés aujourd'hui dans ce projet.

Il est important de rappeler qu'il s'inscrit dans le cadre d'une démarche de large valorisation de nos travaux, démarche voulue par notre partenaire (lequel s'est engagé, principalement, via le mécénat Recherche). Une première contribution a ainsi pu voir le jour en juin 2014 dans *l'Expansion Management Review*, suivie par le travail d'un doctorant de Grenoble École de Management qui a permis de recenser l'ensemble des « lieux ressources » qui travaillent, au niveau international, sur la question de la génération Y⁸. Enfin, les différents travaux menés ont fait l'objet de publications électroniques dès l'année 2013⁹ : six études étaient ainsi disponibles en septembre 2014.

Ensemble, ces travaux sont autant de briques constitutives de ce que nous avons nommé « l'Observatoire de la Culture Digitale ». Ce livre en est un nouveau maillon, il est un point d'étape dans le développement d'un projet conçu pour une période de trois ans et qui vise à **mieux comprendre les usages et les représentations des jeunes générations pour ce qui touche au digital. Et d'anticiper, ainsi, les modes de management – et les formations au management – les mieux adaptés afin de tirer le meilleur parti des évolutions en cours dans l'optique de la transformation digitale des entreprises.**

Depuis le « poste d'observation » formidable que constitue une Grande École de management qui accueille chaque année plusieurs milliers d'étudiants âgés de 20 à 23 ans, nous voulons ainsi témoigner des changements (ou de l'absence de changements !) que semble induire le digital dans leurs comportements et dans leurs représentations. Et nous voulons les associer étroitement à ces réflexions, en les invitant à des ateliers comme notre équipe de sociologues a su le faire (*cf.* le chapitre 1). L'originalité de notre

8. Ce travail est consultable à partir du site de la Chaire : <http://www.grenoble-em.com/1981-chaire-digital-natives-1.aspx>.

9. *Cf.* le site web de la chaire pour consulter les six études disponibles au 1^{er} septembre 2014.

démarche se trouve sans doute ici : dans les tentatives que nous avons faites pour en faire de réels contributeurs afin qu'ils se questionnent avec nous.

SON PROPOS

L'objet de ce livre est donc de partager, pour une large part, les travaux de recherche que nous avons coordonnés dans le cadre de la chaire « Digital Natives ». Ces travaux ont été conduits dans différents champs (sociologie, psychologie...), en lien avec des étudiants de Grenoble École de Management et de l'Université de Grenoble. Ils visent essentiellement à mieux comprendre les « jeunes générations », qualifions-les de « générations Y » (au pluriel, donc), afin de nous situer dans les débats qui ont émergé ces dix/douze dernières années.

En effet, la question de l'arrivée massive, sur le marché du travail, de générations nées après 1980 et de plus en plus connectées, *supposément* plus aguerries dans l'usage des technologies digitales, a suscité un certain nombre d'interrogations – voire de fantasmes, ainsi que nous l'avons souligné dans une contribution antérieure¹⁰. Ce mouvement profond appelle ici plusieurs observations.

D'abord, si ces générations ont été qualifiées de *Digital Natives* dans le monde anglo-saxon, c'est parce que ce qui semble les caractériser en premier lieu concerne leur appétence et leurs aptitudes « innées » pour le numérique. Vrai ou faux ? Difficile à dire, tant les – trop rares – travaux académiques semblent principalement poser cette question comme un postulat et ne l'étudient donc pas : les jeunes générations sont supposées mieux maîtriser ces outils, point. Or cela ne peut être affirmé aussi aisément, et c'est bien l'un de nos questionnements majeurs que d'interroger cette compétence numérique. Nous verrons ainsi, dans le chapitre 6, ce qu'il en est – en sondant les professionnels (managers et DRH) qui les côtoient au quotidien.

Ensuite, il convient de souligner que pour la plupart des observateurs, cette évolution générationnelle semble présenter moins

10. Cf. l'article publié en juin 2014 dans la revue *Expansion Management Review*.

d'opportunités qu'elle ne soulève de challenges à relever¹¹. Ce second point appelle une première réflexion qui concerne la capacité des jeunes managers à inspirer, poursuivre voire **accélérer la transformation digitale** dans laquelle la majeure partie des organisations sont aujourd'hui engagées. Et, s'ils peuvent jouer le rôle « d'agents contaminateurs », encore faut-il que ce qui est dit dans le paragraphe qui précède ait pu être démontré.

