

Le « TIC TAC TOE » de la GRH

Par **Anne Marrec**, professeur associé à l'École nationale d'administration publique du Québec • anne.marrec@enap.ca



FIG. 1 : « GRH, DRH, E-GRH ET E-DRH, SIRH, INTRANET, FAQ, WIKI, TIC, et maintenant TIC TAC TOE, mais c'est quoi ce jargon ? ».

Si vous connaissez tous les acronymes de la légende ci-contre, y compris le dernier... et que vous êtes capable de caractériser le contexte actuel de la gestion des ressources humaines dans ses tendances les plus avancées, c'est que vous êtes un praticien de la gestion, habile à intégrer les potentialités des technologies de l'information et de la communication (TIC) à la réalisation d'une mission de gestion. Vous connaissez sûrement déjà les ouvrages de Kalika¹, Bietry², Atlan-Lambaduru³, Peretti⁴, Silva⁵, Humeau⁶ ainsi que les travaux du CEFRIOⁱ et du CIRANOⁱⁱ qui ont réfléchi sur le nouveau paradigme de la gestion des ressources humaines. Vous êtes vous-même un contributeur actif au devenir des organisations.

Si vous trouvez ces sigles hermétiques et que, à la lecture de cette entrée en matière, votre curiosité vous pousse à faire une recherche sur Internet, dans une banque de terminologie en ligne, pour éclairer votre lanterne et si les réponses documentées obtenues stimulent votre intérêt, vous témoignez d'une double capacité : d'abord celle de maîtriser la recherche en ligne, ensuite celle de vous imprégner d'une nouvelle culture managériale. Vous comprenez que la gestion des ressources humaines n'échappe pas au mouvement général et trouve, comme les autres fonctions de l'organisation, des occasions d'enrichissement de son rôle dans la virtualité.

ⁱ Cefrio : Centre francophone en informatisation des organisations : www.cefrio.qc.ca

ⁱⁱ Cirano : Centre de recherche en analyse des organisations : www.cirano.qc.ca

Si par contre vous appartenez à la catégorie des gestionnaires qui ne connaissent pas le sens de tous ces sigles et ne savent pas comment le trouver, vous faites éventuellement partie des gens qui se sentent mal à l'aise avec les TIC. Vous vous reconnaissez peut-être dans le groupe des technophobes impénitents ou dans celui des gens qui regardent un ordinateur personnel comme une machine mystérieuse et maléfique, destinée à faire naître chez eux le syndrome de l'imposteur ou de l'incompétent.

Si vous êtes placés dans le dernier cas de figure et envisagez l'option de prendre votre retraite et de profiter de vos temps libres pour vous former aux nouvelles technologies de la communication, vous faites partie d'une catégorie de futurs citoyens indispensables à la société d'aujourd'hui et de demain. Vous allez devenir le client, l'employé ou le gestionnaire « technomaniaque » du troisième âge. Coude à coude avec le nouvel arrivant de la génération Nintendo, vous participerez ainsi au déploiement du village global de McLuhan, à la société de l'information de Manuel Castells⁷ et à la mutation continue de l'organisation virtuelle, laquelle aura compris d'ailleurs qu'elle ne peut se passer des employés de votre âge.

Cette entrée en matière est caricaturale. Elle introduit un article dont le contenu est fondé sur plus de 35 ans d'expérience de gestion dont au moins 15 ans dans la gestion d'une virtualité évolutive. Elle ne vise nullement à développer de nouveaux modèles, mais plutôt à brosser à grands traits impressionnistes ceux qui se dessinent déjà et qui sont à la portée de l'employé, du gestionnaire et du dirigeant d'aujourd'hui qui doivent les explorer et en gérer l'implantation, notamment dans une fonction publique qui parle de gouvernement en ligne. Elle donne le ton de cet article qui aborde successivement les organisations virtuelles, par une sorte de définition en marche (I), la description de l'environnement de l'employé et sa mise en situation dans le mouvement général (II), une observation du nouveau contexte des relations de travail (III) et une approche enrichie de la GRH et du rôle de son unité de soutien, la DRH. Une unité qui devrait être au centre, sinon à l'avant-garde du maelström (IV).

■ LES ORGANISATIONS NAISSENT VIRTUELLES OU SE « VIRTUALISENT »

Pour ne pas réécrire le livre que l'auteur⁸ a envoyé sous presse au moment où elle a commencé la rédaction de cet article, il convient de rappeler brièvement ce qu'est une organisation virtuelle. On retient ici deux caractéristiques principales interreliées :

Ce sont des organisations qui simulent :

- Elles simulent une organisation unique, alors que leur configuration réseau peut être beaucoup plus complexe avec de nombreux partenaires ou alliés de circonstance. (voir une présentation des différents cas de figure selon Beicheikh, 2005⁹.)
- Elles simulent une proximité ou un transporteur rapide, malgré la distance qui peut séparer les bureaux, les édifices, les unités administratives, les succursales et les partenaires. « *Sky is no more the limit!* ».
- Elles simulent une main, un œil, une oreille, une voix et un esprit humain pour fabriquer un produit, livrer une information, traiter un dossier, surveiller une zone physique, contrôler une identité, créer et réaliser une œuvre d'art, dialoguer avec un consommateur, etc.
- Elles simulent un environnement sain dans un milieu contaminé pour les épidémiologistes, un terrain biologique pour les environnementalistes, un organe à opérer pour les étudiants de chirurgie, un poste de pilotage pour les futurs pilotes et un univers 3D pour les artistes.
- Elles simulent un décor de catastrophe pour les réalisateurs de films à effets spéciaux et une performance surréaliste pour les passionnés de fiction et d'illusion.
- Elles simulent un espace ludique mettant en contact à distance des équipes de joueurs à travers une interface machine.

Ce sont des organisations inscrites dans le mouvement

L'organisation actuelle est conviée au mouvement perpétuel, sous la pression des innovations technologiques, quels que soient son origine, son niveau de départ et sa démarche :

- L'organisation peut être née de la virtualité en vendant ou en faisant la promotion d'antiquités, de jeux en ligne, d'artistes ou d'évènements, de visions idéologiques à partager ou de causes caritatives, etc. Dans ce cas, elle est jeune. Sa survie et son développement vont lui demander d'évoluer au gré des TIC avec un rapport privilégié avec l'Internet.
- L'organisation peut être traditionnelle et se lancer dans la virtualité dans les secteurs qui lui paraissent les plus prometteurs. L'informatisation, partie d'une tentative sectorielle, va entraîner les autres secteurs dans le mouvement. S'ils s'y refusent, l'organisation aura à gérer une fracture numérique interne critique.
- L'organisation traditionnelle peut au contraire opter pour un virage technologique global et intégré. Dans ce cas, sa stratégie emprunte une approche de couverture complète de l'organisation de toutes les activités selon un modèle intégré et stratifié. Chaque strate correspond à l'introduction d'une nouvelle génération technologique. Le changement va être spectaculaire dans un premier temps, puis faire partie de l'évolution naturelle de l'organisation. Naturelle ne veut dire ni facile, ni simple, ni bon marché!

Toute personne vivant dans un pays ou un milieu développé est en contact avec la virtualité soit comme client, soit comme employé et plus vraisemblablement aux deux titres. Les dernières technologies ont commencé à transformer le bureau, le magasin, la salle des ventes à l'encan, la chaîne de fabrication, la démarche publicitaire, le laboratoire, la salle de classe et le domicile en lieux gouvernés par la productique, la bureautique, « la marketique », « la labotique », « l'im-motique », la domotique et autres TIC... Devenus extraordinairement plus performants, accessibles, rapides, fluides, ces environnements sont aussi plus complexes et exigent une formation continue de la part de leurs utilisateurs. Toutes ces fonctions sont enrichies par les nouvelles possibilités de communications à haute vitesse à travers un système plus ou moins intégré de canaux différents. Tous les canaux, l'Internet bien sûr, mais aussi le téléphone, la télévision,

la radio et même la poste sont tributaires à des degrés divers de composantes électroniques.

Si l'approche de la clientèle en est radicalement modifiée, ces transformations majeures ne peuvent être sans incidence sur les ressources humaines de l'organisation virtuelle ou en cours de virtualisation. Dans un environnement perpétuellement mutant, l'emploi, ses conditions de réalisation, ses incidences sur le comportement et la santé des employés, des gestionnaires et des dirigeants, ainsi que toute la sociologie du travail s'en trouvent modifiés. L'ampleur de cette modification dépend notamment du niveau de virtualité de l'environnement, de la nature de l'organisation virtuelle, du style de gestion, du climat organisationnel, des rapports de pouvoirs entre la technologie et les humains et, finalement, du positionnement de tous face à l'innovation, au risque et à l'incertitude.

Malgré le nombre de variables entrant dans la définition d'un contexte organisationnel, il est possible de repérer quelques traits communs caractérisant la dynamique virtuelle et son impact sur la gestion des ressources humaines.

