Les métiers RH dans la numéritie

La révolution numérique bouleverse radicalement les organisations au point de nécessiter un véritable changement de culture de l'entreprise. Pour les responsables RH, il s'agit aujourd'hui moins de savoir optimiser des processus que de gérer du relationnel, du virtuel, pour répondre aux attentes nouvelles des collaborateurs.

Auteur
François Silva
Professeur à Kedge Business School, chercheur au laboratoire DICEN (Dispositifs d'information et de communication à l'ère du numérique) du Cnam

Si nous voulons prendre en compte les changements en cours dans le monde du travail, nous devons considérer les mutations plus globales que connaît notre société. Nous vivons actuellement une transformation majeure de société intrinsèquement impliquée dans une large révolution scientifique et technologique à travers la convergence et l'interconnexion croissante entre « l'infiniment petit (N), la fabrication du vivant (B), les machines pensantes (I) et l'étude du cerveau humain (C) » (Atlan et Droit, 2012). Ces transformations et ces changements doivent se comprendre comme la fin de la modernité, selon Maffesoli (2014). L'acronyme NBIC désigne le champ scientifique multidisciplinaire qui est en train d'émerger au carrefour des nanotechnologies (N), des biotechnologies (B), des technologies de l'information (I) et des sciences cognitives (C). Le numérique occupe aujourd'hui une place similaire dans ces changements à ce que l'on a connu avec l'imprimerie à la Renaissance. C'est ce que nous appelons la « numéritie » (Silva et Lacan, 2015). Nombreux sont les spécialistes des sciences cognitives (Tisseron, 2015) qui soulignent que nous sommes en train de passer très rapidement, voire « brutalement », d'une culture du livre à une culture des écrans. En effet, les nouvelles technologies nous font penser différemment. Après avoir examiné les conséquences de la numérisation sur le fonctionnement et l'organisation du travail des entreprises, l'article propose de réfléchir aux nouvelles compétences RH et managériales qu'elles doivent développer.

Les conséquences du numérique

Pour Enlart et Charbonnier (2013), « l'impact des technologies va devenir irréversible et va provoquer l'émergence d'un autre rapport au travail. À partir de là, d'autres formes organisa-

tionnelles apparaîtront pour se mettre en phase avec les individus mais aussi avec des modes de production différents ». L'entrée du numérique dans l'entreprise est en train de se concrétiser par une transformation dans l'organisation du travail, dans les relations hiérarchiques et donc dans le management. Ainsi, selon Charpentier (2007), de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) sont en train d'émerger autour des notions de virtualisation des relations interpersonnelles permettant un travail ubique[1] et collaboratif. Mais plus largement, le développement du numérique touche au modèle de développement sur lequel se sont construites les révolutions industrielles précédentes, et par conséquent vient bouleverser les métiers et les compétences attendues.

Les technologies permettent de développer du « cerveau d'œuvre »

Les technologies permettent de développer non plus de la main-d'œuvre mais du « cerveau d'œuvre » (Volle, 2011). Le travail ne peut donc plus être fondé sur une organisation hiérarchisée, mais il faut faire collaborer différentes personnes dont les outils nouveaux permettent de maximiser la créativité et l'efficience d'un groupe. Le numérique permet de s'appuyer sur la multiplication des liens entre des informations qui peuvent être des textes, des sites, des images et/ou des vidéos. De plus, la multiplication des outils (tablettes, téléviseurs, ordinateurs, téléphones) et leur mobilité permettent une lecture à tout instant et en tout lieu. Nous sommes entourés d'écrans qui permettent à l'esprit de surfer entre des idées, des textes, des vidéos... C'est le fondement d'internet qui fonctionne sur les entrecroisements entre des liens multiples. Ainsi, l'hypertextualité développe une navigation non linéaire et spécifique au gré de l'utilisateur.