Mais bien d'autres « hypothèses » ont été formulées quant aux caractéristiques distinctives des générations nées après 1980. Citons notamment, parce qu'elle sera explorée ici par Caroline Cuny et Gaël Allain, celle du **multitâche** : les générations Y seraient capables de se consacrer simultanément à plusieurs tâches. Nous verrons ce qu'il est possible d'en dire aujourd'hui dans le chapitre 2.

Ces différentes hypothèses et bien d'autres encore, nous ne pouvons pas les explorer toutes ici. Nous les développerons dans nos futurs travaux. Nous lancerons ainsi, à l'automne 2014, un projet de recherche commun avec l'Institut Mines Télécoms sur le thème de la « coopération en entreprise » (en substance, les Y sont-ils plus coopératifs et le digital sert-il d'accélérateur dans la dynamique de la coopération?).

ORGANISATION DE L'OUVRAGE

Ce livre est divisé en deux grandes parties. La première rassemble les contributions des chercheurs qui sont associés à la chaire, afin de rendre compte des travaux qu'ils ont conduits dans différentes directions et en mobilisant des méthodologies variées. La seconde partie donne la parole à des praticiens afin d'élargir le champ de notre vision – qu'ils soient issus d'une grande entreprise (Orange ou BNP Paribas) ou d'une entreprise en croissance (Linagora). Enfin, un avant-propos rédigé par un collègue de l'Université Columbia permet de constater que nous partageons, de part et d'autre de l'Atlantique, une même vision de la contribution possible des jeunes générations connectées à la transformation digitale des entreprises.

11. Cf. notamment la contribution de Vinnet Nayar publiée en mai 2013 par la *Harvard Business Review*, "Handing the keys to Gen Y", laquelle s'inscrit très clairement dans une optique confiante quant à cette évolution.

REMERCIEMENTS

Je remercie ici, en tant que coordinateur de cet ouvrage, l'ensemble des contributeurs qui ont accepté de livrer ici les résultats de leurs travaux, de leurs observations, de leurs réflexions...

Merci aux PUG, avec qui je boucle ici une troisième collaboration, pour leur efficacité jamais démentie et la rigueur et le soin qui sont apportés à chaque projet. Merci plus particulièrement à Ségolène Marbach, mon éditrice.

Merci à Éric et François: sans votre soutien, ce livre n'existerait tout simplement pas.

Merci enfin à Stéphanie Hospital, qui depuis a quitté Orange, à qui cette chaire doit tant.

Au moment de « passer le relais », c'est avec émotion que je quitte les commandes pour les confier à Renaud Cornu-Emieux. C'est lui qui écrira la suite, je lui souhaite bon vent et je serai à ses côtés pour l'aider.

AVANT-PROPOS

GEN Y EMPLOYEES: A KEY ASSET TO ACCELERATE DIGITAL TRANSFORMATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN COMPANIES

→ Arthur Langer, Columbia University

RÉSUMÉ

Arthur Langer propose ici une lecture synthétique des enjeux et des leviers majeurs de la transformation digitale. Il met ainsi en lumière deux facteurs clés de succès, l'intégration stratégique et ce qu'il nomme « l'assimilation culturelle », qui recouvre notamment la nécessité d'une rapide acculturation par l'ensemble des collaborateurs des enjeux et des technologies du numérique. Il prolonge cet exercice par la vision qu'il a de la contribution possible des jeunes générations à l'accélération de cette transformation au sein des entreprises – au niveau de l'assimilation culturelle notamment. Mais, pour notre confrère nord-américain, il est de la responsabilité des managers et des dirigeants, appartenant majoritairement à la génération X, de pouvoir adapter leurs modes de management aux attentes et aux comportements des nouvelles générations.

INTRODUCTION

Much has been written regarding the importance of how companies transform their business from analogue to one that uses digital technologies. Such transformation requires moving from a transactional relationship with customers to one that is more “interactional” (Ernst & Young, 2013). Completing an analogue to digital transformation, while essential for a business to survive in the 21st century, is difficult to accomplish. Langer's (2013) theory of Responsive Organizational Dynamism (ROD) shows that successful adaptation of new digital technologies requires strategic integration and cultural assimilation of the people that comprise the organization. These components of ROD can be categorized as

the essential roles and responsibilities of the organization that are necessary to utilize new technological inventions that can strategically be integrated within a business entity. The purpose of this foreword is to explore why Gen Y employees need to be integrated with older employees to effectively enhance the success of digital transformations.

