

LES DÉFIS DES DIRECTIONS RH À L'ÈRE DE L'ENTREPRISE VIRTUELLE

Michel AUDET
Professeur
Département de relations industrielles,
Université Laval
Directeur du CEFRIO
MICHEL.AUDET@CEFRIO.QC.CA

RÉAL JACOB
Professeur
Ecole des HEC - Montréal
Chercheur associé au CEFRIO
Real.Jacob@hec.ca

La révolution numérique qui déferle sur les organisations et la société est venue changer de façon significative les bases de la réflexion sur les rôles et responsabilités des directions des ressources humaines (DRH) dans les entreprises. Il n'y a pas si longtemps les technologies de l'information et de la communication (TIC) étaient considérées comme un facteur de l'environnement parmi tant d'autres, facteur qui exerçait des pressions vers une plus grande flexibilité organisationnelle. Les TIC ont également ouvert une porte sur une nouvelle tendance de la GRH que certains auteurs appellent une GRH plus informatisée (Guérin et Wils, 1993). Cette tendance réfère davantage à la numérisation des pratiques RH traditionnelles ou encore à l'utilisation de systèmes d'information de gestion des RH sophistiqués pour nourrir les processus décisionnels qui eux sont demeurés relativement traditionnels. Mais cette révolution numérique est beaucoup plus que cela et elle a un impact pervers et peu documenté sur la fonction RH et sur les acteurs qui y évoluent. En effet, les TIC renferment les principes d'un nouveau paradigme de gestion des RH, paradigme qui dépasse largement les rôles traditionnels des DRH et les approches récentes de gestion stratégique des RH. Il convient alors de provoquer une réflexion quant aux questions suivantes :

Question 1 : Les professionnels RH sont-ils des acteurs – clés de la transformation des organisations et de la société sous l'impulsion des TIC?

Question 2 : Quelles sont les cibles d'intervention à privilégier pour positionner les DRH comme acteur stratégique dans le passage de l'organisation traditionnelle vers l'organisation virtuelle?

Question 3 : Quel positionnement idéologique est le plus réaliste et porteur d'avenir ?

Ce questionnement sera abordé de façon plutôt impressionniste et exploratoire en s'appuyant sur les leçons tirées des grands projets de recherche appliquée qui ont été réalisés par le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) au Québec au cours des dernières années. Les projets qui ont inspiré l'argumentation qui suit ont gravité autour :

- * Des affaires électroniques ;
- * Du gouvernement électronique, des guichets uniques et de l'intégration des services publics autour de grappes de services ;
- * Du télétravail ;
- * Du déploiement des progiciels de gestion intégrée des ressources ;
- * De la gestion des connaissances ;
- * Des communautés de pratique professionnelle et des collectivités ingénieuses.

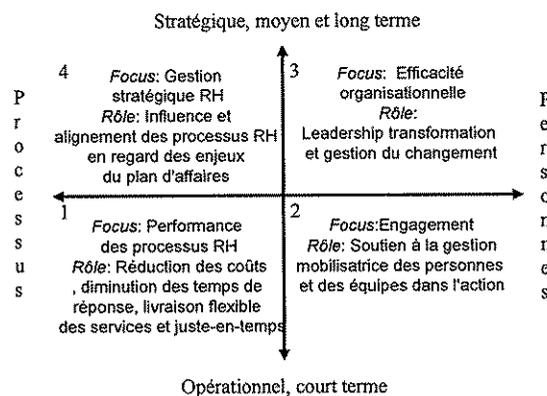
Un autre facteur dont nous tiendrons compte est associé aux réseaux de transfert de connaissances mis sur pied par le CEFRIO, réseaux qui mettent en évidence le jeu des acteurs dans l'appropriation des savoirs produits par la recherche appliquée et la recherche action.

1. LES DRH ET LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS PAR LES TIC

Dans le cadre des activités de transfert de connaissances visant à communiquer divers résultats de recherche appliquée sur la transformation des organisations au moyen des TIC, nous avons été en mesure de constater que les DRH ont tendance à réduire les TIC à un objet technologique tel que l'organisateur électronique, l'internet, l'intranet, le courrier électronique, un collecticiel, etc. De ce point de vue, et comme on l'a dit précédemment, les TIC sont souvent associées à un outil d'amélioration des pratiques RH existantes. En se référant au modèle d'Ulrich (1997), qui présente une cartographie des rôles RH dans une organisation (figure 1), on constate que les TIC sont surtout utilisées pour améliorer l'efficacité et l'efficacé des processus RH et, dans une moindre mesure, le travail de soutien auprès des cadres et des personnels terrain (quadrants 1 et 2).