■ L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET L'EMPLOYÉ ONT DÉJÀ CHANGÉ

Le rapport entre l'homme et la machine a évolué. Il ne s'exprime plus dans le pouvoir du maître ou du propriétaire, mais dans celui de la délégation des tâches et de la répartition des rôles. En caricaturant, on peut avancer les deux constats suivants :

Le collègue subalterne est maintenant un ordinateur

Kalika rappelle dans son livre sur l'e-GRH que la direction des ressources humaines doit toujours considérer la technologie comme un outil. C'est effectivement une idée qui a fait ses preuves et qu'il n'est pas nécessaire de déclasser. Il peut cependant être pertinent de l'enrichir en mettant en relation cette idée avec celle de Michel Serres, dans le livre dirigé par Michel Leclerc¹⁰. Pour Michel Serres, l'intelligence des ordinateurs permet à leurs utilisateurs de déléguer des tâches subalternes autrefois accomplies par les humains. En libérant leur esprit

des tâches exigeant essentiellement de la mémoire et de la vitesse de calcul, la délégation à l'ordinateur offre la possibilité de canaliser l'énergie humaine vers la réalisation de travaux plus complexes et plus discrétionnaires, faisant appel aux capacités supérieures du cerveau. L'ordinateur se trouve donc promu au rang d'employé subalterne.

Autre argument en faveur d'une nouvelle qualification des ordinateurs comme « employés », le constat de la paralysie d'une organisation aux prises avec une panne de réseau électronique. Tout s'arrête quand la technologie éternue. Les vendeurs et autres professionnels dont le travail exige des déplacements continus apportent une autre démonstration de ce constat. L'ordinateur portable est du voyage. Il est le coéquipier qui prend place sur le siège avant de la voiture, sur la tablette du passager de train ou d'avion et rentre dans la chambre du motel. Ce coéquipier devient une forme d'humanoïde (à ne pas confondre avec un androïde puisque les constructeurs ont pour l'instant opté pour une forme moins suggestive!)



FIG. 2 : « Tu as vu... mon ordinateur veut se syndiquer. Il dit que je l'exploite au-delà de ses capacités!
– Je le comprends! »

L'ordinateur peut fonctionner à divers niveaux de complexité. Il peut aller de la machine stupide à l'agent intelligent, accomplissant des activités d'intermédiation en ligne. « Plus qu'un simple outil, il devient un assistant » écrivent Deveaux et Paraschiv en 2004¹¹. Bien qu'on puisse encore douter de l'utilisation quasi humaine de l'ordinateur, le langage employé pour en parler est indicatif d'une certaine forme d'assimilation (durée de vie, capacité, versatilité, puissance, intelligence, vitesse de communication, enrichissement) qui ne contredit pas la métaphore. C'est peut-être jouer sur les mots mais c'est quand même révélateur.

Il n'est pas étonnant dans ce contexte qu'on puisse trouver des analogies à faire entre le plan d'effectif et de mobilité du personnel et le plan de dotation et de roulement des ordinateurs (plan des emplois, acquisition, attribution au poste de travail, recyclage, augmentation de puissance, réaffectation, etc. rimant avec les différentes étapes de la gestion d'un employé). Après ce premier constat sociologique, le deuxième, et non le moindre, concerne la culture du changement qui transforme l'environnement interne et externe de l'organisation en maelström au milieu duquel l'humain est convié au mouvement et à une vie plus risquée.

L'employé de tous les niveaux est au centre d'un maelström

Peter Senge¹² parle de la « danse du changement », Paul Gordon, en 1992, de « l'organisation apprenante ». Nicolas Kaufmann¹³, en 1995, explore déjà « l'éthique du risque », tandis que Mario Roy et Madeleine Audet¹⁴ nous convient à « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles », et que Dave Ulrich en 1997¹⁵ introduit son chapitre « *Becoming a change agent* » par « *To adapt a popular phrase, change happens* ». Rajoutons des métaphores bien connues faisant partie du discours du dirigeant d'aujourd'hui telles que : « Piloter dans l'incertitude ou dans la tempête » et on se trouve avoir cerné un défi toujours d'actualité depuis les années 1990, celui de la gestion du changement. Rien ne laisse prévoir, bien au contraire, que le monde des organisations va connaître dans le futur immédiat un ralentissement ou une stabilisation technologique suffisants pour permettre aux organisations de souffler.

Si le mouvement est devenu une constante des organisations du monde développé, il gagne aussi les pays moins nantis. Ces derniers ont en effet commencé à s'inscrire, avec bien des aléas, dans la dynamique du changement, en partie grâce à un premier déploiement d'infrastructure réseau et à l'accès aux logiciels libres, mais aussi parce qu'ils voient dans Internet la possibilité de faire un saut quantique en matière de développement et de participer un tant soit peu au marché mondial. *Les Africains sont parmi les précurseurs des protocoles de l'Internet* titre l'édition électronique du journal Le Devoir du 14 juin 2003, bien documenté par l'INTIFⁱⁱⁱ. Ces changements sont à la fois le résultat de la communication mondialisée, de la concurrence planétaire et du déplacement des lieux de production vers des régions offrant une main-d'œuvre à exigences différenciées. Toutes les sociétés capables d'ambition sont entrées dans la course.

Si les changements technologiques continus font partie de l'environnement des employés dans les organisations traditionnellement monolithiques et stables, que dire alors des organisations en réseau à géométrie variable? Ces systèmes, aux frontières mouvantes, participent à la dynamique fluctuante du cyberspace et entraînent dans le mouvement un personnel plus ou moins captif selon sa situation économique et son niveau d'expertise.

Tous ces facteurs contribuent à placer l'employé dans un maelström auquel il réagit par des comportements qui vont du déni à la participation active, en passant par différentes phases bien connues des psychologues. Dans les années précédentes, on parlait d'adaptation au changement, comme s'il s'agissait d'une période troublée et limitée. À l'heure actuelle, il est plus pertinent de parler du développement de l'adaptabilité dans la mesure où on ne peut prévoir la fin des changements et où ce terme évoque une capacité à vivre dans le changement et à être en veille et en état d'alerte fluide. L'étape suivante prend appui sur cette capacité à inciter le personnel de tous les niveaux à exercer une certaine forme de

leadership sur le changement en le devançant par l'anticipation ou en le créant par l'innovation.

Le télétravail et le développement du travail autonome, ainsi que le recours plus systématique à la sous-traitance, obligent les travailleurs d'aujourd'hui à trouver une sécurité dans leur compétence et dans leur poste de travail personnel, connecté à un réseau, plutôt que dans l'appartenance à une organisation stable. On peut y voir une sorte d'écho au travail des « psy » qui accompagnent leur client dans l'abandon d'un soutien extérieur, qualifié très vite de dépendance, au profit de la recherche d'un axe intérieur. C'est sans doute aussi une raison qui explique le comportement mercenaire des jeunes contractuels au travail aux prises avec ce que Vinet (2004)¹⁶ appelle très justement « les faux emplois. » La solitude de leur condition se traduit dans une dureté apparente, souvent choquante pour les employés traditionnels. Ces derniers oublient que leurs relations individuelles avec l'employeur sont d'autant plus policées qu'ils délèguent à un collectif syndical le fardeau du dialogue antagoniste. Dans ces nouvelles organisations en perpétuelle mutation, comment se vivent les relations du travail?

Si la pénétration des TIC change les organisations et l'environnement humain, elle contribue aussi à induire un changement dans les relations du travail et les stratégies du syndicalisme.

■ LES RELATIONS DU TRAVAIL SE CONJUGENT À LA MODE « TECHNO »

L'histoire des relations de travail a été marquée à ses débuts par un rapport violemment antagoniste entre les syndicats et les TIC perçues, au commencement de la mécanisation industrielle, comme un instrument patronal menaçant. Le « Luddisme » en Angleterre, comme les réactions au « Fordisme » aux États-Unis en sont des illustrations. Ce rapport s'est peu à peu amélioré avec le temps, d'abord parce que la technologie est devenue incontournable, ensuite parce que le lien avec les pertes d'emploi n'est plus aussi spectaculairement imputable aux

ⁱⁱⁱ Institut francophone des technologies de l'information et de la formation, composante de l'Agence de la Francophonie.

TIC (les déclarations du Bureau international du travail témoignent même d'une relation entre la révolution numérique et la création d'emploi dans leur plaidoyer pour la réduction de la fracture numérique^{iv}), enfin parce que les organisations syndicales ont bénéficié de la contagion technologique et trouvé le moyen d'en tirer partie. Elles ont compris que le véritable enjeu n'est pas dans les TIC mais dans le choix des stratégies d'entreprises dans lesquelles on les insère. Les relations du travail s'en trouvent changées plus profondément qu'on peut le croire à première vue. Trois illustrations de ces transformations sont proposées ci-dessous.