THE DIGITAL CHALLENGE

CapGemini and MIT (2013) research shows that organizations need new operating models to meet the demands of a digital driven era. Digital tools have provided leaders ways to connect at an unprecedented scale. Digital technology has allowed companies to invade other spaces previously protected by a business' "asset specificities" (Tushman & Anderson, 1997) defined as advantages enjoyed by companies because of their location, product access, and delivery capabilities. Digital technologies allow those specificities to be neutralized and thus change the previous competitive balances among market players. Furthermore, digital technology accelerates this process meaning that changes in market share occur very quickly. The research also concluded five key indicators that support successful digital transformation in a firm:

1. A company's strategic vision is only as effective as the people behind it. Thus, winning the minds of all levels of the organization is required.
2. To become digital is to be digital, companies must have a "one-team culture" and raise their employee's digital IQ.
3. A company must address the scarcity of talented resources and look more to using Gen Y individuals because they have a more natural adaptation to take on the challenges of digital transformation.
4. Resistant managers are impediments to progress and can actually stop digital transformation.
5. Digital leadership starts at the top.

Eisenhardt and Bourgeois (1987) first defined dynamic changing markets as being in "high velocity." Their research showed that high velocity conditions existed in the technology industry during the early 1980's in Silicon Valley in the United States. They found that competitive advantage was highly dependent on the quality

of people that worked at those firms. Specifically, they concluded that workers who were capable of dealing with change and less subjected to a centralized totalitarian management structure outperformed those that had more traditional organizational structures. While “high velocity” during the 1980s was uncommon, digital technologies have established such conditions as a norm. Indeed, technology drives accelerated and dynamic change, and the way companies structure their organization can have direct impacts on performance.

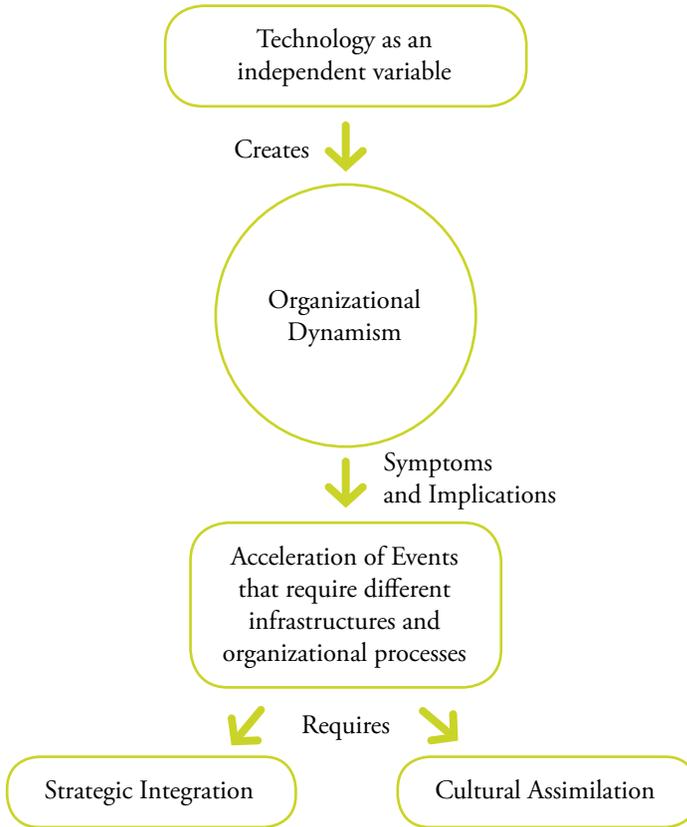
DIGITAL TECHNOLOGY AND RESPONSIVE ORGANIZATIONAL DYNAMISM

Dynamism is defined as a process or mechanism responsible for the development or motion of a system. Langer (2011, 2013) introduced technology as a dynamism defining “Technology Dynamism” as “the unpredictable and accelerated ways in which technology, specifically, can change organizational behavior and culture” (2010, p. 44). *Technology dynamism*, therefore, is based on the acceleration of events and interactions within organizations and which in turn create the need to better empower individuals and departments. Another way of understanding technological dynamism is to think of it as an internal drive recognized by the symptoms it produces. The new events and interactions brought about by digital technology are symptoms of the dynamism that the digital world manifests or “*digital dynamism*.”

