

# Nouvelles technologies, nouveau management

*dîner débat du 28 janvier 2002*

avec

**Sandra Bellier**  
**directrice du développement e-business d'Adecco.**

*Comment prendre en compte la révolution des nouvelles technologies, leur apport fabuleux mais aussi leurs limites, dans l'organisation de l'entreprise et l'élaboration de nouveaux modes de management ?*

Sandra Bellier réfléchit aujourd'hui pour ADECCO à la façon dont les NTIC peuvent aider ce groupe international et diversifié – dont l'activité de travail temporaire s'adresse à 600 000 intérimaires par an, à évoluer dans sa pratique du management et des ressources humaines. Elle propose aujourd'hui quelques premières réflexions.

Elle a auparavant mis en place à la CEGOS, en collaboration avec l'université de Dauphine un Observatoire du e-management qui propose de premiers résultats et doit poursuivre ses travaux pendant au moins cinq ans.

## Quel impact des nouvelles technologies sur le management ?

A cette question la réponse générale est que dans les entreprises plus rien n'est comme avant, que c'est une révolution, que ceux qui freinent n'ont aucune chance de survie : exemple des e-mails totalement entrés dans le quotidien, alors qu'ils étaient pratiquement ignorés il y a cinq ou six ans.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées, tous les métiers et notamment tous les métiers de services. C'est une donnée de départ.

Cependant trois questions semblent loin d'être résolues

- La différence entre *l'accès à l'information et son traitement*,
- La différence entre *l'information et l'échange ou le partage d'information*,
- L'impact des nouvelles technologies sur *les processus de décision*

Ces trois questions dépassent l'usage des technologies (messagerie, intranet, bases de connaissances...), elles touchent les comportements et le rapport au savoir.

### **La différence entre *accès à l'information et traitement de l'information***

L'idée que plus on a d'information, plus on est informé étant évidemment un leurre.. que faire pour rendre l'information intelligente, assimilable, utile au travail des personnes ?

Ici se profile une question inspirée par les problématiques du e-learning et les modes d'apprentissage. L'apprentissage, ce qui fait le développement des compétences, relève non de la mise à disposition de ressources mais de processus d'appropriation qui ne vont pas nécessairement de pair. Aujourd'hui le e-learning est bien moins fréquent que la simple mise à disposition de ressources et la question « *comment rendre l'information appropriable* » n'est pas résolue dans les entreprises.

On peut poser la question en termes de capacité et de maîtrise par certains individus mieux que par d'autres ; on peut aussi la poser en termes d'organisation et de management. On est alors amené à se demander en quoi repenser l'organisation du travail, en examinant l'accès à l'information et son traitement du côté de l'entreprise : cela revient à analyser les situations de travail avec un regard sur la charge cognitive demandée aux individus et sur la capacité qu'a ou non le management de les accompagner dans ces situations nouvelles.

Si on se limite à des problématiques d'accès toujours croissant à l'information, on risque de générer des élites très particulières, et se priver ainsi de ce qu'on peut attendre des nouvelles technologies.

### **La différence entre *l'information et l'échange d'information***

L'Observatoire montre que la communication à distance ne réduit aucunement le besoin d'échange en face à face dans les entreprises, et que le nombre de réunions physiques croît avec la pénétration des nouvelles technologies : comme si la surcharge d'information à distance accroissait le besoin du contact direct qui permet cette communication implicite, ce qui ne se dit ni ne s'écrit et qui fait que les décisions se prennent. On le sait, une visioconférence ne fonctionne bien que si un contact physique a eu lieu avant ou après - elle peut alors jouer son rôle de transfert d'information.

### **L'impact des nouvelles technologies sur *les processus de décision***

La distinction entre connaître et décider, entre aide à la décision et décision est des plus complexes. En quoi et comment être « plus » ou « mieux » informé influe-t-il - ou pas - sur le processus de décision des managers ? aide-t-il à être plus proactif, à mieux anticiper et prendre mieux en compte la complexité ? rien n'est moins sûr. Quels outils inventer alors pour aider les managers à créer de meilleurs processus de décision ?

Ce qu'on appelle aujourd'hui aide à la décision reste balbutiant et renvoie au knowledge management, à des outils de type « agent intelligent » ou filtres cognitifs pour savoir quelle information transmettre aux managers et sous quelle forme.

Avec la masse d'information croît évidemment le besoin de traitement, et donc le besoin de réduction et simplification du champ pour y trouver ce qui est déjà connu, donc sécurisant.

A la limite donc, plus on construit un univers informationnel où les gens sont sur-informés, plus on risque de les rendre « moins intelligents », dans un mode de fonctionnement répétitif et simplificateur. On parle beaucoup économie du savoir et gestion des connaissances, on peut se demander ce que signifie l'entreprise intelligente, et quelle information aide à rendre les gens plus intelligents dans les entreprises aujourd'hui.