Une autre spécificité se développe avec internet : la possibilité de se fondre dans différents groupes en possédant à chaque fois une identité. Tel un caméléon, chacun peut ainsi changer d'identité suivant le groupe où il est. Un anonymat à travers des pseudos, avatars et autres emprunts permettant à chacun de devenir alternativement Docteur Jekyll et Mister Hyde suivant les situations. À chaque fois, il y a des règles propres qui nécessitent que chacun comprenne les modes de fonctionnement spécifiques à ce groupe. Il faut donc les définir, les faire connaître et être sûr qu'ils sont connus par les membres du groupe.

Une dimension essentielle du numérique correspond à l'immensité des informations disponibles (et donc produites) sur les supports dématérialisés. C'est ce que l'on appelle le « cyberespace » qui « désigne l'univers des réseaux numériques comme lieu de rencontres et d'aventures, enjeu de conflits mondiaux, nouvelles frontières économique et culturelle. Le cyberespace désigne moins les nouveaux supports de l'information que les modes originaux de création, de navigation dans la connaissance et de relation sociale qu'ils permettent ». (Lévy, 1997). Internet symbolise cet espace qui est le véritable système nerveux de nos sociétés. Faut-il se rappeler l'immensité des sources d'information jusqu'alors cachées que Julien Assange a mises à disposition de la planète à travers son site Wikileaks. La transparence est une autre dimension qui remet en question tous les secrets et les cloisonnements organisationnels. Ceux, par exemple, qui existent entre la vie privée et la vie professionnelle et ceux des relations hiérarchiques traditionnelles, bien séparées entre ceux qui décident et les autres. Les Big Data viennent également bouleverser l'ordre des choses et surtout le volume et la complexité des systèmes à gérer (encadré).

Enfin, il convient de souligner qu'au-delà des avancées techniques ou technologiques liées au digital, les risques associés sont des éléments clés à prendre en compte. Comme le précise un des experts du sujet : « De manière globale, les entreprises françaises se sont approprié les TIC et en ont fait un levier de création de valeur, notamment par la mise en place d'ERP et de portails internet performants. Toutefois, cette évolution s'est le plus souvent traduite par une recherche d'efficacité optimale sans se préoccuper outre mesure de la sécurisation des données afférentes, qu'elles soient liées à des traitements internes (paie, comptabilité, R&D...) ou externes (fichiers clients, prospects, portail

L'enjeu des Big Data

Divers experts, grandes institutions (comme le MIT aux États-Unis), administrations et spécialistes sur le terrain des technologies ou des usages considèrent le phénomène Big Data comme l'un des grands défis informatiques de la décennie 2010- 2020. Les nouveaux enjeux pour les entreprises consistent à réduire les risques et faciliter la prise de décision, ou créer la différence grâce à l'analyse prédictive et une « expérience client » plus personnalisée et contextualisée.

Les Big Data, littéralement les « grosses données », ou mégadonnées parfois appelées « données massives », désignent des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données ou de gestion de l'information. On parle aussi de « datamasse » en français par similitude avec la « biomasse ».

1 > Adjectif construit à partir de la racine latine « *ubique* », « partout », qui a donné le concept d'ubiquité et qui traduit aussi ici la notion de réparti et de diffus, presque dématérialisé.

internet...). Le risque est majeur et peut même constituer une menace pour la pérennité de l'entreprise. »

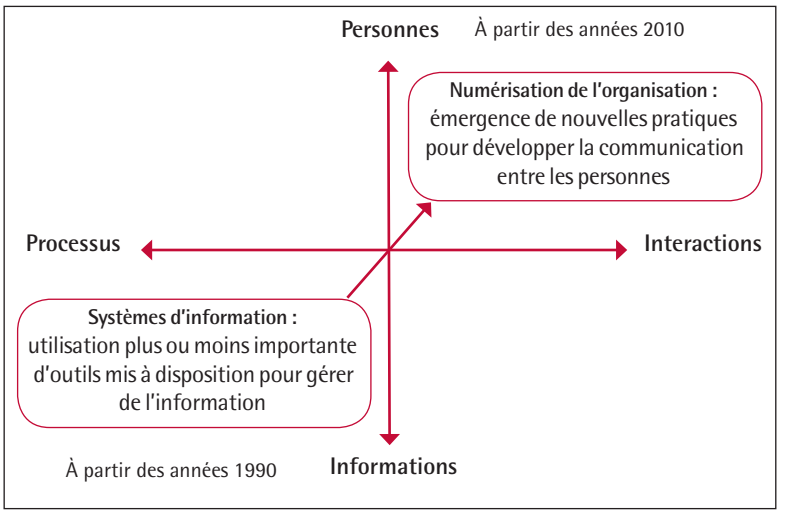
Quelles conséquences pour l'entreprise ?