Digital dynamisms at work in organizations have the power to disrupt any antecedent sense of comfortable equilibrium, or an unwelcome sense of stasis. It also upsets the balance among the various factors and relationships that pertain to the question of how we might integrate new technologies into the business – a question of what Langer called *strategic integration* – and how we assimilate the cultural changes they bring about organizationally – a question of what he called *cultural assimilation*. Managing the dynamism therefore is a way of managing the effects of technology. Langer proposed that these organizational ripples, these precipitous events and interactions can be addressed in specific ways at the organizational level. The set of integrative responses to the challenges raised by technology is what Langer called *responsive organizational dynamism* (ROD). As stated above, strategic integration

and cultural assimilation are the two distinct categories that present themselves in response to digital dynamism. Figure 1 shows the components of ROD:

Figure 1: Responsive Organizational Dynamism – Source: Langer (2011).



STRATEGIC INTEGRATION

Strategic integration is a process that firms need to use to address the business impact of digital technology on its organizational processes. That is to say, the business *strategic* impact of technology requires immediate organizational responses and in some instances zero latency. Strategic integration therefore is the concept of how to recognize the need to scale resources across traditional business geographic boundaries, to redefine the value chain in the life cycle of a product or service line and generally to foster more agile business processes (Murphy, 2002). Strategic integration, then, is a way to address the need to change business processes caused by

new digital technology innovations. Evolving digital technologies are now catalysts for competitive initiatives that create new and different ways to determine successful business investment. As a result, organizations need to see how the technology specifically provides opportunities to compete, and in many cases survive.

Historically, organizational experiences with technology investments have resulted in two distinct steps of measured returns. The first step often determines negative or declining productivity as a result of the investment; in the second step we experience a lagging of, though eventual return to, productivity. The lack of returns in the first step or phase has been attributed to the nature of the early stages of technological exploration and experimentation, which tend to slow down the process of organizational adaptation to technology. The production phase then lags behind the organization's ability to integrate new technologies with its existing processes. Another complication posed by technological dynamism via the process of strategic integration is a phenomenon called "factors of multiplicity" – essentially what happens when several new technology opportunities overlap and create a myriad of projects that are in various phases of their developmental life cycle. Furthermore, the problem is compounded by lagging returns in productivity, which are complicated to track and to represent to management. Thus, it is important that organizations find ways to shorten the period between investment and technology's effective deployment. Murphy identifies five factors that are critical to bridging this delta:

1. Identifying the processes that can provide acceptable business returns.
2. Establishing methodologies that can determine these processes.
3. Finding ways to actually perform and realize expected benefits.
4. Integrating IT projects with other ventures.
5. Adjusting project objectives when changes in the business require them (Murphy, 2002).

Technology complicates these actions, making them more difficult to resolve – hence the need to manage the complications. To address these compounded concerns, strategic integration can shorten life-cycle maturation by focusing on the following integrating factors:

- Addressing the weaknesses in organizations in terms of how to deal with new technologies and how to better realize business benefits.
- Providing a mechanism that both enables organizations to deal with accelerated change caused by technological innovations and that integrates them into a new cycle of processing and handling change.
- Providing a strategic framework whereby every new technology variable adds to organizational evolution.
- Establishing an integrated approach that ties digital technology accountability to other measurable outcomes integrating acceptable methods of the organization.

In order to realize these objectives, executives must be able to:

- Create dynamic internal processes that can function on a daily basis to deal with understanding the potential fit of new technologies and their overall value to the local department within the business, that is, to provide for change at the grassroots level of the organization.
- Provide the discourse to bridge the gaps between technology and non-technology-related investments and uses into an integrated system
- Monitor investments and determine modifications to the current life cycle of idea-to-reality.
- Implement proven techniques that can be used by digital technology leaders that allows them to bring about evolutionary change blending digital technology with the business.

The combination of evolving digital business drivers with accelerated and changing customer demands has created a business revolution that best defines the imperative of the strategic integration component of ROD. The changing and accelerated way businesses deal with their customers and vendors requires a new strategic integration to become a reality, rather than remain a concept given discussion while affecting little action. Without action directed toward new strategic integration, organizations will lose competitive advantage, which would ultimately affect profits. Most experts see digital technology as the mechanism that will ultimately require the integrated business processes to be realigned, thus providing value to customers and modifying the customer/vendor