

LA NUMÉRIISATION DES ENTREPRISES

UNE RÉVOLUTION MANAGÉRIALE EN VUE ?



Par Serge Casaus,
consultant et chercheur-enseignant

Les outils numériques

Les technologies et outils « NTIC » pénètrent nos vies, peut-être encore plus vite notre vie privée que professionnelle : cette tendance irréprouvable fait que les technologies sont littéralement en train de numériser nos existences... Et tout converge vers un terminal banalisé : l'ordinateur, le portable et le télé-

homme, les savoirs et les savoir-faire.

Mais, paradoxalement, puisque l'entre-

prise est un lieu de communication entre les

hommes, on ne peut pas éviter de

changer les conditions de travail. Le lieu de

travail n'est pas un lieu physique, mais un lieu

numérique. Ce qui est vrai pour l'espace, l'est

aussi pour le temps. Les nouvelles

technologies se font tablette... Côté « soft »,

les logiciels deviennent des apps et

concentrent toutes les fonctionnalités

derrière un petit pictogramme sur

un écran tactile : accès aux bases

de données, calculs et traitements,

formulaire de saisie ou de requête,

work-flow, messagerie instantanée !

Les anciens IHM (interface homme-

machine) des gros systèmes intégrés

dit ERP (entreprise ressources plan-

ning) relèvent désormais de l'antiquité !

La révolution organisationnelle qui

avait débuté avec la mise en œuvre

de ces derniers s'accélère pour l'efficacité maximale des entreprises.

La numérisation de l'information et de la communication transforme les processus des entreprises et des organisations, « virtualise » et dématérialise le travail. Cela n'est pas sans incidence sur la mission et le rôle des managers qui ont la charge d'une équipe, dans le quotidien comme dans le long terme. Et par ricochet, pour tous les rôles de la ligne hiérarchique qui subissent cette évolution.

On peut donc dire que le monde du travail est en train de passer d'une logique de continuité à une logique de rupture.

Par ailleurs, dans une logique de continuité, on peut dire que le monde du travail est en train de passer d'une logique de continuité à une logique de rupture.

Une révolution organisationnelle et même culturelle à la fois cause et conséquence du phénomène de numérisation

Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées. Celles en contact avec le « client-usager » sont souvent à l'avant-garde et, à l'opposé, les fonctions « internes » dites « de support » et pas directement en prise avec le business ou la gestion, qui se jouent plus en temps différé, sont plus « à la traîne » ; la fonction Ressources Humaines, avec ses objets de gestion si complexe à appréhender, cette matière « humaine » faite de compétences, de personnalité et de volonté, n'est pas en tête.

Cette numérisation touche toute la chaîne informationnelle mais aussi les processus de création et d'innovation en amont : au-delà du traitement et du transport des flux de données puis de la Business Intelligence (BI) ou même l'Intelligence Artificielle (AI), il s'agit aussi d'utiliser la technologie pour favoriser la collaboration des personnes à travers des plateformes d'échange – sorte de compensation à l'informatisation rigide des proces-

sus. Nous devons aussi gérer le paradoxe de cette numérisation : le côté ouvert voire libertaire, humaniste et associatif, illustré par Wikipédia ou les logiciels libres ; le côté « sombre » qui s'inscrit dans la ligne de 1984 d'Orwell, la surveillance de la NSA et qui fait l'objet de mises en garde qui se multiplient. Les remparts qui nous rassurent sont alors la loi et les contre-pouvoirs, les valeurs d'une culture d'entreprise forte ou, prosaïquement, l'éthique des dirigeants et managers.

Internet doublé des smartphones a brisé des frontières - celles entre l'interne et l'externe – décroché les départements, aboli les distances, réduit les temps, démocratisé l'accès à l'information : la technique permet que les salariés adressent directement leurs questions aux différentes directions du siège ; la communication d'entreprise se fait quasiment du dirigeant au collaborateur de base (les grand-messes sont diffusées sur l'intranet ou l'internet et tout le monde est convié à suivre les propos du président).