L'utilisation des nouvelles technologies induit diverses mutations dans le monde de l'entreprise. Jusqu'aux années 1980, le traitement et la gestion de l'information se faisaient d'une façon bureaucratique sur support papier. L'organisation du travail a été structurée par les ERP[2] jusqu'il y a peu. Ces derniers ont généré de très importants gains de productivité en automatisant les tâches et en générant des logiques de flux et de processus. Ainsi, le système d'information RH (SIRH) a permis de diminuer de moitié le nombre de salariés dédiés aux tâches administratives (paye, gestion administrative, dossier des salariés...). De plus, le traitement de l'information a permis de réduire les délais, voire de fonctionner en temps réel.

Mais aujourd'hui, avec l'interconnexion des objets et de toutes les applications que chacun utilise, tout cela ouvre des champs immenses. En effet, avec le numérique, ce sont tous les objets, toutes les connexions faites et tous les lieux où chacun se trouve qui constituent des informations qui, isolées ont peu d'intérêt, mais réunies, croisées et traitées donnent des champs nouveaux de connaissances sur les personnes.

Le grand danger des organisations aujourd'hui est de se laisser envahir par l'infobésité en mettant tous les salariés, dont les managers en premier lieu, sous la pression de masses d'informations de plus en plus importantes à gérer. Les technologies de l'information et de la communication sont porteuses d'un paradoxe. A priori, elles permettent de mieux faire communiquer les gens entre eux ; mais si grâce à ces outils tout le monde se parle et échange de plus en plus, dans les faits, on s'écoute de moins en moins, car on a de moins en moins le temps pour se comprendre et pour partager. Les technologies ne doivent pas masquer les dimensions relationnelles « traditionnelles » (Caillé, 2011) nécessaires à la qualité du vivre ensemble dans la société qui est en train d'émerger.

Les paradoxes de la technologie



Source : Soulier E., Silva F. et Maged H., *Définir et évaluer une méthodologie s'appuyant sur des technologies innovantes pour étudier des pratiques émergentes dans les activités professionnelles*, Paris, Fondation CIGREF, 2011.

Comme le schéma ci-dessus le propose, les entreprises doivent passer de la gestion de l'information par les processus au développement de nouvelles pratiques organisationnelles entre les personnes. Elles ne peuvent émerger que par la capacité de faire travailler les personnes en interaction entre elles et en interface avec différents outils. Les outils peuvent souvent y aider, mais peuvent aussi en constituer des obstacles.

De plus, pour Morozov (2011), les usages posent de nouvelles questions éthiques symbolisées par le syndrome du *Big Brother* et du *Meilleur des mondes* : être sous surveillance et contrôlé en permanence, souvent à son insu... à tout instant de sa vie, personnelle ou professionnelle. La transparence devient la règle ; attention que ce ne soit pas au détriment des libertés individuelles et du respect de la personne. Le droit à l'oubli ou à la confidentialité sont des notions maintenant à revisiter régulièrement à l'heure d'internet et de Facebook. Il existe et il va exister de nouvelles possibilités d'accéder à des informations qui, jusqu'à présent, étaient personnelles, voire intimes. Ces nouveaux enjeux éthiques émergent, différents de ceux des années 1980-1990. Les dirigeants ne sont plus seuls à devoir les comprendre et à agir mais l'ensemble des acteurs de l'entreprise est concerné. Chacun a le pouvoir d'intervenir sur l'information. Ces outils permettent de définir des informations très personnelles sur chacun : que fait-il ? Avec qui ? Quelles sont les informations qu'il recherche ? Où est-il ? Avec qui ? Qu'achète-il ? Connaître tout cela peut permettre d'avoir accès à des informations concernant l'intimité de chacun. D'où la nécessité que tous les acteurs, et les managers en premier, s'appuient sur des fondamentaux

2 > Les ERP (Enterprise Resource Planning ou progiciel de gestion intégré [PGI]) constituant un terme générique pour définir la structuration de l'ensemble des flux d'information d'une entreprise en processus qui a nécessité de réorganiser le travail. Tout cela constitue un système d'information. La fonction RH a généralement un ERP qui lui est dédié, le SIRH.

