

## TRIBUNE LIBRE

## PLAIDOYER POUR UNE ENTREPRISE 2.0



**Par Serge Casasus,**  
ancien directeur des projets RH d'Alstom  
et consultant enseignant-chercheur

Passons déjà en revue tous ces changements que la technologie introduit en force dans notre environnement de travail : dispositifs de mobilité « internet everywhere », dématérialisation, réseaux sociaux, forums de partage et de discussion « chat », partage en ligne de fichiers et d'écrans (souvent appelé « net meeting »), visio-télécommunications, « serious-games » bâtis selon des scénarios qui simulent la prise de décision et les conséquences attachées, 3D qui permet de s'immerger dans une réalité virtuelle et de s'entraîner à des manipulations et déplacements dans des environnements difficiles ou encore, les dispositifs de maillages complexes qui permettent de structurer et localiser la connaissance « déposée » par les cerveaux de l'entreprise à tous les stades des projets : ils sont les socles de la gestion des savoirs. On pourra sans doute continuer cette liste...

L'important ici est de faire remarquer que tous ces nouveaux outils impactent fortement les modes de travail et la relation des personnels à l'entreprise : implantés, ils révolutionnent

**Mise en réseau des connaissances accumulées par les collaborateurs, dématérialisation des circuits de décision, télé-travail... Les opportunités que représentent les nouvelles technologies sont nombreuses, à condition de ne pas empiler les circuits de l'ancien et du nouveau monde. Le rôle de la RH pour implanter ces nouvelles méthodes de travail est à cet égard capital.**

le cadre dans lequel s'exerce traditionnellement l'activité ; ils transforment les méthodes de travail et la distribution des rôles et les moyens de communiquer et de contrôler l'activité. Les gains de productivité seront au rendez-vous pour autant que l'entreprise sache parallèlement faire évoluer sa culture, son management et ses méthodes de travail. Lorsque les freins internes sont importants et que personne ne prend l'initiative de prêcher et convaincre sur les bénéfices de tous ces dispositifs modernes, ces derniers vont rester à l'état embryonnaire et souvent se superposer à des façons de faire désormais désuètes.

#### Basculer complètement... ou pas du tout

Illustrons notre propos en rappelant l'agacement que l'on peut ressentir en photocopiant des notes de frais manuscrites ou des demandes de congé alors que l'entreprise dispose d'un portail internet qui permet aux clients de passer directement leurs commandes et suivre leurs livraisons en temps réel ! Et quand, à titre privé, il est si facile de commander un billet de train ou d'avion, et que dans l'entreprise, un long circuit papier de signatures est exigé. Une introduction partielle des nouvelles technologies n'est souvent pas probante, car la multiplicité des systèmes et l'empilage des méthodes sont facteurs de confusion. Certains collaborateurs ressentiront même une frustration

devant l'incapacité décisionnelle des dirigeants à trancher clairement en faveur de la modernité. Il en résulte souvent un retard de plusieurs années entre l'équipement interne d'une entreprise et le monde extérieur. Remarquez comme il est facile de trouver une information sur Internet par

“ Une introduction partielle des nouvelles technologies n'est souvent pas probante car la multiplicité des systèmes et l'empilage des méthodes sont facteurs de confusion. ”

l'intermédiaire de Google et, de façon si contrastée, comme vous pouvez vous épuiser à localiser les données que vous cherchez dans votre propre entreprise... Le monde extérieur va plus vite, et ce n'est assurément pas dans l'intérêt d'une entreprise qui veut conserver son avantage concurrentiel que de se laisser distancer.

Alors interrogeons-nous : les hésitations relatives à l'introduction de tous ces bénéfiques technologiques sont-elles une affaire de coût pour



les entreprises ou n'est-ce pas plutôt le fait de réticences culturelles ? Les difficultés du management à se projeter dans un environnement qui diffère grandement de ce qu'il connaît et maîtrise aujourd'hui n'en sont-elles pas la raison principale ? Si tel est le cas, la solution passe par une gestion musclée du changement. Et notre fonction RH est alors dans son rôle de facilitateur et de catalyseur : son premier champ d'action, ce sont les personnes, les valeurs, la culture d'entreprise et la relation de celles-ci au travail et à l'entreprise. Sur tous ces plans, elle est aussi légitime à revendiquer un rôle d'éclaireur ou d'éducateur.

