



Nouvelles technologies au bureau : l'efficacité sous surveillance rapprochée

DOSSIER Il y a les blogs où les salariés s'expriment ; les wikis, ces bases de connaissances en ligne qu'ils nourrissent de leur expertise ; les réseaux sociaux où ils échangent des informations ; sans oublier des bases de données ressources humaines de plus en plus qualifiées qui les détaillent sous toutes les coutures... Une nouvelle vague d'outils informatiques déferle dans l'entreprise, changeant la manière de travailler. Mais sa puissance est telle que la loi doit imposer des garde-fous pour écarter le spectre du « big employer is watching you ».

FRÉDÉRIC BRILLET

En septembre dernier, Alain Panisson, responsable grands comptes chez Dassault Systèmes, s'est mis en quête de références pour tarifer un projet non standard de migration informatique. « Pour une question aussi pointue, il me fallait auparavant solliciter beaucoup de monde par courriel pour identifier en interne l'interlocuteur compétent. Une semaine pouvait s'écouler avant d'obtenir la réponse. » Cette fois-ci, Alain Panisson s'est contenté d'exposer son problème sur l'intranet collaboratif blueKiwi dont Dassault Systèmes vient de s'équiper. Résultat ? « J'ai reçu dans la journée la solution d'une personne à qui je n'aurais jamais pensé, d'autant qu'elle travaille dans une autre direction. » A l'instar d'un nombre croissant de salariés, Alain Panisson a basculé dans le Web 2.0, l'Internet participatif, qui inaugure une nouvelle ère dans le partage et la circulation de l'information dans l'entreprise. Oublié le flux d'informations quasi exclusivement descendant, validé par la hiérarchie et compartimenté par fonctions et par métiers. Aujourd'hui, la séparation entre producteurs et consommateurs d'informations s'estompe. Capables selon leurs promoteurs d'accroître fortement la productivité des grandes organisations en décuplant leur intelligence collective, la plupart de ces outils informatiques qui relèvent du Web 2.0 contribuent à la croissance du marché français de l'e-RH. Un marché qui croît de 15 % par an depuis 2004 et qui a pesé 1,4 milliard d'euros en 2006, selon le cabinet d'études Markess International.

Améliorer l'innovation

Les plus connus de ces nouveaux outils sont sans conteste les blogs sur Internet. Selon les cas, les salariés s'en servent pour accroître leur notoriété (toujours bon pour la carrière), élargir leur carnet d'adresses et leurs compétences, attirer des prospects, échanger au sein d'une communauté professionnelle... Les blogs sur intranet ciblent quant à eux un public plus restreint parfois limité à une seule fonction dans l'entreprise (commercial, marke-

ting, recherche-développement...): les participants y échangent des informations sensibles sur les innovations technologiques, les clients ou la concurrence, de manière plus efficace qu'avec le courriel. Il suffit de publier un commentaire et seuls les membres intéressés par le sujet repéré par mot clef liront cette contribution et y répondront éventuellement. D'où une réduction du spamming interne, constitué des mails envoyés à tout-va par des salariés soucieux de se couvrir ou de valoriser leur contribution.

Le Web 2.0 en deux mots

L'Internet classique a depuis longtemps déjà rendu accessible une masse d'informations encyclopédiques à n'importe quel internaute sur la planète. L'originalité de la **nouvelle génération de sites Internet** baptisés « web 2.0 » est ailleurs : ce sont des **services en ligne collaboratifs, des plates-formes interactives** qui, à l'image de MySpace.com ou de YouTube, permettent d'échanger photos, morceaux de musique ou données diverses sur un mode à la fois communautaire et personnalisé.

Ces nouveaux outils se révèlent tout aussi prometteurs pour améliorer le processus d'innovation. Ainsi, la SNCF a lancé JNOV, qui encourage les cheminots à soumettre et à échanger des idées de bonnes pratiques : « JNOV donne à chaque auteur une visibilité totale sur les étapes de traitement du dossier jusqu'à son classement définitif (idée retenue ou non retenue). Sa mise en place a contribué au quasi-doublement du nombre de propositions émises, près de 20.000 en 2006 », détaille Béatrice Verger, responsable de l'innovation participative. Aux Etats-Unis, des salariés d'IBM tentent quant à eux de combiner l'univers des jeux de rôle en ligne et du Web 2.0. Ils se servent du jeu « Second Life » pour organiser via leurs avatars des meetings virtuels et explorer de nouvelles applications des technologies de visualisation en 3D. Ces pionniers espèrent étendre ces applications, qui rencontrent un vif succès en recherche-

développement, aux problématiques marketing, managériales et ressources humaines.