éthiques de respect de la personne et de son intégrité.

Une question centrale pour une entreprise, dans les dix prochaines années, est de veiller aux relations entre les personnes mobilisées par ces nouveaux outils. C'est pourquoi, il est nécessaire de s'appuyer sur une démarche régulière d'audit concernant non pas la gestion de l'information mais la façon dont la communication se déroule entre les personnes : les flux d'information, les destinataires, le temps de réaction... Les outils ne doivent être utilisés pour mesurer ou surveiller, mais beaucoup plus pour que les personnes se régulent entre elles.

Comme un mille-feuille, les outils se sont progressivement entassés les uns sur les autres (Kalika, Boukef-Charki et Isaac, 2007). Ils constituent aujourd'hui un terreau qui manque de cohérence et de plan d'ensemble, pas tellement au niveau technique mais surtout au niveau de l'efficacité humaine et relationnelle qu'ils génèrent. Il est temps aujourd'hui que les entreprises réfléchissent à la cohérence de ces différents outils, de leur efficacité et des conditions de développement par rapport aux objectifs qu'elles se donnent : être une organisation où les relations professionnelles sont de qualité et donc respectueuses de la personne. C'est pourquoi, il ne faut plus centrer les efforts seulement vers une recherche d'une meilleure rationalisation de l'organisation du travail à travers ces nouveaux outils mais plutôt à chercher à ce que les utilisateurs « relationnalisent » mieux avec leur écosystème.

Les organisations du travail sont maintenant structurées autour des processus

Issues des logiques d'automatisation de l'organisation scientifique du travail et de la systématisation des systèmes d'information, les organisations du travail sont maintenant structurées autour des processus. C'est la continuité du taylorisme qui avait pour dessein de lutter contre la flânerie de l'ouvrier en éliminant le maximum de temps morts. Mais à force de vouloir supprimer toutes les tâches ou activités qui ne sont pas directement productives, on a « déshumanisé » le travail. Progressivement, ces temps morts, qui étaient aussi des moments de relationnel, se sont réduits comme peau de chagrin. Mais la systématisation de la recherche de gains de productivité à travers le développement des processus conduit à l'effet inverse : la perte de contrôle de sa propre activité, la solitude, l'ennui et le sentiment de ne pas être reconnu. Tout cela peut conduire à la démotivation, mais aussi et c'est plus préoccupant, au développement du stress et à la recrudescence des risques psycho-sociaux.

Or, l'optimisation de ces interactions ne peut plus s'appuyer sur des méthodes d'ingénierie centrées sur les processus. C'est donc toute l'organisation du travail qui est appelée à connaître cette profonde transformation : être dans du collaboratif, c'est savoir travailler en équipe pour l'équipe. Ce sont les logiques que développe le wiki. Mais ce tissage de liens n'est pas naturel et il n'existe pas de « recettes » ou de boîtes à outils pour l'appliquer à l'organisation du travail. Il faut l'expérimenter.

L'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) se caractérise par trois concepts : **l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité**. Pour ce faire, les entreprises doivent intégrer de nouveaux modes de travail s'appuyant sur de nouveaux outils et applications. L'entreprise numérique doit savoir faire expérimenter par ses salariés leur utilisation en détricotant, si nécessaire, l'existant. Ainsi, les modes d'organisation du travail de chacun s'effectuent en utilisant des outils/applications qui permettent des usages très divers autour du collaboratif, du virtuel et à distance :

> le bureau virtuel (notes, documents, planning...) pour partager des documents, créer, enrichir et partager de ressources de connaissance (fichier, blogs, sites, bases de données...) ;
> les réunions de travail pour construire des documents ensemble, des prises de notes collectives, rédiger des documents en écriture collaborative ;
> les formations à distance, etc.