#### La RH, fer de lance de la transformation

On pourrait objecter que la fonction Système d'Information doit aussi prendre sa part dans ces transformations, n'était son registre essentiellement technique qui souvent se focalise sur les détails des bascules

applicatives plus que sur les freins psychologiques et les exigences de l'introduction du changement.

La fonction RH, les responsables RH, ont donc là une opportunité rêvée de se montrer à la hauteur de la situation : être avertis des transformations inéluctables à concrétiser et réussir ; faire prendre conscience aux plus éclairés des managers de la nécessité de franchir le pas ; faire la démonstration dans leur propre zone de responsabilité des avantages à retirer des nouvelles technologies puis, jouant sur l'exemplarité, faire valoir leur rôle d'organisateur et d'acteur stratégique de l'entreprise.

Comme tous les changements, ceux-ci, considérables, demandent d'être mis en place avec précaution. Seule une logique gagnant-gagnant permettra de rallier à la cause technologique le collaborateur-utilisateur de ces nouveaux outils. Ainsi, par exemple, combien d'entreprises profiteraient à dévelop-

“ Les gains de productivité seront au rendez-vous pour autant que l'entreprise sache parallèlement faire évoluer sa culture, son management et ses méthodes de travail. ”

per à grande échelle le télétravail ? Réduction des frais fixes immobiliers, une réduction des temps de transport et de la fatigue des collaborateurs, une plus grande responsabilisation de ces derniers avec des systèmes d'objectifs portant plus sur l'effectivité du travail que sur la présence et en complément, des rencontres physiques de travail, entretiens ou

réunions, moins fréquentes, mieux préparées mais plus focalisées.

De même, combien d'entreprises pourraient valoriser tous les contributeurs à la structuration et au dépôt (dans le sens du dépôt des économies en banque) de leurs savoirs ? N'est-ce pas essentiel, au même

“ Il est si facile de trouver une information sur Internet et si difficile de localiser les données que vous cherchez dans votre propre entreprise ! ”

titre que les brevets, que l'entreprise sache protéger et transmettre ses savoir-faire avec la plus grande efficacité ? Quid de la capture des retours d'expériences des collaborateurs qui constituent la source des savoirs pratiques et permettent de marquer des

points face aux compétiteurs ? Une telle ambition demande des moyens extraordinaires, c'est-à-dire, littéralement, hors du commun. Qui peut croire que des primes souvent indigestes façon « boîte à idée » seraient à la hauteur de l'ambition que constitue le « knowledge management » ? Ne faut-il pas élever les collaborateurs au niveau de « stake-holders » (ceux qui misent dans l'entreprise) quand ils acceptent de partager leur savoir avec cette institution parfois désincarnée qu'est leur entreprise ? Ils s'exposent au risque, bien perçu lui, que d'autres tirent profit de leur précieux capital ou patrimoine de savoir personnel : cela ne mérite-t-il pas de leur accorder une assurance, une garantie ou une compensation tangibles, en retour ? Qui d'autre que la fonction RH peut étudier ces contreparties puis convaincre et les mettre en œuvre ?

#### Un vrai levier de compétitivité

N'est-ce pas une perception juste que d'observer que nos entreprises jouent bien souvent « petit bras » sur tous ces registres : les atten-

dus seront évidemment à la hauteur de la prise de risque... Les responsables de la fonction RH doivent donc prendre des risques pour aider à faire bouger les choses. Aider à la prise de conscience et faire de leur fonction et de son champ d'action, un pilote, une vitrine ou un fer de lance. Il y a là un levier de compétitivité mais aussi une opportunité de développement qualitatif du travail : travailler mieux, consacrer son énergie dans les tâches à plus forte valeur ajoutée et, soyons prospectifs, préparer la mutation socio-écologique qui s'annonce ; travailler moins et tirer de son travail et de l'entreprise des compensations qualitatives dans un esprit d'épanouissement et de réalisation personnels.

Les nouvelles technologies, loin de nous replonger dans un univers taylorien, doivent au contraire nous permettre de réduire la composante *tripalium* de l'étymologie du mot travail. Et la fonction RH peut et doit se porter garante de la notion de progrès, surtout dans une époque où tout est remis en question. ■