Figure 1 :

Cartographie des rôles RH selon Ulrich



A titre d'exemple, on peut noter le recours au *e*-recrutement (ex: affichage électronique des postes disponibles et des propositions de candidatures) à l'intérieur des processus de dotation, à l'autoformation en ligne et la création de centres virtuels d'apprentissage dans le domaine de la formation continue, à la mise en place de référentiels électroniques de règles et procédures en soutien en temps réel au travail des cadres «line» dans des domaines tels que la santé et sécurité au travail, les relations de travail (ex: convention collective en ligne avec guide d'interprétation), des référentiels employés en ligne et intégrés (ex: avantages sociaux, paie, profil de formation, etc.), au *e*-coaching en vue de mieux soutenir le travail du personnel terrain, etc.¹ La virtualisation des processus RH permet également d'envisager de nouveaux modèles d'impartition (ex: services de la paie, avantages sociaux, etc.). Les travaux de Lepak et Snell (1998) ou Matmati (1999) sont représentatifs de cette perspective, c'est à dire la virtualisation de la fonction RH ou l'apport des TIC à l'efficacité et l'efficience actuelle des pratiques RH.

L'amélioration des processus RH au moyen des TIC vise surtout la diminution des temps de réponse, la réduction des coûts et la disponibilité flexible et en temps réel d'informations. La virtualisation des processus RH est donc une contribution à la valeur ajoutée, surtout au niveau opérationnel. Mais quelle perspective devrait-on adopter pour que les directions RH aient une contribution stratégique dans le cadre de la virtualisation de leur organisation? Il est clair que la virtualisation des processus RH tant à l'interne qu'à l'externe permet de récupérer du temps permettant ainsi à des directions RH de valoriser davantage leurs rôles plus stratégiques tels que les rôles d'architecte et de catalyseur décrits par Wils, Labelle et Guérin (2000) ou ceux associés à la gestion du changement (Conference Board, 1998). La maîtrise de ces rôles s'inscrit également dans l'idée que la survie des directions RH repose de plus en plus sur leur capacité à démontrer leur valeur ajoutée en regard des grands enjeux stratégiques de leur organisation (Yeung et Berman, 1997; Butteris, 1998, Pfeffer, 1998).

2. LA VALEUR AJOUTEE STRATEGIQUE DE LA FONCTION RH: ASSUMER UN LEADERSHIP DANS LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE VERS L'ORGANISATION VIRTUELLE

En se référant à la figure 1, comment les acteurs de la fonction RH peuvent-ils exercer une influence plus marquée sur les intentions stratégiques des organisations ? Comment peuvent-ils influencer les choix technologiques et la gestion de projet ? Jusqu'à quel point sont-ils en mesure de supporter la transformation de leurs organisations dans un contexte de virtualisation de l'économie? A ces questions, notre expérience acquise dans de nombreux projets de recherche appliquée nous indique que les directions RH sont plutôt absentes de ces débats. A titre d'exemple, dans une étude menée par le CEFRIO sur plus de cent projets de réingénierie, pour plus du deux tiers des projets, les spécialistes RH et du changement sont exclus des comités de pilotage de ces projets. Parmi les raisons évoquées, la difficulté à saisir les défis d'affaires arrivent souvent au premier rang (Gingras, Roy et Bédard, 1996).

A la suite d'une lecture horizontale des projets de recherche du CEFRIO présentés en introduction à ce papier, nous avons retenu trois défis à relever en vue de permettre aux directions RH de se repositionner au niveau de projets majeurs de transformation organisationnelle qui impliquent un recours important aux TIC:

¹ Pour des exemples intéressants, voir Petit, M.C. (1999), Audet, M., Lépinay, S. (1999), Rosenberg, M. J. (2001), Gil, P. (2000).