Le développement de ces nouveaux modes de travail nécessite d'être accompagné par des pairs, des coachs (internes ou externes à l'entreprise ou au service) ayant déjà pratiqué ces outils. Il faut créer des sortes d'ateliers d'échanges autour de des pratiques et des expérimentations de chacun.

Les salariés vont ainsi progressivement échanger et partager au niveau d'une communauté (métier, fonction, managériale, d'expertise, sectorielle...). Ces communautés peuvent être virtuelles et souvent en réseau. Tout dépend des règles et principes édictés pour son fonctionnement. Chaque communauté pratique ainsi un travail collaboratif, c'est-à-dire que les membres de chaque communauté mutualisent les pratiques, savoirs, expériences, etc., coordonnent ses actions et projets. Aujourd'hui, pour Vaast (2008), « toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, familiale ou multinationale, pourrait, voire devrait, fonctionner davantage en réseau pour rester compétitive dans son environnement ». Ce travail collaboratif permet la virtualité, abolit les distances (Harrison-Broninski, 2005) et surtout crée les conditions pour optimiser les nouveaux modes de travail fondés sur des logiques de projets (Benkler, 2006). Mais au-delà du « travailler ensemble », il faut que les organisations permettent à leurs salariés de savoir mieux « vivre ensemble ». Ces communautés doivent être aussi des lieux de convivialité, car ce vivre ensemble ne peut plus se construire sur des logiques strictement individuelles. Il faut développer

© Yoann Constantin

les conditions de coopération qui ne peuvent exister que par la confiance et la bienveillance réciproques. Ainsi, être soi-même implique de développer des comportements d'interdépendance avec les autres (Flahault, 2005).

C'est pourquoi les équipes RH et managériales doivent désormais s'emparer de ces questions et jouer le rôle d'architecte du développement du collaboratif dans l'entreprise. Dans tous les cas, l'objectif est de créer les conditions culturelles, managériales et organisationnelles pour que l'entreprise développe et améliore les dimensions relationnelles entre les salariés. Les équipes RH et managériales doivent être au cœur des démarches pour faire entrer l'entreprise dans une culture collaborative et virtuelle : de nouvelles compétences sont donc à développer au niveau de la capacité à faire des bilans, à définir et mettre en place une architecture et un urbanisme informationnels et communicationnels, à développer des outils de suivi, d'accompagnements, des ateliers d'échanges de pratiques…

Quelles nouvelles compétences RH ?

Au cœur de ces questionnements : la capacité des équipes RH à devenir des accompagnateurs, des facilitateurs et des régulateurs. En effet, ce sont eux qui peuvent et doivent impulser les nouvelles pratiques de travail générant du collaboratif, du virtuel et… de la convivialité. Cela constitue un des principaux défis du management postmoderne qui doit basculer dans d'autres pratiques et comportements, afin de permettre aux personnes d'entrer dans de nouveaux modes de fonctionnement (et de relations) coopératifs. Ainsi l'organisation du travail verticale doit devenir horizontale. Le management passe de la surveillance et du contrôle à la régulation entre les personnes. Le pouvoir d'un seul, celui du chef, fait place à l'autorité partagée et régulée et, de manière générale, l'évaluation du travail doit être plus souvent collective qu'individuelle.