Internet doublé des smartphones a brisé des frontières - celles entre l'interne et l'externe – décroché les départements, aboli les distances, réduit les temps, démocratisé l'accès à l'information : la technique permet que les salariés adressent directement leurs questions aux différentes directions du siège ; la communication d'entreprise se fait quasiment du dirigeant au collaborateur de base (les grand-messes sont diffusées sur l'intranet ou l'internet et tout le monde est convié à suivre les propos du président).

Le rôle des managers au centre la mutation numérique

Les managers de proximité ou intermédiaires ne peuvent désormais se « contenter » de convoier ou compiler l'information : cela peut très bien se faire sans eux !

LA COMMISSION NUMÉRIQUE DE L'ANDRH

La numérisation influe radicalement sur le contenu et l'organisation du travail des entreprises, sur le rôle des personnes dans les organisations, sur les pratiques de communication et de management.

La nouvelle Commission numérique de l'ANDRH se substitue à la Commission SIRH en élargissant son périmètre d'observation : elle entend étudier comment les entreprises et organisations font face à cette nouvelle donne, contingence et opportunité à la fois.

Comment les DRH vivent-ils ces transformations en cours ? Quelle part comptent-ils y prendre ? Telles sont les grandes questions que la Commission numérique de l'ANDRH compte poser à tous les adhérents à travers un prochain questionnaire.

Vous serez sollicités et assurément informés des réponses à ces questions.

Si vous souhaitez réfléchir aux conséquences du numérique dans les organisations et l'implication de la fonction RH, la Commission vous accueille.

Contact : francois.silva@kedgebs.com

“ Les DRH ont une contribution décisive à apporter : sur des sujets de fond, les valeurs et la culture de l'entreprise en liaison avec sa stratégie ... ”

Avec des organisations simplifiées, allégées, modélisées, optimisées, une grande partie de leur rôle traditionnel disparaît aussi : l'ordonnement et le suivi des activités, le contrôle du travail, la surveillance des personnes. Ils se trouvent un peu dans la situation de l'agent de maîtrise quand, il y a déjà vingt-cinq ans, le pilotage de l'activité de fabrication a été assuré par l'ordinateur avec des opérateurs de production responsabilisés au regard de la qualité. Les niveaux hiérarchiques se réduisent (comme les effectifs d'ailleurs). Les systèmes de reporting et de consolidation BI automatisent le

travail pour établir des tableaux de bord et des synthèses déclinés individuellement. Avec de bonnes organisations et conditions de motivation, chacun se trouve responsabilisé vis-à-vis de son activité. La question qui se pose alors est de cerner ce que devient le rôle du manager : animation de terrain, tuteur ou coach (supporter et soutien), porteur de sens stratégique qui sache installer chaque collaborateur dans l'espace de liberté et de confort approprié. Pour que chacun apporte le meilleur de lui-même à l'organisation tout en s'inscrivant dans un projet qui lui soit vraiment propre.

Pour les DRH, une mission multiple qui commence par la mesure

Quelle autre fonction de l'entreprise serait plus à même de comprendre et accompagner ces changements ? Il faut désormais comprendre comment le management va jouer son nouveau rôle et se doter de moyens de mesure pour quantifier et piloter les changements. Il existe des outils logiciels nouveaux qui permettent de scruter les trafics et les usages des outils NTIC. Le courriel, à ce jour le premier medium de communication,

peut fournir des données quantifiées et objectives pour conduire une analyse détaillée à la fois sur la charge informationnelle et aussi sur les flux d'information et de communication. Sur ce sujet comme pour tous les autres, la mesure est un outil indispensable pour un diagnostic objectif. Au-delà de la seule bonne utilisation des outils numériques dans lesquels les entreprises ont investi, celles-ci pourront ainsi s'assurer que leurs pratiques de management sont bien favorables à la création de valeur et à une dynamique relationnelle d'innovation qui renforce leur capital des savoirs.

En parallèle, au milieu de ce champ de bataille, les DRH ont une contribution décisive à apporter : sur des sujets de fond, les valeurs et la culture de l'entreprise en liaison avec sa stratégie ; en matière de sensibilisation au regard des transformations en cours ; vis-à-vis de l'encadrement qu'il faut accompagner vers un nouveau rôle et de nouvelles pratiques ; en termes de motivation et de responsabilisation des collaborateurs, toujours plus porteurs des succès de l'entreprise... Un défi de première actualité, passionnant et prometteur ! ■