Le syndicalisme change à cause du changement des emplois

Les organisations déjà virtuelles ont des besoins de main-d'œuvre différents des organisations traditionnelles. C'est pour elles la seule façon de fonctionner dans le terreau de la créativité et de l'innovation qui s'alimente des dernières trouvailles technologiques. C'est pour elles la seule voie pour rester dans la course, voire l'anticiper. Dans les organisations traditionnelles ayant entamé un mouvement de virtualisation, les tâches et les emplois sont aussi modifiés par l'introduction de la technologie. On peut illustrer ce postulat par une tentative de classification des emplois selon cinq catégories :

- L'emploi traditionnel assisté par l'ordinateur tel que celui du vendeur qui consulte son inventaire, du caissier qui utilise un système de calcul des prix, du préposé au guichet qui appelle le dossier du citoyen, du comptable qui rentre des données dans un système complètement informatisé, du dessinateur industriel qui maîtrise Photoshop, du gestionnaire qui véhicule ses messages par courriel et consulte son tableau de bord.
- L'emploi en amont ou en aval de l'ordinateur tel que celui du concepteur et de l'évaluateur de systèmes et de processus, celui de concepteur et d'évaluateur de contenus destinés à être traités par la technologie (jeux éducatifs, capsules de formation en ligne, contenus d'information et de marketing, etc.)
- L'emploi qui concerne directement la technologie tel que celui de l'analyste, du technicien-programmeur, de l'ingénieur de réseaux, du concepteur

de nouvelles technologies, de l'expert en bases de données, du webmestre informaticien.

- L'emploi qui sert à animer la technologie et ses usagers tel que le dépanneur à distance, le webmestre de mise à jour du site, l'animateur de réseau et de communauté virtuelle ou groupe de pratique, l'expert du marketing interactif en ligne.
- L'emploi qui gère les environnements et les impacts de la technologie tel que le conseiller à la clientèle, le responsable du service des plaintes, le relationniste, le professionnel d'aide aux employés, le conseiller en ressources humaines, le spécialiste de l'évaluation des compétences et des plans de mise à jour et... le gestionnaire du changement.

Évidemment, on aura compris à la lecture précédente que ces catégories ne sont pas étanches et qu'un emploi peut élargir à plusieurs catégories dépendant de la dimension, des moyens et de la structure de l'organisation. Cette classification a pour seul mérite de qualifier les nouveaux acteurs du théâtre virtuel et de mettre en évidence les nouveaux enjeux des relations du travail.

Le syndicalisme change à cause du changement des enjeux

La technologie affecte à la fois le nombre, la nature et le lieu des emplois. Dans ce contexte, les relations de travail sont à la fois consacrées à des sujets traditionnels, revus à la lumière de la technologie et à de nouveaux enjeux qui se découvrent au fur et à mesure de la pénétration des TIC. On ne peut les citer tous. Certains sont évidents et d'autres sont plus subtils. On trouvera ci-dessous quelques illustrations des modifications apportées par les technologies au contenu des relations du travail :

- Le nombre de postes de travailleurs est affecté par les possibilités de remplacement des personnes à qui l'on confiait des tâches répétitives. Le recours à des firmes d'experts pour des tâches complexes ou temporaires a une incidence sur le nombre des emplois. Les nouvelles possibilités de gestion et de contrôle à distance et de déplacements virtuels réduisent les besoins d'emploi. Il ne s'agit donc pas d'une menace qui pèse sur les seuls travailleurs non qualifiés. Bien que le retentissement soit plus grand pour les licenciements de masse de petits salariés, on passe beaucoup sous silence celui des

cadres ou des professionnels déclassés par les nouvelles approches. L'introduction des TIC dans une organisation ne conduit pas systématiquement à une réduction d'emplois, comme l'indiquent les directions des organisations interviewées par l'auteure dans le DVD joint à son livre (le Mouvement Desjardins, l'Université d'Athabaska, l'INRS, L'Hôtel-Dieu de Lévis, Souris-mini, Dimension Plus, la Régie des rentes). Il faut pour cela que la technologie soit un moteur pour le développement de l'organisation. Par ailleurs, si ce développement se fait par une délocalisation de certaines opérations, la comptabilisation des emplois par région géographique peut donner lieu à des conclusions locales contraires. Quel que soit le mouvement, un syndicat ne peut être indifférent.

- La nature des emplois a changé en relation avec la technologie. Les négociateurs des contrats collectifs peuvent, dans une organisation virtuelle, souhaiter une réévaluation de la charge de travail et de ses conditions d'exécution. Jusque-là l'organisation du travail relevait du droit de gérance. L'introduction des TIC dans des postes de travail peut avoir une telle incidence sur la vie des employés que les paramètres d'une négociation traditionnelle peuvent être reconsidérés. La situation des télétravailleurs est particulièrement intéressante pour consolider cette affirmation dans la mesure où les communications à distance font partie de leur environnement de travail. À titre d'illustration, on peut remarquer l'évolution des contenus des conventions collectives des tuteurs de la Télé-université qui témoigne de l'intégration progressive des nouvelles technologies dans leurs conditions de travail et dans la gestion de leurs plages de disponibilité et de temps réponse aux étudiants.
- La vitesse de l'Internet, qui ne s'arrête pas la nuit pour aller dormir, change la nature du travail et la gestion des horaires. La mondialisation des échanges met en communication des personnes vivant dans des fuseaux horaires et des latitudes différents. Si le caractère asynchrone du courrier électronique facilite la gestion de cette réalité, les délais restent très courts. Les syndicats sont toujours préoccupés de la cadence de travail, ils doivent maintenant la regarder à la lumière d'une nouvelle réalité. Ce n'est plus celle de la chaîne de montage ni celle de l'artisan. C'est celle de communicateurs participant à la gestion des flux d'information à haute vitesse. C'est aussi celle de tout employé confronté au travail de tri de l'information pertinente et productive sous un bombardement informationnel continu.
- De nouvelles problématiques de santé physique et psychologique sont à prendre en compte. L'accélération de la cadence a souvent pour corollaire des problématiques de surcharge de travail et de fatigue. L'ergonomie a fait des progrès manifestes pour réduire les maladies physiques consécutives à une utilisation trop intensive de l'ordinateur. Le harnachement des postes de travail avec des meubles compliqués en témoigne. Les conseils d'utilisation pondérée sont intéressants aussi. Ils ne réduisent pas à zéro les effets de l'accélération du travail. Si on ajoute à cette considération l'hypothèse d'une méconnaissance des effets à long terme des technologies sur la santé physique et mentale des usagers des TIC, on n'aura rien dit de nouveau.

Il faut rajouter à ces problèmes de santé physique, connus mais non définitivement résolus, une sensibilité insuffisante aux problèmes psychologiques associés au « syndrome de l'imposteur. » Comme son nom l'indique, ce syndrome résulte d'une impression de devoir cacher une incapacité à assumer la fonction au niveau requis. Il est difficile d'évaluer l'effet du stress lié à la vitesse des communications. Les échanges s'accélèrent et le temps de réaction exigé se mesure en heures et secondes plutôt qu'en jours. Parce qu'il n'existe plus de temps pour respirer entre deux interventions d'un même échange, le sentiment d'achèvement de la tâche est plus difficile à obtenir. Autrefois, le découpage d'un processus de travail en séquences permettait de ressentir l'impression du travail provisoirement accompli. Cette possibilité valorisante disparaît dans le flux continu des communications. (La sacro-sainte opération de distribution du courrier de l'entreprise bureaucratique a laissé à beaucoup de vieux employés une certaine nostalgie.) On va devoir mesurer l'impact d'un changement aussi majeur.

La mise à jour continue des TIC intensifie le besoin de mise à jour des compétences au même rythme, faute de quoi un fossé se creuse entre la technologie et son utilisateur. La formation continue au travail est donc un devoir. Un devoir plus qu'un plaisir dans la mesure où elle revient trop vite. Le temps de formation n'est hélas plus un temps d'arrêt presque ludique, mais la marque d'un rattrapage. Paradoxalement, la technologie qui provoque cette situation offre aussi des outils très puissants pour recréer une ambiance de formation ludique comme on le verra plus loin.

Ces différents facteurs changent les conditions de réalisation du travail à tous les niveaux. À la naissance du syndicalisme, les employés d'exécution étaient affectés à des machines mais les professionnels et les cadres se tenaient loin de ces postes de travail caractéristiques des cols bleus. Actuellement, les cols blancs fonctionnent avec les mêmes machines, les ordinateurs. Quelle que soit la configuration de ces machines, l'universalité de son principe réunit tout le monde dans le même dilemme : vouloir toujours obtenir l'équipement de dernière génération, mais devoir toujours lui consacrer du temps pour l'apprivoiser et en tirer le maximum.

Le syndicalisme change à cause du changement de son propre contexte organisationnel

À l'appui de cette affirmation, on trouvera ci-dessous deux illustrations significatives des changements qui concernent le contexte de vie du syndicalisme. La première a trait à l'utilisation des TIC par les organisations syndicales et la seconde au changement de configuration syndicale sous l'effet de l'internationalisation et de la délocalisation des sites de travail. Les deux illustrations sont intimement liées.

