

L'empowerment au coeur des bouleversements induits par les TIC dans la gestion des ressources humaines

Observer l'influence des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication" sur les ressources humaines à la lumière du seul débat "pour ou contre les réseaux sociaux dans l'entreprise ou l'organisation ?" est une approche bien trop restrictive.

Les défis relatifs à l'évolution des ressources humaines s'inscrivent dans une perspective plus large, celle d'un environnement numérique global. Comme l'a souligné le rapport "Digital Economy Rankings 2010" d'IBM¹ en collaboration avec l'Economist Intelligence Unit (The Economist): *"Simply put, there are no alternatives but to become more digital with whatever assets are available"*. Parmi ces "assets", et contrairement à ce qu'un niveau d'automatisation toujours plus important pourrait laisser penser, les ressources humaines vont occuper une place absolument déterminante pour la compétitivité des territoires.

Lors de l'élaboration du Master Plan TIC² du Gouvernement wallon, l'AWT a décrypté cet environnement numérique selon 4 axes majeurs. Issus d'un large travail de veille et de dialogue avec les acteurs clés du secteur TIC, ces axes ont également été adoptés comme grille de lecture du futur numérique par le consultant Gartner Group sous le concept global de "Nexus of Forces"³.

Ces 4 axes sont :

- 1 Web². Une fusion des mondes réel et virtuel.
- 2 Cloud computing. Une plateforme ubiquitaire de services.
- 3 Big Data. Le nouveau pouvoir des données.
- 4 Empowerment. Une redistribution des rôles.

Si c'est surtout le 4ème axe qui nous intéresse ici, il est indispensable d'envisager les 3 autres pour en comprendre les enjeux.

Le premier est celui d'une intégration toujours plus forte des mondes réel et virtuel. D'où l'idée d'un Web "carré", illustrant des interactions nouvelles liées à la "multiplication" du monde réel par le monde virtuel. Grâce notamment à la miniaturisation, aux possibilités d'adressage infinies du protocole IPV6 et aux services en ligne "dans les nuages", tous les objets de notre vie quotidienne vont devenir communicants, intelligents et interactifs. Notre corps lui-même ne devrait pas échapper à cette évolution. D'une réalité augmentée déjà présente, on pourrait passer progressivement à une forme d'humanité augmentée.

¹ Digital economy rankings 2010.

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-digitaleconomy2010.html>

² Master Plan TIC. Creative Wallonia.

<http://www.awt.be/web/awt/index.aspx?page=awt,fr,cre,100,010>

³ The Nexus of Forces: Social, Mobile, Cloud and Information.

<http://www.gartner.com/technology/research/nexus-of-forces/>

C'est via les technologies mobiles que le Web² a d'ores et déjà pris une place majeure dans notre vie quotidienne. Grâce à leur connectivité permanente et aux écosystèmes auxquels ils sont intégrés, les smartphones sont devenus les premiers outils de notre vie numérique.

Le second axe est incarné par le Cloud Computing, c'est-à-dire le déplacement vers des serveurs distants, "dans les nuages", des données, applications ou services informatiques désormais consommables à la demande, "comme des services".

Grâce au Cloud Computing, le Web devient ainsi de facto la plateforme de l'économie numérique.

"Nous créons actuellement en deux jours autant d'information que nous en avons créée depuis la naissance de la civilisation jusqu'en 2003", rappelait récemment Eric Schmidt, Chairman de Google. C'est le 3ème axe : le Big Data.

Outre les données "classiques" habituellement manipulées par les entreprises, s'ajoutent désormais les données informelles, essentiellement issues du "crowdsourcing", notamment via les médias sociaux, les terminaux mobiles, mais aussi de plus en plus par les senseurs intégrés dans les objets de notre quotidien.

Ces données se caractérisent par un volume et une vitesse d'acquisition inédits. L'entreprise est ainsi confrontée à un environnement "plus rapide que le temps réel" qui nécessite la mise en oeuvre de processus de "business analytics" intégrant la recherche, l'identification, la collecte, l'organisation, le traitement et la visualisation de ces données.

Enfin, le 4ème axe, celui sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre des ressources humaines, est moins technologique que sociologique puisqu'il a pour principale conséquence de bouleverser les modèles "classiques" de notre société. Issu de la combinaison des smartphones, du Cloud computing, des médias sociaux et des réseaux à haut débit, ce phénomène a été baptisé "empowerment" par le consultant Forrester⁴.

Empowerment

Notre société et nos organisations, publiques ou privées, restent largement basées sur un modèle pyramidal. Le pouvoir dont nous disposons est toujours essentiellement lié à notre position plus ou moins élevée dans la hiérarchie.

Ainsi, les relations employeur/employé, enseignant/élève, médecin/patient, élu/électeur, ou encore entreprise/consommateur, pour ne citer que celles-là, ont surtout évolué dans la consolidation des acquis, plutôt que vers une véritable remise en question en vue d'améliorer le fonctionnement, la productivité et le développement de nos organisations.

Les TIC sont en train de transformer radicalement ce modèle. Le phénomène n'est pas nouveau. L'arrivée du courrier électronique a soudainement offert la possibilité de perturber les workflows et de s'adresser directement à un acteur donné au sein d'une organisation, à n'importe quel moment, plutôt

⁴ Empowered. Forrester. <http://empowered.forrester.com>

que d'être obligé de suivre la voie hiérarchique classique, souvent pleine de détours. Avec l'arrivée des technologies Web 2.0, et particulièrement des médias sociaux, le processus disruptif des TIC sur les organisations s'est brutalement accéléré.