Comprendre la portée organisationnelle des TIC en tant que nouveau paradigme de gestion
 Développer une capacité à comprendre les enjeux d'affaires de l'organisation virtuelle et à les traduire en défis RH
 Développer une nouvelle maîtrise en gestion du changement stratégique en vue d'accompagner la transition de l'organisation traditionnelle à l'organisation virtuelle

2.1. Comprendre la portée organisationnelle et sociale des TIC en tant que nouveau paradigme de gestion

Plus qu'une simple pression conjoncturelle de l'environnement ou un outil de valorisation de l'efficacité et de l'efficience des pratiques RH existantes, les TIC représentent fondamentalement un nouveau «champ des possibles», un changement de paradigme dans la manière de concevoir et d'organiser le travail (Matmati, 2000 ; Jacob, 2000). Comme l'écrivait récemment Joël De Rosnay (1995) « avec les TIC, on peut dorénavant créer et se déplacer dans un nouvel espace/temps ». Or ce nouvel espace, ce « nouveau champ des possibles » doit être caractérisé au delà de la technologie comprise comme un ensemble d'objets matériels. Ainsi, il est moins pertinent de se préoccuper des caractéristiques des collecticiels, des intranets, des progiciels de gestion intégrée (ERP), des affaires électroniques et du télétravail, mais davantage des caractéristiques génériques de ces applications ou objets technologiques.

Dans le cadre de travaux de recherche menés sur la transformation des organisations au moyen des TIC, nous avons identifié huit caractéristiques génériques qui nous permettent de mieux comprendre la portée organisationnelle et sociale des TIC (Audet 1999; Rondeau et al., 2000). Ces caractéristiques sont présentées sous la forme de principes. Ce sont:

- Le principe de l'interactivité : La relation avec l'information passe d'un mode passif à un mode interactif, transactionnel.
- Le principe de l'intemporalité : La notion de temps normé est remplacé par celle de temps individualisé et la gestion du temps (fonctionnement en temps synchrone ou asynchrone) peut s'organiser selon les besoins.
- Le principe de l'instantanéité : L'information est rendue disponible « ici et maintenant » et cela, à très haute vitesse ce qui accélère drastiquement la conduite des affaires.
- Le principe de délocalisation : On réfère ici à l'annulation de la notion d'espace physique et géographique. Les TIC rendent possible le travail à distance (à domicile à temps plein, en mode pendulaire, mobile, en unité déconcentrée, en télécentre, en mode équipe virtuelle) en mode interactif et cela, peu importe le lieu géographique (ex : local, régional, national, international). Les personnes n'ont plus besoin d'être co-présentes physiquement pour réaliser leurs mandats.
- Le principe de la virtualité : Le monde physique réel peut être réduit à la notion d'information. Cela renvoie également à la dématérialisation très poussée d'une ou plusieurs composantes d'un système ou d'une organisation.
- Le principe de réseautage informationnel : Peu importe le statut d'une personne, l'interconnexion de réseaux accentue les possibilités d'accéder à des réseaux connus ou nouveaux, internes ou externes d'informations et de personnes sur un domaine déterminé d'expertise et de tisser des toiles complexes de communications. L'interconnexion de réseaux crée également une nouvelle fenêtre d'opportunités en matière de démocratisation de l'information.
- Le principe de la synergie en réseau virtuel : Peu importe le lieu, le temps ou le nombre d'intervenants, les TIC introduisent la possibilité de développer des communications interactives entre les personnes et élaborer des projets en commun. Ce principe se situe à la base de la formation d'équipes virtuelles de travail qui, grâce à de nouvelles générations de

collecticiels (*groupware*), peuvent créer et se coordonner électroniquement, à distance, en temps réel ou décalé.

⊖ Le principe de la désintermédiation: Les TIC rendent possibles les relations directes entre un producteur et son client ce qui a notamment pour effet de questionner la valeur ajoutée des intermédiaires traditionnels tant internes qu'externes.

Ces principes, lorsqu'ils sont interreliés (intégration et convergence), nous projettent dans un autre paradigme de gestion. Ils agissent à la fois comme accélérateur, catalyseur et révélateur dans nos organisations (Audet, 1999). *Accélérateur*, car désormais les temps de cycle de développement d'un produit, d'un procédé ou d'un service (de l'idée à la consommation) se rétrécissent comme peau de chagrin, mettant ainsi énormément de pression sur le système organisationnel et de stress sur les humains. *Catalyseur*, car les TIC représentent des opportunités en or pour réinventer les organisations et les collectifs, pour changer l'ordre des choses, les pratiques, les attitudes et les comportements. *Révélateur*, car les TIC nous renvoient en plein visage toutes les dysfonctions des organisations, la non valeur ajoutée, le gaspillage.