• La pénétration des TIC dans le syndicalisme

Le syndicalisme est un mouvement qui repose à la fois sur des membres, employés dans des organisations utilisatrices des TIC, et sur des organisations syndicales qui gèrent du personnel. Ces organisations syndicales sont donc aussi sollicitées par le potentiel des TIC à plusieurs niveaux : dans leur gestion interne, dans la réalisation de leur mission de défense des intérêts de leurs membres et dans l'exercice de leur droit de parole comme organismes de pression participant à la dynamique sociétale.

Afin d'éviter les redites, on ne s'étendra pas sur l'utilisation des TIC dans la gestion interne des organisations syndicales qui rencontrent les mêmes défis que toutes les organisations. Pour ce qui est des deux autres niveaux, il est intéressant de consulter les Web syndicaux et d'y trouver une approche assez commune malgré les différences de culture. Par exemple, l'examen comparé de sites de la CSN et de la FTQ au Québec, de la CFDT et de la CGT en France, de la AFSCME et de

la APTWU aux États-Unis permet de dégager quelques constantes avec la mise en évidence des fonctions de recrutement, mobilisation, rapport d'activités, services aux membres, mais aussi une référence et un positionnement sur les grands débats politiques économiques et sociaux, voire sur les catastrophes humanitaires (les sites syndicaux ont tous fait écho à la problématique des victimes du tsunami par exemple) de l'actualité nationale. Par contre, des différences sont à constater sur la place relative donnée aux enjeux internationaux et aux actions des travailleurs outre frontière.

Les syndicats ne passent pas seulement par leur Web organisationnel régulier pour promouvoir leurs stratégies, mais aussi par différents moyens comme le courriel, le tract et la pétition électronique pour échanger avec leurs membres et les délégués syndicaux, pour apostropher publiquement les parties patronales en contexte de conflit et pour solliciter l'appui de la population. À titre d'illustration de l'utilisation de ces moyens alternatifs ou complémentaires comme instrument intégré à leurs stratégies, on peut retenir l'orchestration sur Internet de la campagne contre Wal-Mart pour décourager la clientèle à la suite de la fermeture d'un magasin au Québec.

L'utilisation des moyens électroniques passe soit par des accès proprement syndicaux, soit par l'emprunt des réseaux des organisations où travaillent leurs membres. Le contenu des messages peut alors être conçu pour rejoindre simultanément plusieurs buts : mobiliser les membres, faire état de l'activisme syndical et proposer ou confronter une partie patronale. L'utilisation des stratégies de communication électronique est, pour tous les mouvements d'expression publique, à double tranchant. Les tactiques sont à la fois très puissantes et rapides mais leur visibilité, qui en fait la qualité, peut être redoutable. En effet, autant les destinataires des messages patronaux et syndicaux sont efficacement rejoints à grande vitesse et à faible coût, autant la liberté d'expression individuelle peut faire des ravages dans les deux camps grâce à un membre qui conteste, qualifie ou pondère le message collectif. Les moyens dont disposent les individus sont en effet de même portée de diffusion que ceux d'un collectif accrédité et mandaté par ses membres.



FIG. 3 : « Vous avez vu ce qu'il dit, que les patrons sont des tyrans et que nos exécutifs syndicaux sont des poches... et il signe en plus!
– pas le choix avec son adresse électronique... »

Si les TIC font maintenant partie intégrante des stratégies syndicales, il est évident que l'intensification de leur pénétration dans les organisations ne peut plus susciter d'opposition syndicale comme elle l'a fait dans les débuts de l'automatisation. Par contre, l'utilisation qui est faite des TIC, pour favoriser le capitalisme sauvage mondialisé, porte le mouvement syndical à élargir les frontières de la solidarité. À l'exemple des entreprises, le mouvement syndical se déploie sur le territoire virtuel mondial et organise ses activités en réseau, à la vitesse des inforoutes. En relation de travail, on a coutume de dire que le comportement syndical répond au comportement patronal et inversement. À un mouvement organisationnel qui se mondialise, se déploie en réseau et communique à haute vitesse, répond un syndicalisme qui se mondialise, se déploie en réseau et communique à haute vitesse.

- L'action syndicale mondiale, en mode virtuel

Le déploiement international des entreprises pour rejoindre de plus vastes marchés et une main-d'œuvre moins onéreuse conduit le syndicalisme à intégrer dans son discours la dénonciation des iniquités internationales. La participation des associations syndicales à la commission de l'Organisation internationale du travail sur le travail équitable est significative de la préoccupation actuelle. Paradoxalement, le syndicalisme, comme les entreprises, trouve son compte dans ce contexte. En effet, le combat s'élargit, le mouvement

syndical se déploie. Dans les pays dont la population accède à l'emploi, même à des conditions inacceptables, la technologie de communication met en contact un certain niveau d'employés avec les conditions de travail pratiquées dans les pays nantis. Des cadres se forment et des leaders syndicaux locaux se dégagent. L'atteinte d'une planète équitable n'est pas pour le futur immédiat. Cependant, les mêmes TIC, qui permettent le déplacement de l'emploi dans les régions défavorisées, ouvrent des perspectives d'actions collectives à la dimension du globe. En d'autres mots, l'introduction massive des technologies de communication rapides et conviviales fait passer le défi des relations patronales syndicales du débat illustré par l'alternative: « oui ou non à la mécanisation » à celui plus large de: « oui ou non à la délocalisation ». On relève le 12 mai 2005 sur le site de la CSN la phrase suivante: « [...] par l'action syndicale internationale [...] la CSN croit que ses membres, comme l'ensemble des Québécois et Québécoises, ont certaines responsabilités à cet égard, responsabilités qui, si nous ne les assumons pas, mèneront à la dégradation des conditions de vie pour tout le monde ».

Actuellement, les écarts économiques entre les pays se creusent pour certains et s'amenuisent pour d'autres. L'accès au marché du travail, grâce aux NTIC, laisse présager l'amélioration de la situation économique et technologique de certains pays. L'avenir dira si une vision pessimiste ou optimiste devrait prévaloir quant à la normalisation des conditions de travail conséquente, autour de la planète. Pour l'instant, la technologie est une fois de plus le révélateur des disparités situationnelles et des problématiques. Elle est aussi un des éléments de solution en offrant à la gestion des ressources humaines, et à son unité d'experts, la DRH, un champ de travail passionnant, avec beaucoup de nouvelles missions et des outils de grande portée, encore sous-utilisés.

■ LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET L'E-DRH

La gestion des ressources humaines semble à première vue peu compatible avec la technologie, qualifiée de déshumanisante. À plus forte raison, les employés qui constituent l'unité portant le poids de la compétence spécialisée de cette mission peuvent sembler sans

affinités avec les TIC et les NTIC. Cette unité a pourtant été dans les premières à utiliser les systèmes mécanisés pour le service de la paye. En plus, dans l'acronyme TIC, il y a le mot communication dont la DRH se fait souvent, à juste titre, le champion. Il pourrait donc y avoir un rapprochement entre une vision humaniste et une approche technologique à objectif relationnel.

La gestion des ressources humaines ne peut rester en marge d'un mouvement général qui place les TIC au cœur des stratégies organisationnelles et la communication d'information numérisée qualitative au centre du fonctionnement des organisations et des réseaux. « Le service du personnel », devenu avec la reconnaissance de son rôle « la direction du personnel », puis « la direction des ressources humaines », peut effectivement s'insérer dans le mouvement, l'inspirer,

l'humaniser, l'animer et le pondérer, en devenant « la e-DRH ». Cette évolution est lourde d'impact pour la DRH et pour la GRH, comme en témoignent les trois axes d'avancées du mouvement présentés dans les sections suivantes.

La mission de la DRH peut s'enrichir

En s'inspirant du modèle d'Ulrich, présenté dans son ouvrage déjà référencé (p. 24), on peut découper la GRH et le rôle de son unité spécialisée, la DRH, en quatre secteurs d'activités divisés par deux axes, l'un vertical présentant la situation de l'activité par rapport à son niveau opérationnel ou stratégique et l'autre, horizontal, présentant l'activité selon qu'elle s'adresse à un processus destiné à la collectivité ou à l'employé individuel.