L'entreprise doit familiariser ses salariés à des comportements collaboratifs et virtuels. Cela passe par de nouvelles pédagogies et des modes d'accompagnement qui impactent les formations traditionnelles. Les démarches sont multiples et variées : outils de suivi, accompagnement des personnes, ateliers d'échanges sur les pratiques… Les équipes RH doivent donc développer des compétences pour être en capacité de suivre aussi bien l'évolution des outils que celle des usages. De plus, au-delà de faire évoluer les métiers et compétences au sens technique du terme, la digitalisation a comme autre conséquence de faire évoluer les nécessaires compétences comportementales adaptées à de nouveaux contextes de travail. En effet, le rapport au temps (la vie professionnelle par rapport à la vie privée, rapport actifs/inactifs, périodes travaillées/périodes chômées, etc.), le rapport à l'espace (réel et/ou virtuel, national et international, local et mondial), à la connaissance (fin du monopole de l'expertise et encyclopédies

collaboratives avec les phénomènes wiki), et le rapport de chacun à son propre parcours comme à son identité (appartenances tribales multiples, sincérités successives...), sont autant de mutations qui montrent que nous changeons de paradigme. Les aspirations des collaborateurs changent.

Les effets de la postmodernité se concrétisent chez les salariés par de profonds changements : ainsi à la stabilité de la vie professionnelle avec des plans de carrière construits et prévisibles et des revendications d'amélioration quantitatives succèdent une volonté d'aventure et de changement, un goût du risque et une attention portée à l'ambiance de travail, à la convivialité, au bien-être et au sens de la mission. Les équipes RH et managériales devront accompagner ces mutations en délaissant leur approche actuelle fondée sur la gestion individuelle et le développement des compétences pour prendre un rôle d'architecte ou d'urbaniste des relations dans l'entreprise. Aujourd'hui déjà et demain encore plus, les compétences techniques ne seront en effet plus les seules au centre des préoccupations, qu'on songe à l'incroyable hausse du niveau d'études des jeunes embauchés au cours de ces deux dernières décennies. En revanche, la virtualisation toujours plus forte des échanges entre les salariés va poser de façon aiguë la question des comportements entre les personnes et celle des valeurs qui y président : à quoi servent les outils mobiles ? Que permettent-ils de construire ? Comment rendre possible des relations de qualité même à distance ? Quelles nouvelles règles du jeu mettre en place pour assurer un partage et une circulation de l'information respectueuse des uns et des autres ? Quelles seront les sanctions en cas de manquement à ces règles et qui contrôlera leur application ? Les équipes RH et managériales devront de plus en plus avoir un rôle d'accompagnement des collectifs de travail et de régulation, voire de médiation entre les acteurs. Ce n'est qu'à cette condition que les entreprises réussiront leur mutation culturelle. ●

> bibliographie

Atlan M. et **Droit** R.-P., *Humain : une enquête philosophique sur ces révolutions qui changent nos vies*, Paris, Flammarion, 2012.

Benkler Y., *La Richesse des réseaux*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 2006.

Caille A., **Humbert** M., **Latouche** S. et **Viveret** P., *De la convivialité*, Paris, La Découverte, 2011.

Charpentier P., *Management et gestion des organisations*, Malakoff, Armand Colin, 2007.

Enlart S. et **Charbonnier** O., *À quoi ressemblera le travail demain ?*, Malakoff, Dunod, 2013.

Harrison-Broninski K., *Human Interactions*, Meghan-Kiffer Press, 2005.

Kalika M., **Boukef-Charki** N. et **Isaac** H. « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 172, 2007, p. 117-129.

Levy P., *L'Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberespace*, Paris, La Découverte, 1997.

Maffesoli M., *L'Ordre des choses : penser la postmodernité*, Paris, CNRS Éditions, 2014.

Morozov E., *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*, Hardcover, 2011.

Silva F. et **Lacan** A., « La numéritie et l'émergence de nouvelles pratiques managériales », *Futuribles*, n° 408, septembre-octobre 2015.

Soulier E., **Silva** F. et **Maged** H., *Définir et évaluer une méthodologie s'appuyant sur des technologies innovantes pour étudier des pratiques émergentes dans les activités professionnelles*, Paris, Fondation CIGREF, 2011.

Tisseron S., *Le jour où mon robot m'aimera : vers l'empathie artificielle*, Paris, Albin Michel, 2015.

Vaast E., « Travail en réseau et réalités hiérarchiques », *Informations sociales*, vol. 3, n° 147, 2008, p. 48-57.

Volle M., « Le siècle de la troisième révolution industrielle », *Questions internationales*, n° 52, novembre 2011.