Cette représentation des TIC selon la perspective des principes plutôt que des objets matériels est importante puisque, pour l'intervenant RH, elle lui permet de mieux comprendre la portée organisationnelle et sociale des TIC et donc d'agir de manière proactive et organique. Ce processus d'anticipation (passer du réactif au proactif et du mécaniste à l'organique) est identifié comme une dimension clé de la reconnaissance stratégique de la fonction RH (Wils, Labelle et Guérin, 2000). Illustrons par un exemple, tiré de l'une de nos recherches, celui de la délocalisation en mode télétravail au moyen des TIC.

Dans le but d'économiser des espaces de bureau à coûts élevés, plusieurs dirigeants d'organisations de services professionnels ont opté pour le télétravail. C'est souvent une fois cette délocalisation réalisée que les dirigeants constatent les effets pervers de leur décision justifiée surtout par une pensée économique. Car, une telle modification de l'organisation du travail n'est pas sans avoir de conséquences sur la gestion et plus particulièrement l'engagement organisationnel des professionnels. En effet, plus ils travaillent à distance, plus il est difficile de maintenir la loyauté et le lien d'identité à leur organisation et plus il y a une chance de voir se développer le comportement du « mercenaire » (offrir leurs compétences aux plus offrants). Or, dans toute bureaucratie professionnelle, ce sont les professionnels qui constituent l'avantage concurrentiel et leurs connaissances tacites deviennent le centre nerveux de l'organisation. De plus, leur formation en emploi est longue et onéreuse. Les dirigeants réalisent donc que les gains réels associés à l'économie d'espace physique de bureau peuvent rapidement être annulés par des coûts cachés directs (coûts de recrutement et de formation du personnel professionnel) et indirects (coûts reliés à la perte d'expertise).

Les dirigeants se voient ainsi confrontés à un problème de taille que l'analyse économique n'avait pas décelé. Puisque l'identification à l'organisation se forge notamment dans le cadre de multiples rapports interpersonnels et informels au lieu physique de travail, les questions que l'on aurait dû se poser sont les suivantes: Comment délocaliser virtuellement le travail professionnel tout en maintenant l'identification des employés à l'organisation? Quels nouveaux processus doit-on concevoir pour « remplacer » l'acculturation résultant antérieurement des relations interpersonnelles concrètes, de type « face-à-face? Qui plus est, le télétravail contribuant aussi à l'individualisation du travail, d'autres enjeux majeurs émergent : en éloignant les télétravailleurs des cercles et réseaux informels, des « discussions de couloir », ne les privent-on pas de liens significatifs dans leur cheminement promotionnel ? Sachant que les promotions et mouvements verticaux de carrière sont fortement influencés par les jeux informels, certaines des meilleures ressources ne seront-elles pas ainsi involontairement « laissées pour compte » par manque de visibilité stratégique? L'équation

pourrait alors être la suivante: plus nos meilleures ressources travaillent à distance, moins elles ont de chances d'être promues et ... conséquemment plus elles se détachent! Malheureusement, la plupart du temps, ces questionnements organisationnels et sociaux ne sont pas à l'agenda des équipes de projet parce que les directions RH sont absentes ou marginalisées. Il aurait été pourtant facile d'anticiper ces effets. Mais pour cela, il aurait fallu que les gestionnaires du changement aient été sensibles aux caractéristiques génériques de ces technologies, à leur portée organisationnelle et sociale en vue d'enclencher des actions appropriées (Handy, 1995 ; Journal of Computer-Mediated Communication , June, 1998).

2.2. Développer une capacité à comprendre les enjeux d'affaires de l'organisation virtuelle et à les traduire en défis RH: les cas de l'entreprise intégrée (et virtuelle) et de la gestion des connaissances

Dans une démonstration étoffée de la dynamique des réseaux, Castells (1998) démontre que la société et les organisations qui la composent fonctionneront de plus en plus en réseaux réels et virtuels. Quant à eux, Ettighoffer et Van Beneden (2000) caractérisent le processus de transformation en cours avec les concepts de virtualisation et de méta-organisations. Ces modèles d'organisation, de plus en plus virtuels, sont porteurs de nouveaux enjeux stratégiques ayant des implications importantes sur la fonction RH. Nos travaux nous indiquent cependant que la richesse des actions RH est d'abord liée à la compréhension des enjeux stratégiques d'affaires. Nous illustrerons à l'aide de deux cas: l'entreprise intégrée et les communautés virtuelles apprenantes.