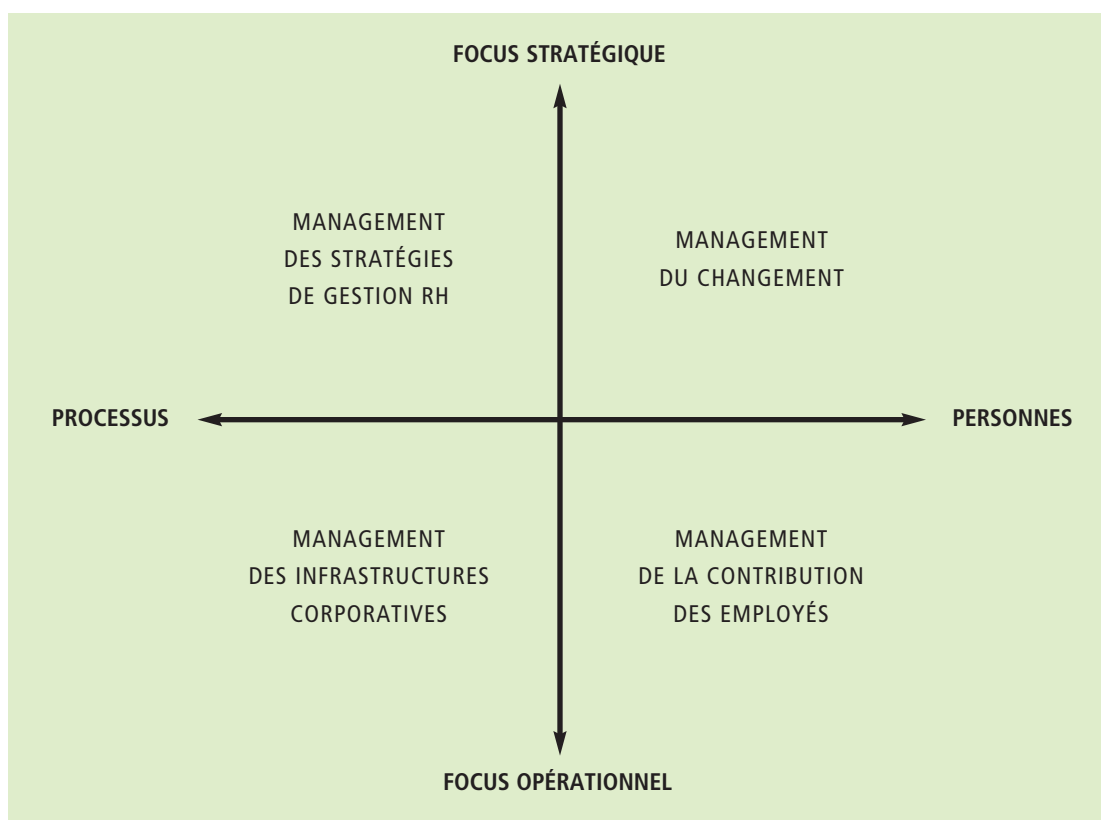


FIG. 4: LE MODÈLE DE CLASSIFICATION DES RÔLES DE LA DRH DE DAVE ULRICH

Tout le monde s'accorde pour dire que les TIC soulagent les gestionnaires et la DRH d'une partie importante des activités de nature opérationnelle, laissant plus de temps aux activités plus stratégiques. Un bémol doit cependant être mis sur cette affirmation quand il s'agit d'activités dont la prise en charge par les TIC peut avoir des incidences marquées sur la satisfaction du personnel et sur le climat organisationnel. Cela nous amène à penser que la GRH et l'activité de la DRH doivent procéder selon une spirale d'innovation qui contribue à inclure périodiquement

les activités opérationnelles à impact dans la zone stratégique. Par exemple, la définition du cadre informationnel des employés doit tenir compte de la réaction de l'utilisateur final du système et, à ce titre, être pris en considération comme un élément stratégique de la décision. Comme on le voit dans le croquis suivant, le circuit de consultations et de participations des employés comme utilisateurs des outils technologiques repousse la ligne de démarcation entre les activités de niveau stratégique et celles de niveau opérationnel.

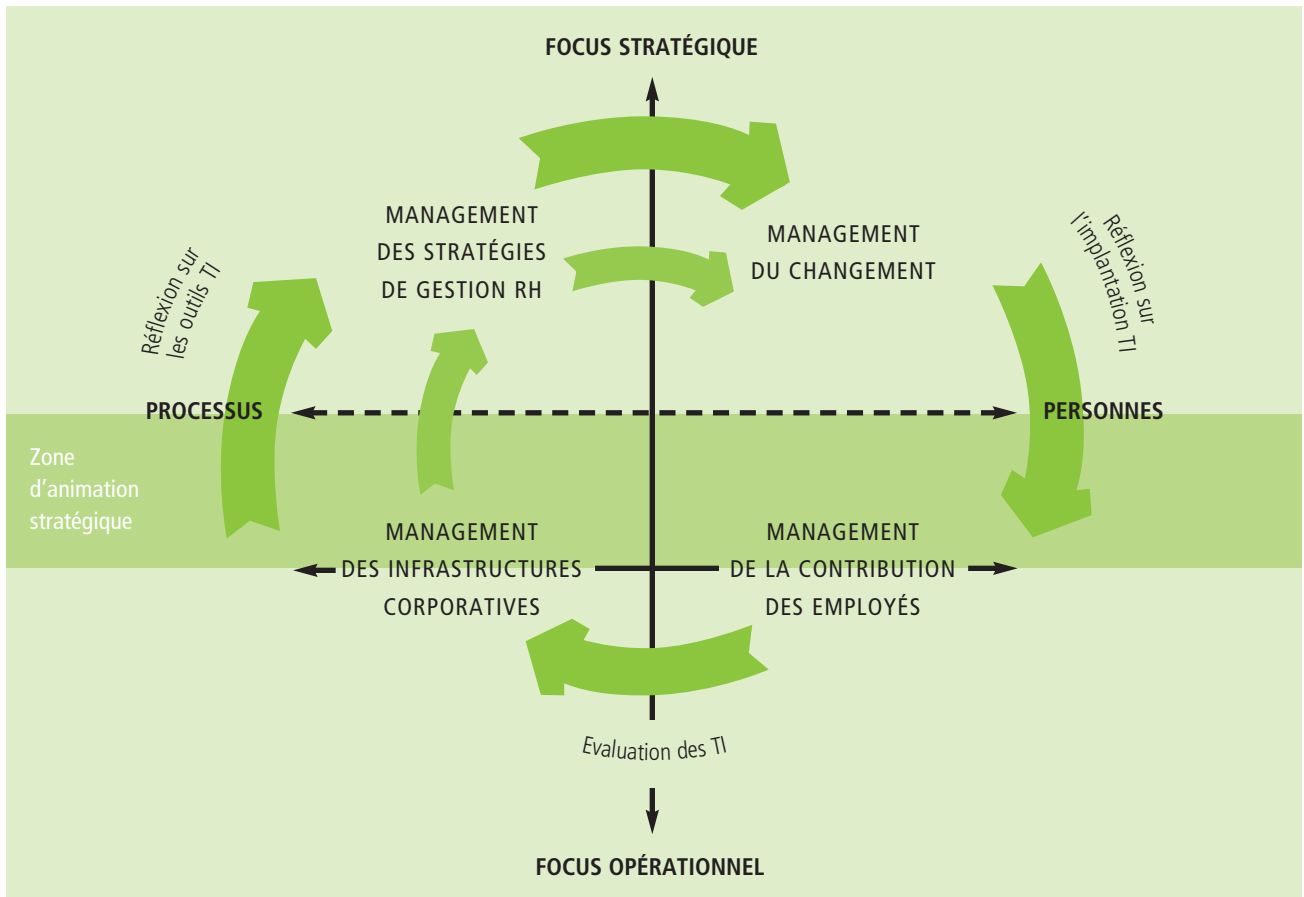


FIG. 5 : LE MODÈLE D'ULRICH ENRICHÉ PAR LA GESTION DE LA PÉNÉTRATION DES TIC

La conséquence de l'introduction des TIC dans la DRH a donc un double effet paradoxal. D'une part, il y a allègement du fardeau de la DRH par rapport aux tâches subalternes de gestion des ressources

humaines quand elles sont rentrées dans les mœurs de façon satisfaisante. D'autre part, la conception des outils de prise en charge de ces activités exige tout un processus stratégique d'innovation et de

consultations réclamant une réflexion stratégique préalable de haut niveau et d'envergure ainsi qu'un suivi important et perspicace. Le résultat se traduit par un besoin de compétences accrues et complexes à la DRH. Ses agents doivent à la fois bien connaître la gestion du personnel dans toutes ses facettes, bien connaître le climat et la mission de l'organisation et bien connaître les incidences d'une prise en charge technologique.

Dans le Mouvement Desjardins, la présence d'un agent de la DRH dans les opérations de changements technologiques fait partie des pratiques systématiques de certaines vice-présidences. Inutile de dire que la présence des autres acteurs de la GRH dans les changements technologiques concernant les pratiques de la GRH devient une exigence symétrique à ne pas escamoter.