Transparence et réactivité

Cette nouvelle vague technologique contribue enfin à la modernisation des processus ressources humaines. En atteste Siemens France, qui a fait basculer sur l'intranet la conduite et le suivi des entretiens annuels d'évaluation. Le système relance les intéressés en cas d'oubli et épargne aux managers d'avoir à reporter d'un fichier à l'autre des informations sur leurs collaborateurs. Résultat, « 95 % des entre-



tiens annuels sont effectivement réalisés, contre moins de 75 % avant la mise en place de l'outil, et le processus est tracé en temps réel », souligne David-Alexandre Gava, responsable de la gestion des carrières. Aujourd'hui, les salariés gèrent eux-mêmes sur écran leurs demandes de congés et de formation en consultant le catalogue du groupe en ligne. « Ils y gagnent en transparence et en réactivité et la DRH prépare plus efficacement son plan de formation et les négociations avec les prestataires », poursuit David-Alexandre Gava. Cette base de données ressources humaines, qui

intègre désormais 98 % des CV des salariés, est actualisée en permanence. Et elle ne cesse de s'affiner en intégrant les formations, le parcours, les compétences, les évaluations et les souhaits d'évolution. Siemens peut donc effectuer toutes sortes de tris pour identifier instantanément les profils intéressants quand un poste se libère. Le géant du nucléaire Areva ambitionne quant à lui de mettre en ligne ses prévisions sur les métiers du groupe porteurs ou en déclin. Dans trois ans, les salariés d'Areva pourront en cliquant sur un métier s'informer sur les compétences, formation et expérience requises pour y accéder. « Nous souhaitons avec ces outils impliquer davantage les salariés dans la gestion de leur carrière et les accompagner dans leur évolution », résume Alain Poissonnier, chef de projet sur les systèmes d'informations RH. Grâce à ces systèmes que les salariés et leurs managers consultent et renseignent eux-mêmes en self-service, les DRH se débarrassent de l'intendance pour se recentrer sur leur cœur de métier.

Risque de dispersion

Gain de temps, meilleure efficacité au travail, échange de connaissances et de bonnes pratiques : les arguments ne manquent pas pour développer encore les nouvelles technologies au travail. Pourtant, certaines entreprises, rares, sont en train de faire machine arrière (voir page 10 l'exemple de Spie Communications) en restreignant certaines prestations et en limitant notamment la diversité des accès à distance mis à la disposition des salariés nomades. Habités à tout trouver sur leur ordinateur, ces derniers ne travailleraient quasiment plus en équipe et se laisseraient vite gagner par la dispersion due au volume d'informations disponibles.

Pour les salariés, enfin, le recours systématique aux nouvelles technologies permet à l'employeur d'exercer une surveillance un peu trop rapprochée au goût de certains. Entre les bases de données ressources humaines qui décrivent les collaborateurs sous toutes les coutures, les intranets qui retracent les contributions de chacun et les systèmes de cybersurveillance qui permettent de contrôler l'activité et la

productivité, la transparence devient totale. « On nous demande désormais de préciser l'heure des rendez-vous en plus de la liste des clients visités. Quelles qu'en soient les raisons, ça manifeste une forme d'inquisition qui va à l'encontre de l'autonomie qu'exige mon métier », s'insurge le commercial d'une entreprise de transports. La loi a beau limiter les dérives (voir interview ci-dessous), ces outils, parce qu'ils « objectivent » l'évaluation de la performance, vont renforcer encore l'individualisation des politiques ressources humaines et leur automatisation. Pour le meilleur et pour le pire : « Le risque, c'est de mettre un couperet radical découlant d'une informatique qui trierait automatiquement les "bons" des "mauvais" », s'inquiète Martine Zuber de la CFDT. Plus pessimiste, Jacques Attali prédit dans son dernier essai, « Une brève histoire de l'avenir » chez Fayard, l'avènement d'une société d'« hypersurveillance » où les entreprises collecteront toutes les données concernant leurs employés grâce aux outils technologiques dont ceux-ci seront équipés. Un scénario certes techniquement plausible mais dont les employeurs sont encore loin. Question de bon sens. Car, pour évaluer un salarié, la meilleure recette reste de savoir s'il a rempli ses objectifs et non de comptabiliser le nombre d'heures passées devant son écran ou chez son client.

Les chartes d'utilisation des TIC se multiplient

« Une bonne règle du jeu ». Signe de la préoccupation des entreprises, les chartes réglementant l'utilisation des nouvelles technologies sont généralement annexées au règlement intérieur « afin de faciliter l'application des sanctions en cas de dérapage des salariés », reconnaît l'avocat Eric Barbry du cabinet Bensoussan. Prenant conscience des risques qui découlent d'un abus de l'usage privatif ou de la liberté d'expression, les entreprises souhaitent en effet codifier l'usage de la messagerie électronique, d'Internet ou des blogs. Car ces outils engagent leur responsabi-

lité comme le rappelle un arrêt de la cour d'appel d'Aix-en-Provence du 13 mars 2006 condamnant Lucent. Le motif ? Un salarié de cette firme avait utilisé son ordinateur de bureau pour créer un site satirique dénonçant en tant que consommateur les pratiques tarifaires d'une société d'autoroute. Avec l'avènement du Web 2.0, les chartes s'étendent aux plates-formes collaboratives. « Ces espaces posent des problèmes juridiques de droits d'auteur, voire d'équité managériale, quand il s'agit de récompenser la contribution de chacun. D'où la nécessité de mettre en

place une bonne règle du jeu », justifie Eric Barbry. Confrontés à la multiplication de ces chartes, les syndicats regrettent de n'avoir pas leur mot à dire : « De nombreuses entreprises les rédigent sans la moindre négociation avec les partenaires sociaux, s'acquittant de la seule obligation de consultation des instances représentatives du personnel. Enfin, il est paradoxal de tenir d'un côté un discours d'autonomie et de responsabilité, de l'autre de généraliser des règles d'interdiction et de cybersurveillance », critique Martine Zuber, secrétaire nationale de la CFDT Cadres.