En d'autres termes, *les nouvelles technologies ne modifient pas profondément les questions de pouvoir, elles ne font que les déplacer.* A propos d'Intranet, d'ERP, de E-learning, on voit bien que

l'accès, le traitement et la transformation de l'information en actions et en décisions ramènent toujours aux questions de pouvoir.

Il n'est pas vrai comme c'est dit parfois que, du fait de l'accès universel à l'information le pouvoir, partagé sans rupture dans l'entreprise avec l'information, n'est plus une question. En fait émergent de nouvelles formes d'organisation du pouvoir, et le comprendre aidera à mettre les nouvelles technologies au service de ce que nous voulons dans des entreprises - qui n'ont jamais eu autant besoin de relations humaines directes.

## **Débat**

Les questions des participants et les réponses de Sandra Bellier :

- **Le fonctionnement de l'Observatoire du e-management et l'accès aux résultats ?**

*Réponse* : Si l'Observatoire ne traite pas le secteur public, il concerne de façon large et différenciée le secteur privé (selon la taille des entreprises, les secteurs d'activité, la localisation).

Pour plus d'information sur l'Observatoire et son site, cf. : « E-management », aux éditions Liaisons.

- **Modes de pouvoir et prise de décision dans l'entreprise, toujours sujets tabous**

R : Certes les nouvelles technologies n'atténuent pas la difficulté de traiter les aspects de pouvoir ; en revanche elles posent ces très anciennes questions sous un angle nouveau.

- **L'impérialisme des nouvelles technologies, facteur d'exclusion supplémentaire**

R : Certes, un premier risque d'exclusion existe pour ceux qui ne les maîtrisent pas. Au-delà, elles créent de nouvelles fractures. Par exemple l'accès au e-learning n'est pas possible pour tous. Aujourd'hui on constate un taux d'abandon de 70 à 80% ! il faut en effet avoir la capacité d'apprendre au moyen de tels outils. Autre fracture, ce rapport particulier à l'apprentissage : la motivation à rester des heures devant un écran n'est pas donnée à tous.

- **Pour les cadres surtout, l'abondance d'outils et d'information supposée suffire (et contraindre) à la performance isolerait les personnes, supprimant l'échange et la richesse du collectif.**

R d'abord, il est surprenant de voir comment les personnes prennent en charge le devoir d'accéder à ces nouveaux outils, comme le montrent leurs réponses aux enquêtes de l'Observatoire :

- Oui, les nouvelles technologies c'est formidable !

- Oui, les NT ont modifié nos compétences, imposent d'être *plus* capables.

Les salariés intériorisent le devoir de s'adapter, de se développer, sans revendiquer de l'aide.

Quant à l'isolement, il n'est pas certain. Les nouveaux outils ont aussi une capacité extraordinaire à créer du collectif, de nouvelles formes de travail collaboratif, des manières différentes de produire à distance. Si l'on parvient à associer temps de travail à distance, travail collaboratif et temps de convivialité, on peut espérer des réalisations étonnantes.

- **La valeur de la transmission de consigne par e-mails**

Ecriture, elle serait moins sujette à interprétation que n'était la consigne orale relevant du contact personnel et de la « logique de l'honneur »

R : L'e-mail est parfaitement source d'interprétation et de conflit ! y compris à travers l'idée que une fois l'e-mail envoyé, son destinataire a reçu l'information, agi et produit ce qu'on en attend... les marges d'interprétation sont peut-être encore plus dangereuses, d'où le besoin de maintenir à tout prix la communication directe.

## .. et des remarques de la salle

- **De quoi parle-t-on : des « e-... » très différents :**

*E-business*, relation entre entreprises : ces e-... divers sont utiles parce qu'en amont les gens s'entendent sur le projet. Ils suppriment du temps et de la distance, cela radicalement, et changent ainsi les modes de production notamment en les internationalisant.

*E-communication*, mode intermédiaire entre l'écrit et le verbal, est une communication fonctionnelle, sans plus.

Avec *le transfert de données* se pose la question du sens et de l'engagement. On reste là loin du contrat et de la force d'engagement de documents contractuels numérotés, enregistrés...

Pour *le management* : ce qui change est la rapidité de transmission de l'information. Le « chef » n'est alors plus transmetteur, mais interprète ou médiateur.

- **Deux périodes à ne pas confondre**

On vit aujourd'hui une période de transition (les dix, vingt prochaines années) susceptibles de voir naître des exclusions dans les entreprises. Il faut trouver comment aujourd'hui aider ceux qui ne sont pas « tombés dedans » à gérer ces nouvelles technologies ?

Mais à l'avenir l'apprentissage de ces technologies, qui ne seront plus « nouvelles » mais devenues quotidiennes, ne sera plus le rôle de l'entreprise, mais bien celui de l'école, comme aujourd'hui lire et écrire et c'est là que se déplacera la question de l'exclusion.