De nouveaux acteurs responsables dans la GRH

La mission DRH a toujours été partagée entre tous les acteurs de la gestion : haute direction, management intermédiaire, agents de la DRH et, à des degrés divers, l'employé lui-même. Les experts de l'organisation virtuelle s'entendent pour dire que la technologie actuelle permet un service plus individualisé au client et une plus grande prise en charge par celui-ci de ses besoins. Il en est de même à l'interne d'une organisation où le client de la DRH, en l'occurrence l'employé, peut être appelé à participer à la satisfaction de ses besoins personnels par l'utilisation d'outils interactifs. L'employé, devenu lui-même acteur de la GRH, vient donc lui aussi traiter avec les données informationnelles qui le concernent en puisant dans les banques de données internes de l'organisation, voire externes à celles-ci, grâce à un accès conditionné par le choix des hyperliens.

Cette entrée en jeu d'un acteur client dans la définition du mouvement de l'organisation pourrait mettre en péril le monopole des gestionnaires et particulièrement celui des agents de la DRH sur la GRH. Cette intrusion de l'employé dans un monde managérial pourrait être ressentie comme tel par les DRH, de la même façon que les directions informatiques sont confrontées aux exigences exprimées haut et fort par les utilisateurs de leurs systèmes. En fait, la responsabilisation de l'employé dans le traitement de son propre

dossier apporte aux DRH, correctement sensibilisées à leur nouveau rôle, un défi digne d'intérêt qui les place au premier plan de la gestion du changement. Les employés utilisateurs des systèmes avec lesquels ils vont transiger dans leur quotidien doivent participer à leur configuration.

Bien entendu, ces systèmes s'appuient sur des bases de données relationnelles, sur l'introduction de la technologie Web à l'intérieur de l'organisation, sur l'accès à des logiciels et progiciels conviviaux et sur des politiques de sécurité particulièrement serrées. Inutile de dire que dans ce cadre la DRH partage avec la direction informatique le devoir de confidentialité. Le dessin ci-dessous illustre l'interaction de l'employé responsabilisé avec une DRH « virtualisée. »



FIG. 6 : « Le poste annoncé m'intéresse, j'ai fait mon autoévaluation avec votre logiciel, mais je voudrais voir l'agent de formation et le psychologue en même temps.

– bien sûr, je vous arrange ça, restez en ligne et après si vous vous décidez, remplissez le formulaire à l'écran, et... puisque je vous parle, voulez-vous participer à un groupe de concertation en ligne que nous souhaitons mettre sur pied pour la révision de notre portail employé ? »

Toutes les organisations ne sont pas rendues au même point d'évolution et de confort avec les technologies que celui mis en scène dans l'illustration précédente. Si on met en parallèle les étapes de développement de l'informatique avec ce que pourrait être celui de la

GRH, on obtient un tableau qui donne un point de repère sur les outils de la DRH qu'on explicitera dans les pages suivantes. Théoriquement, la synchronisation des évolutions serait susceptible de ressembler à ce schéma.

ANNÉE	GTIC	GRH
1940-50	Informatique centralisée lourde et normalisante	Service de la paye
↓		
1980	Informatique distribuée en réseaux locaux et début de la micro-informatique	<ul style="list-style-type: none"> • système d'information de gestion unidirectionnel sur les données de la GRH
↓		
1990	Informatique en ligne à vitesse moyenne avec Web	<ul style="list-style-type: none"> • SIG enrichi • système communicationnel par courriel
↓		
2000	Informatique en ligne haute vitesse et capacité multimédia des PC	<ul style="list-style-type: none"> • SIG encore enrichi • recrutement en ligne • transactions en ligne entre le personnel et la DRH • autogestion du dossier personnel de l'employé • politique de gestion de l'information • travail collaboratif en ligne • aide personnalisée en ligne • formation continue à distance en ligne • simulations et anticipations GRH
↓		
2005/...		<ul style="list-style-type: none"> • veille et innovations TIC/GRH

FIG. 7: ÉVOLUTION INTERDÉPENDANTE DE LA GESTION DES TIC ET DE LA RH

À la lecture de ce tableau, on constate que les années 2005 et suivantes pourraient être marquées par la banalisation du travail collaboratif à distance et la simulation de la relation naturelle, ce qui devrait permettre aux DRH de mieux répondre aux besoins des organisations et particulièrement à celles qui sont dispersées sur un territoire, et plus encore dispersées sur la planète. La réalité est plus disparate que la théorie. En fait, beaucoup d'organisations donnent à juste titre une priorité à leurs clients corporatifs extérieurs dans leurs choix stratégiques de virtualisation, ce qui est bien normal. En conséquence, le système de service aux employés ayant été à l'avant-garde (avec la gestion de la rémunération)

est maintenant souvent en retard dans l'utilisation des technologies actuelles.

Pourtant, c'est dans les organisations en réseau que la virtualisation est la plus apte à apporter des solutions à impact en s'appliquant à la GRH. Dans les organisations virtuelles à déploiement international, la responsabilisation des gestionnaires locaux dans le management des ressources humaines devrait s'aligner sur les besoins de diversification des approches stratégiques. Cette gestion des ressources humaines aux besoins partiellement différents et partiellement communs devrait pouvoir reposer sur un modèle mixte de stockage et d'accès à l'information. D'un

côté un stockage et un accès commun pour une information répondant aux besoins identiques de tous les employés. De l'autre, un système d'information décentralisé pour les besoins locaux.

Le partage de l'information entre les deux systèmes et le profilage des postes d'accès aux employés ne représentent pas une mission exclusive des gestionnaires de TI, c'est aussi, et peut-être avant, celui des gestionnaires, de la DRH et des employés utilisateurs. Dans tout ce débroussaillage, le rôle de la DRH est plus que jamais stratégique. En d'autres termes, avec le soutien d'une technologie flexible et adaptable, la DRH devrait contribuer à définir les modèles mouvants de gestion du personnel en collaboration avec tous les acteurs, et, comme le dit si bien Ulrich, ça prend des « human resource champions » ! Mais quels sont donc finalement les outils de ces champions ?

L'instrumentation virtuelle de la DRH est déjà une réalité qui évolue !

Les principaux outils connus et à connaître par les organisations en cours de virtualisation et leurs agents de RH sont destinés à appuyer les activités d'information, de communication, de gestion décentralisée et individualisée, de collaboration, de formation et de socialisation. On les connaît sous des acronymes ou des néologismes.

Le SIRH est le système d'information des ressources humaines et l'instrument informatique de la DRH. Il livre en ligne aux employés de l'information sur les opérations de la DRH susceptibles de servir aux employés, aux gestionnaires et aux dirigeants (plan d'organisation, plan d'effectif, liste et classification des postes vacants, postes au concours, formation offerte, échelles de rémunération, contenu du plan de retraite, etc.). Il comprend éventuellement des fonctions de soutien aux transactions sur un réseau interne permettant à l'employé de réaliser lui-même la saisie des données concernant son dossier personnel. C'est souvent un progiciel intégré. Beaucoup d'organisations se contentent encore de ce système dont les grands utilisateurs sont les gestionnaires, la DRH et les gestionnaires intermédiaires. Avec l'intranet, on entre dans une autre étape qui est déjà un peu moins répandue.

L'intranet est un réseau interne de l'organisation, utilisant les fonctionnalités de l'Internet pour permettre à la communauté organisationnelle d'échanger de l'information et de placer en interaction les différents acteurs de l'organisation, quelle que soit la distance qui les sépare. L'intranet de la GRH consacre l'entrée en jeu de tous les acteurs de la GRH. Il correspond donc à la façon de concevoir la responsabilisation partagée de la fonction GRH. Il permet en effet :

- À la direction générale de communiquer ses orientations, ses stratégies, sa philosophie de gestion, ses messages spécifiques, les performances globales de l'organisation, les événements et nominations marquants, les décisions des instances, les grands contrats signés, etc.
- À la DRH de communiquer de l'information à jour sur le plan d'organisation, le plan d'effectif, la liste et les postes des emplois à combler, le résultat des concours et les affectations, les échelles de rémunération, les stipulations des plans de pension, le contenu des contrats de travail signés, les politiques de gestion des ressources humaines, les plans de formation, etc. En même temps, la DRH peut offrir aux différents acteurs des plateformes de transaction pour des services individualisés.
- Aux gestionnaires d'unité de communiquer certains indicateurs pertinents à leur secteur, d'envoyer des messages d'intérêt général pour la réalisation d'une mission transversale, de saisir des données particulières à leur secteur et de mettre à jour leurs dossiers de gestion.
- Aux employés de prendre connaissance des mouvements de leur environnement, des occasions d'amélioration de leur performance et de leur formation et de traiter de leur cas individuellement en ligne (déclaration de temps, de vacances, d'absence, calcul de vacances, simulation de retraite, argumentaire de grief, dépôt de candidature, inscription à des cours...)
- Aux groupes d'employés plus sensibilisés de constituer des communautés de pratique pour tester ou proposer des solutions technologiques applicables à la GRH.
- Aux syndicats et aux associations de communiquer de l'information à la communauté, dans un cadre autorisé ou, selon la politique organisationnelle, de pratiquer certaines activités en ligne dont la gestion des griefs, le traitement de pratiques collectives...

- Aux associations sociales et paraprofessionnelles de véhiculer des messages d'intérêt général, de préparer des événements, etc.