Lors de son dernier baromètre ICT⁵ de la Wallonie, l'AWT a mesuré les niveaux d'usages suivants :

- 53% des internautes (soit 42% des citoyens) utilisent les réseaux sociaux.
- 29% des entreprises ont une présence active sur les médias sociaux.
- Pour les communes wallonnes, ce chiffre tombe à seulement 6%.

Le réflexe classique est de considérer que cet empowerment touche essentiellement les consommateurs. C'est évidemment le cas. Les clients d'une marque disposent désormais d'un volume et d'une qualité d'informations inédits. Ils peuvent vérifier un prix, consulter les avis sur des produits, demander des conseils simplement à partir de leur smartphone. Ils peuvent louer ou critiquer une marque sur les réseaux sociaux ou via des vidéos virales sur YouTube.

Mais les consommateurs sont aussi des travailleurs et des employés. Beaucoup disposent désormais de meilleurs outils technologiques au domicile qu'au travail, singulièrement dans le secteur public. Ces technologies "privées" sont d'ailleurs de plus en plus utilisées dans le cadre professionnel. Cette tendance va s'accroître. C'est ce que l'on appelle le BYOD (Bring Your Own Device), comme par exemple l'employé qui utilise sa propre tablette, ou le BYOA (Bring Your Own Application), dont DropBox ou Google Docs sont des illustrations évidentes.

We can be HEROes

Les ressources humaines sont un actif clé dans toute organisation, publique ou privée. Favoriser leur accès aux outils numériques de l'empowerment et en organiser l'usage est essentiel pour garantir les capacités d'innovation des entreprises.

Forrester évoque ainsi la notion de HEROes (Highly Empowered and Resourceful Operatives)⁶. Ils seront les innovateurs au sein des entreprises et des organisations, fortement impliqués dans la création, le développement et le lancement de projets caractérisés par une haute valeur ajoutée et un recours intensif aux technologies, internes, mais surtout externes et disponibles en mode Cloud.

La co-création distribuée devient ainsi une tendance de fond. Grâce au Cloud Computing et aux technologies sociales, la capacité à organiser des communautés en ligne, développer, commercialiser et assurer le service après-vente de produits et services, s'est déplacée de la sphère professionnelle vers le grand public, les employés se trouvant de facto membres de ces deux univers désormais soumis à une interaction plus forte et plus équilibrée. L'entreprise devra identifier les activités déployées par ses employés autour des technologies et mettre en place des processus de collaboration interne pour favoriser le développement de ces activités.

⁵ <http://www.awt.be/barometre>

⁶ Empowered. Forrester. <http://empowered.forrester.com>

Pas de “ligne Maginot numérique” pour les services publics

Les services publics n'échappent pas, ou plutôt “ne doivent pas échapper”, à cette vague d'empowerment. C'est pourtant là qu'elle suscite sans doute le plus d'inquiétude. L'AWT a souvent insisté sur l'erreur majeure que représenterait toute forme de “ligne Maginot” contre le numérique. Les services publics de demain seront numériques ... ou ils risquent une forme de marginalisation et de perte d'attractivité pour les HEROes évoqués plus haut..

De plus en plus, des activités traditionnellement réservées au secteur public comme la santé, la mobilité, la gestion du territoire, ou encore la gestion de l'identité des individus, vont être confrontés à une nouvelle concurrence issue d'entreprises ou d'initiatives privées. Les citoyens usagers voudront retrouver leurs outils et leurs usages numériques habituels dans le cadre de leurs relations avec les services publics. Le "one-stop-shopping" ne sera plus un élément concurrentiel de différenciation, mais bien le socle minimum de qualité des e-services proposés par les administrations.

Dans cette perspective, il faut évidemment évoquer l'école. Elle doit se préparer à une véritable révolution numérique pour adapter la transmission des savoirs aux nouveaux besoins du monde professionnel. Pour autant qu'ils y aient accès, les jeunes, les générations “Y et Z”, acquièrent spontanément ou de manière collaborative les usages et savoirs liés aux TIC. Cela pose pour la première fois le problème d'une génération disposant d'une expertise potentiellement supérieure à celle de ses aînés, alors que ceux-ci sont théoriquement en position d'autorité par rapport à eux.

C'est donc à la fois une mission renouvelée et en quelque sorte "modernisée" qui est assignée à l'enseignant. Il n'est plus autant le dispensateur du savoir mais devient le conseiller, le guide, le facilitateur, le déclencheur de l'apprentissage.

Consumérisation de l'IT

Qu'on le veuille ou non, les TIC débordent aujourd'hui largement du seul cadre professionnel, finalement rassurant, où les systèmes et usages étaient soigneusement contrôlés. Cette consumérisation de l'IT est une vague encore plus forte que celle du Web 2.0 et des réseaux sociaux. Elle va briser définitivement les digues élevées entre vie privée et professionnelle. Les innovations et tendances majeures des TIC sont désormais d'abord adoptées par les individus, avant les entreprises et institutions, lesquelles devront ensuite les intégrer et les accompagner.

André Blavier

Web and Communication Manager @ Agence Wallonne des Télécommunications

Affiliate Professor @ HEC-ULg

ab@awt.be

Twitter : @unpeudeblabla