Bien que l'information vise toujours en fin de course des personnes, il est difficile de considérer un intranet unique comme l'instrument exclusif de GRH et encore moins comme une propriété de la DRH*. Dans la mesure où l'intranet intègre le SIRH, la DRH peut occuper une place significative, voire majoritaire sur cet outil informationnel. Cependant, l'existence d'un intranet unique, dans la mesure où il est très utilisé, risque d'être lourd au niveau informationnel pour l'utilisateur. De plus, les mesures de sécurisation de l'accès doivent être particulièrement rigoureuses pour le traitement et la circulation des données confidentielles ou destinées à une cible restreinte. C'est la raison pour laquelle certaines organisations ont plusieurs intranet ou encore ont mis en place des portails propres à chacun des acteurs.

À titre d'exemple d'intranet, on peut évoquer les systèmes de plusieurs ministères québécois qui constituent une première génération d'intranet, riches d'information, avec peu de possibilités de transactions en ligne en dehors de la formule à remplir sur format Word et encore beaucoup moins de réelles possibilités de travail collaboratif en ligne. Particulièrement dans le domaine de la GRH, la saisie directe par les employés d'information entrant dans leur dossier n'est pratiquement pas utilisée.

Pour illustrer un intranet ayant accédé à un niveau un peu plus interactif, on peut faire référence à celui de Pratt & Whitney dont les rubriques donnent un avant-goût des fonctionnalités d'un intranet informatif et d'une amorce d'interactivité dans le domaine de la GRH:

Les rubriques de l'Intranet de Pratt et Whitney :

- « Pour nous rejoindre »
- Affichage des postes
- Accueil
- Avantages sociaux

- Centre de documentation GRH (politiques, organigrammes, congés statutaires...)
- Développement de carrière (mentorat, outils de développement de compétences...)
- Éthique (code d'éthique, personnes-ressources...)
- Gestion de la performance (plan d'affaires individuel...)
- Services récréatifs (clubs, activités sociales...)
- Services médicaux (docteur virtuel...)
- Conciliation travail/vie personnelle (« parlez-nous-en... »)

On aura noté la rubrique « Docteur virtuel » qui esquisse un Plan d'aide aux employés en ligne. À ce titre, il est intéressant de faire allusion aux expériences de soutien psychologique en ligne développées par Psychomédia et de surveiller les travaux du groupe américain *The Online Clinical Case Study Group of the International Society for Mental Health Online* qui considère Internet comme un nouveau défi mais aussi l'occasion de trouver de nouvelles approches cliniques.

Un intranet, même uniquement dédié à la GRH, peut vite ressembler à un monstre. Pour le rendre plus efficace, il est important qu'un tri d'information soit opéré en fonction du type d'utilisateur. C'est la raison pour laquelle on a défini un concept de « portail. »

Le portail est un outil inséparable de l'intranet. C'est un site Web alimenté par les systèmes informatiques en ligne de l'organisation, conçu pour répondre aux besoins d'information et de services d'une catégorie d'utilisateurs. Le portail « employé » en est un exemple. Branché sur un ou plusieurs systèmes et intranets, il cadre, filtre et présente l'information et les outils transactionnels pertinents aux besoins particuliers des employés. Il a l'avantage, et l'inconvénient symétrique, d'effectuer un tri préalable de l'information en fonction de la cible visée qui peut être les employés en général ou une catégorie d'employés en particulier (le portail des cadres par exemple). Il peut contenir des accès à la DRH par courriel ou par différents outils de communications asynchrones comme la foire aux

* Dans une enquête de 2004, l'observatoire de l'intranet du CEFRIO révèle que, sur 180 répondants dont 58 % de la France et 36 % du Québec, 37 % se situent dans des organisations n'ayant qu'un intranet, 49 % appartiennent à des organisations ayant plus d'un intranet, 29 % bénéficiant d'un portail qui réunit plusieurs intranets.

questions (FAQ) et des forums. Ces environnements d'échanges réclament, pour donner des résultats, une animation bien dosée.

Par définition, un intranet n'est pas accessible de l'extérieur et la fonction de recrutement à l'externe en ligne est prise en charge par une excroissance de l'intranet qui relève de l'extranet ou tout simplement de l'Internet général. Inutile de dire que les politiques et technologies de sécurisation de l'intranet/extranet sont indispensables à la fonctionnalité et à la crédibilité d'un système GRH en ligne.

Les logiciels de travail collaboratif et les groupes de pratique. Ce sont des logiciels utilisant le Web pour offrir aux internautes concernés, situés à distance et dans des lieux différents la possibilité de travailler ensemble en partageant des dossiers. Netmeeting en est un. Le groupe de SAVIE, sur lequel on reviendra dans la rubrique des jeux et simulations en a développé un autre, ECHO. Le WIKI, au joli nom hawaïen, qui signifie « vite » selon Saguès (2004)¹⁷, en est un troisième. Ils ne sont pas les seuls. Ces outils permettent à la fois de partager un texte de travail en groupe et, avec l'équipement nécessaire (écouteurs et caméra miniature), de se parler et de se voir. Ces logiciels représentent une avancée intéressante pour la dimension humaine de la gestion. Bien qu'une familiarisation soit indispensable à leur pratique, malgré leur simplicité, ils devraient apporter à la DRH et aux autres acteurs de la GRH une occasion de rapprochement virtuel convivial. Ces logiciels sont particulièrement pertinents pour la formation interne pour des groupes d'employés dispersés géographiquement ou pour des groupes de travail qui dépassent l'organisation et nécessitent la mise en contact de personnes ayant des préoccupations analogues.

Forums et outils de travail collaboratif constituent les instruments indispensables à la constitution de groupes de pratique en ligne. Certains de ces groupes se constituent spontanément, d'autres sont guidés par l'organisation ou un objectif bien cadré. Pour ces groupes qui fonctionnent en ligne et pour connaître

leurs conditions de réussite, on peut consulter avec intérêt l'étude réalisée par le CEFRIO sur les communautés de pratique intentionnelles^v.

Les coquilles et plateformes de formation à distance. Gérer le changement continu, c'est avant tout réduire l'écart au minimum entre les compétences des employés et les exigences évolutives des emplois. Pour motiver les employés à contribuer à réduire ou annuler l'écart, ces plateformes doivent leur offrir des outils d'autoévaluation de leurs compétences et les guider dans le repérage de la solution de formation. Ces outils existent sous des formes conviviales, voire ludiques et sont très adaptés à une situation de GRH. La DRH et le management doivent s'entendre sur le besoin collectif de formation et sur les cibles à rejoindre. L'identification des priorités de formation conduit à la conception « d'objets d'apprentissage » produits à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et livrés en ligne aux employés sélectionnés. La qualité pédagogique médiatique et de contenu de l'objet d'apprentissage ne doit pas être prise à la légère. Elle doit tenir compte des différents styles cognitifs des personnels. Si la DRH met l'accent sur cette dimension de sa mission, la formation continue, interne et en ligne, peut devenir une stratégie gagnante pour l'évolution de l'organisation et de ses ressources humaines.

Les jeux et simulation. Ce sont des outils de formation, d'animation, de socialisation qui peuvent être conçus pour un fonctionnement autonome ou en ligne. Si on comprend l'importance des approches ludiques dans une organisation, la connaissance de ces outils est un atout pour la DRH. Dans ce cadre, il est important de noter quelques expériences du groupe de recherche SAVIE^{vi} et de son carrefour de jeux éducatifs qui ont notamment permis à Bell Canada, aux organismes communautaires canadiens et à l'auteur de cet article, dans son propre cours, de réaliser des expériences, à distance et en classe, très révélatrices de l'efficacité et de l'efficacité d'un jeu éducatif en ligne. Appliqué à la formation d'adultes dans le cadre d'une organisation ou d'un établissement de formation de n'importe quel niveau, un jeu aussi

^v Guide de mise en place et d'animation des communautés de pratique intentionnelles, www.cefrio.qc.ca/pdf/guidecommunautes.pdf

^{vi} SAVIE. Société d'apprentissage à vie dont le site Web est : www.savie.qc.ca

simple que le TIC TAC TOE est redoutablement performant pour soutenir une démarche d'apprentissage et fixer des connaissances nouvelles de façon synthétique.

L'évaluation d'une organisation passe traditionnellement par l'examen de son plan d'organisation, plan d'effectif, plan de mobilité, bilan financier, rapport annuel et plan de formation. Nul doute que l'investissement en technologie fait maintenant lui aussi partie des nouveaux indicateurs significatifs. Au-delà des chiffres, cet investissement doit être observé sous l'angle de l'architecture des moyens de communication interne, sur le niveau de leur utilisation et sur la stratégie de mise en place. Aucun outil n'est neutre et encore moins le contenu qu'on lui fait véhiculer.

Dans une organisation réseau et, à plus forte raison, dans une organisation à déploiement international, le type d'architecture retenu pour la gestion de l'information concernant les ressources humaines est particulièrement révélateur de la nature de l'organisation et des liens que ses composantes entretiennent. Dans un réseau, l'intranet peut éventuellement se confondre avec un extranet selon le niveau de perméabilité des frontières organisationnelles entre les composantes. Une des missions stratégiques de la DRH est de demeurer alerte sur ces questions d'architecture et de stratégie d'approche et d'implantation. Il est donc souhaitable qu'elle participe activement aux décisions relatives à ces occasions de changement comme à l'élaboration et au suivi des politiques informationnelles qui concourent toutes à la performance, à la culture, à la cohésion et à l'adaptabilité de l'organisation et de ses ressources.

■ CONCLUSION

Mais pourquoi tenir tant à cette métaphore du TIC TAC TOE? Après tout ce n'est qu'un jeu!



FIG. 8: *Au plus fort la ligne...*

Et oui, d'abord parce que le TIC TAC TOE est un jeu et que dans la gestion des ressources humaines, l'humour, la détente et les activités ludiques doivent avoir une place importante, dans un cadre de formation ou dans un autre. Dans une période où le personnel est soumis au stress du changement, un des moyens de détente est le rire. On ne saurait rappeler à quel point le rire est évacué des organisations. Il semble, si on écoute une conférence de Paule Desgagné (2004), qui a écrit un livre intitulé « la rigolothérapie »^{vii} que le temps accordé au rire se réduise, dans nos organisations, à une peau de...chagrin!

La deuxième raison d'introduire la métaphore du TIC TAC TOE dans ce texte tient au fait que, comme beaucoup de jeux d'adresse intellectuelle, celui-ci est accessible sur Internet et grandement amélioré par la technologie. On peut en effet changer le nombre de cases, qui est traditionnellement de 9; on peut jouer contre l'ordinateur ou contre des humains; on peut augmenter le nombre de partenaires en jouant en équipe et la simplicité de la joute disparaît alors derrière l'intérêt et la qualité du contenu quand on va au-delà de la simple codification O et X; on peut enfin jouer à distance avec les partenaires et les

^{vii} www.rigolotherapie.com

adversaires et, curieusement, retrouver le paradigme de l'organisation en réseau, déployée sur des sites distincts employant le langage universel de la numérisation.

Quelle que soit la valeur accordée à chacune des variables du jeu, l'objectif demeure toujours constant : gagner en plaçant les ressources en ligne avant l'adversaire. La vitesse est un des facteurs importants et la pratique du jeu à distance, donc en mode relationnel virtuel, exige des moyens pour remplacer la perception émotionnelle et physique de l'adversaire et de l'équipe. La capacité de jouer en mode synchrone multimédia en recevant et projetant sur l'écran de chaque ordinateur la même image du champ de jeu ainsi que l'image mobile et la voix des participants, rend le jeu à la fois plus complexe et plus naturel et initie aux collaborations.

Comme pour les activités de travail en ligne, l'environnement du jeu de TIC TAC TOE simule l'unité d'action et de lieu et, si on le souhaite, l'unité de temps (règles chères au théâtre classique.) Il ne manque plus à ce contexte que la perception de l'odeur et les claques dans le dos entre partenaires gagnants pour que la reconstitution soit parfaite. Même si certains chercheurs ont déjà trouvé le moyen de placer des senseurs capables de transmettre des informations numérisées sur les manifestations émotionnelles des internautes, ces instruments ne sont pas encore intégrés aux environnements de travail et de jeu.

Le dernier élément qui milite, *a contrario*, avec la métaphore du TIC TAC TOE et qui mérite à ce titre d'introduire la fin de ce texte, c'est le fait que les ressources humaines, même dans un environnement virtuel, ne sont pas des pions ! En conséquence, la manipulation technologique de leur environnement de travail et de leur instrumentation requiert leur adhésion et, pour ce faire, leur participation active.

Selon les résultats de l'étude de Marketing international, rapportés par l'ouvrage de Kalika (2002), les employés d'entreprises pratiquant l'intranet ne semblent pas estimer que la pratique des technologies dans les services GRH produit des améliorations notables, si ce n'est un accès plus rapide à l'information, des procédures de GRH simplifiées, plus de rapidité dans le traitement des requêtes, la réduction des obligations de passage par la hiérarchie et la diminution des déplacements (on peut considérer que c'est déjà pas mal !). Quant à la responsabilisation des salariés, elle semble encore un vœu dont la réalisation est limitée par la perception de certains que le virtuel dépersonnalise les relations. On peut supposer qu'en 2006 les réticences pourraient avoir diminué avec la vitesse de pénétration des TIC dans le quotidien de tout le monde. On peut aussi prédire avec certitude que les jeunes générations, ayant trouvé un ordinateur dans leur berceau, auront une toute autre perspective sur le sujet. « *We are in the first hour of the first day of the digital age... Net growing fast in popularity, ignoring both hype or gloom!* » déclare le futuriste Patrick Dixon, sur son site Globalchange.com, dont la seule appellation pourrait servir de cri de ralliement aux passionnés de la GRH.

■ REMERCIEMENTS

Cette présentation doit beaucoup au personnel de la Télé-université qui m'a offert un environnement de travail apprenant et mille occasions de progresser dans la connaissance des applications de la virtualité, à mes étudiants de l'ENAP qui explorent actuellement avec moi ces outils dans le cadre d'un cours bimodal portant sur les transformations technologiques et la GRH et au centre de recherche SAVIE qui m'apporte un soutien sans faille dans cette exploration. Je remercie aussi les évaluateurs anonymes de cet article qui m'ont aidée à l'enrichir de leurs connaissances et de leurs références.

BIBLIOGRAPHIE

Références du texte

- ¹ Kalika, M., et autres (2002). *E-GRH: Révolution ou évolution ?*, Paris, Éditions Liaisons.
- ² Bietry, F. (2002). *E-GRH, entre promesses et interrogations*, Paris, EMS.
- ³ Atlan-Lambaduru, N. (2000). *Les dix outils clés du cyberrecruteur*, Paris, Go éditions.
- ⁴ Peretti, J.M. (2001). « E-RH et renouvellement des pratiques managériales », in *Ressources humaines et management*, N2 p. 16
- ⁵ Silva, F (2001). *Devenir e-DRH*, Paris, Éditions Liaisons.
- ⁶ Humeau, N. (2005). *Intranet-management*, Paris, Économica, collection Connaissances de la gestion.
- ⁷ Castells, M (2001). *L'ère de l'information, vol.1, La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- ⁸ Marrec, A. (2005). *La gestion des nouvelles organisations virtuelles: un sport extrême!*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- ⁹ Becheikh et Zhan Su. (2005). *L'organisation virtuelle: un avenir qui se dessine*, dans *Revue française de gestion*, No 154, Janvier-février 2005.
- ¹⁰ Leclerc, M. (sous la direction de) (1999). *Disparition ou réorganisation du travail*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- ¹¹ Deveaux, L. et Parashiv, C. (2004). *Le rôle des agents intelligents sur l'internet. Révolution ou évolution commerciale*, dans *Revue française de gestion*, No 152, p. 7-29, sept. oct.
- ¹² Senge, P. et autres (1999). *La danse du changement*, Paris, First éditions.
- ¹³ Jacob, R. et Ducharme, J. (sous la direction de) (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Montréal, Paris, Casablanca, Gaétan Morin éditeur.
- ¹⁴ Roy, M et Audet, M. (2003). « La transformation vers de nouvelles organisations plus flexibles: un cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, No 4, p. 43 à 49.
- ¹⁵ Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- ¹⁶ Vinet, A (2004). *Travail, organisation et santé: le défi de la productivité dans le respect des personnes*, St-Nicolas, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- ¹⁷ Saguès, C. (2004). *Échanger au rythme des technos*, dans la revue *Incontournable*, No 5, juin.

Références hors texte

- Aubert, N. et Roux-Dufort, C. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Dowling, P. et Welch, D.E. (2005). *International human resources management: Managing in a multinational context*, Mason Ontario, Thompson/South-Western.
- Gagnon, Y.C., Bourgault, M. et Fortier, I. (2004). *Prenez part au changement technologique: Guide GRH d'accompagnement: Rapport de recherche du Centre de recherche en gestion des ressources humaines*, Québec.
- Haiven, J. et A. (2004). *Relations industrielles: Jonction du passé et du présent*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Kulik, C.T. (2004). *Human resources for the non HR manager*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum associates.
- Lafontaine, C. (2004). *L'empire cybernétique: des machines à penser à la pensée machine: Essai*, Paris, Ed. du Seuil.
- Lointier, P. et Rosé, P. (2004). *Le web de crise: de la désinformation à la contre-attaque*, Paris, Demos.
- Vicente, K. (2004). *Facteur humain. Réinventer notre rapport à la technologie*, Outremont, Logiques.
- Wallace, P.M. (2004). *The internet in the workplace: How new technology is transforming work*. Cambridge, Cambridge University Press.