L'entreprise intégrée (et virtuelle) ou comment les directions RH peuvent-elles soutenir la maîtrise de pratiques de gestion et de production complexes selon des standards de classe mondiale

Louis A. Lefebvre et Élisabeth Lefebvre de l'École polytechnique à Montréal (1999), ont tenté de conceptualiser l'évolution de l'entreprise traditionnelle vers l'entreprise virtuelle en élaborant une typologie des vagues technologiques qui frappent un certain nombre d'industries présentement. Comme l'illustre la figure 2, une première vague a trait aux marchés électroniques qui prennent différentes formes dont les enchères électroniques, les soumissions électroniques et les catalogues électroniques.

Une deuxième vague est celle des plateformes sectorielles dédiées qui permettent l'échange de données interactives entre clients et fournisseurs à l'intérieur de secteurs industriels identifiés et qui gravitent autour de grands donneurs d'ordre. Les troisième et quatrième vagues sont associées aux configurations de collaboration et à l'intégration de la chaîne de valeur. À ce stade, des réseaux d'entreprises se bâtissent autour d'une firme-produit qui gère la chaîne de valeur de chacun de ces produits. Cette chaîne prend forme autour d'un ensemble d'entreprises (souvent des PME sous-traitantes) associées à une étape d'un processus de transformation partant du design jusqu'à la consommation du produit en passant par toutes les étapes de R&D, de fabrication, de distribution, etc... La firme-produit voit donc à optimiser ses chaînes de valeurs et à gérer ses projets en temps réel. C'est à ce stade que les solutions « Enterprise Resource Planning » ou ERP prennent leur sens, surtout les nouvelles générations de solutions intégrées qui conditionnent non seulement la gestion des finances, de l'administration et des ressources humaines mais également les processus de prise de commande, de traitement, d'inventaires, de distribution, de gestion documentaire, d'entreposage de données, de transactions électroniques, de relations clientèles (CRM), etc. Les fournisseurs des solutions intégrées, qui imposent leur loi et leur vision d'une organisation moderne (Davenport, 1998), attaquent maintenant le marché des PME offrant des

solutions moins complexes, plus flexibles, par modules et pouvant être implantées en quelques mois. On est donc passé d'une approche d'implantation Big Bang obligeant la réingénierie des processus d'affaires à une approche plus « incrémentale » reposant sur des approches de transformation par ajustement et adaptation à partir de modules.

Finalement, la cinquième vague est caractérisée par l'optimisation des cycles de vie dans un contexte de développement durable. Associée au déploiement des nouvelles normes ISO 14000, et principalement 14040, cette vague traduit la plus haute marche qu'une organisation peut gravir dans l'univers des entreprises virtuelles.

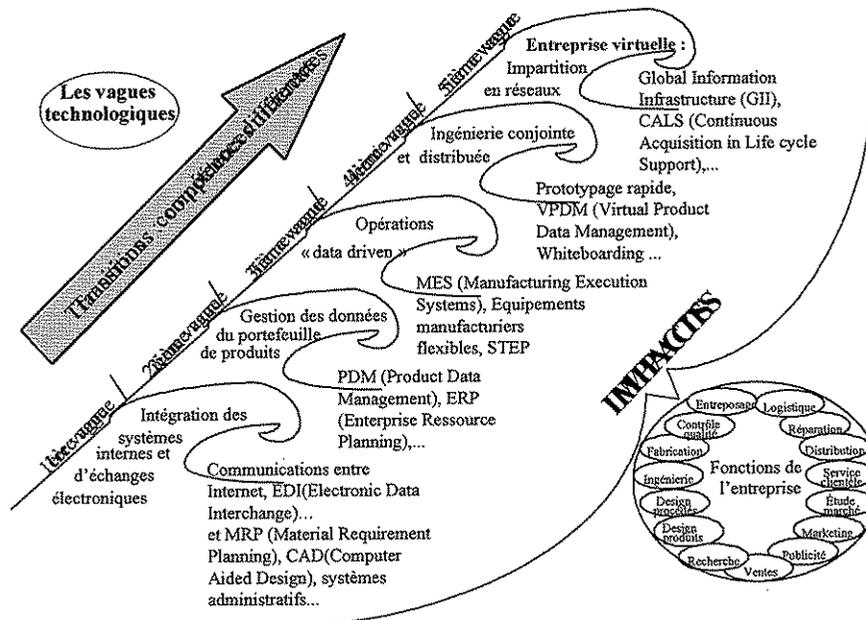
Toutes les entreprises ne doivent ni ne peuvent aspirer à la cinquième vague, par exemple. Dans le cas de nombreux secteurs associés aux services traditionnels, il se peut fort bien qu'une première vague soit appropriée. Par contre, pour les PME qui veulent devenir des fournisseurs de grandes entreprises multinationales et faire partie des chaînes de valeur de ces firmes-produits (automobiles, matériel de transport, etc...), un passage obligé vers l'intégration des activités de l'entreprise et interentreprises s'impose². Comme on peut le deviner, le passage d'une vague à l'autre implique des stratégies et des pratiques RH différentes et différenciées (Wiesenfeld, Raghuram et Garud, 1999; Sparrow et Daniels, 1999; Bourhis, 2001). Parmi celles-ci, mentionnons à titre d'exemples:

- l'intensification des investissements formation en vue de soutenir le développement continue d'une main-d'œuvre de classe mondiale ;
- l'intensification des pratiques virtuelles de formation juste-en-temps en vue de répondre aux besoins de renouvellement rapide des compétences techniques ;
- l'implantation de systèmes électroniques d'aide à la tâche (« EPSS ») en vue de soutenir la performance dans l'action et une réponse rapide face à des problématiques terrain à résoudre dans de courts délais de temps ;
- la formation des gestionnaires dans un contexte de télétravail et de délocalisation (ex: gestion de projet à distance, gestion par résultats) et leur accompagnement (la gestion dans des espaces virtuels entraîne un sentiment de menace au niveau de leur identité, leur contrôle et de leur estime) ;
- la mise en place de mesures virtuelles et en temps réel du climat organisationnel (réagir vite sur les pathologies causées par la « technostressie ») ;
- la valorisation des processus de gestion des carrières en vue de reconnaître avec plus d'intensité les détenteurs de compétences clés .

² Déjà de tels intégrateurs existent. Pensons notamment à la plate-forme ANX créée par Ford, GM et DaimlerChrysler à laquelle se sont joints Nissan et Renault, à GlobalNetXchange.com dont les piliers sont Sears et Carrefour, à TPN, de General Electric, qui regroupe 15 000 partenaires et 90 000 produits, à GPGMarket.com, lancée par Danone, Nestlé et Henkel avec l'espérance de voir leurs coûts d'achats réduits de 5 à 10% et leurs coûts de traitement au minimum de 30% et enfin la plate-forme RubberNetwork.com qui regroupera cinq grands fabricants mondiaux de pneumatiques et caoutchouc soient Continental (Allemagne), Michelin (France), Goodyear (USA), Pirelli (Italie) et Sumimoto Rubber (Japon) (Audet, M. Lépinay, S. (2000).

Figure 2 :

Les vagues technologiques selon Lefebvre et Lefebvre (1999)



Les communautés apprenantes virtuelles ou comment les directions RH peuvent-elles soutenir la transformation des savoirs tacites et explicites individuels en savoirs collectifs innovants³

L'innovation n'est plus l'apanage de la seule logique linéaire (les modèles séquentiels), cloisonnée dans un service de recherche et développement, avec comme principal moteur la «science», et visant à produire des innovations radicales. Étudiant la dynamique d'évolution de l'innovation, Dekkers (1998) montre en effet que les années 1970 à 1985 ont été marquées par des innovations de type radical autant sous l'angle des produits que des procédés contrairement aux innovations des dernières années qui sont davantage incrémentales s'appuyant avec force sur une culture d'apprentissage collectif. Dans une critique sévère de l'innovation classique et ses mythes, après avoir analysé l'historique de nombreuses innovations de produits (ex: le Minitel, la Twingo, le guidage inertiel de missiles nucléaires), Callon (1995) observe sans équivoque que ces innovations sont le produit de collectifs qui capitalisent le travail d'une myriade d'autres collectifs à travers des trajectoires «tourbillonnaires». Cette conception de l'innovation appartient donc à la lignée des modèles interactifs (Loilier et Tellier, 1999).

Un des défis RH qui se pose ici est le suivant: comment favoriser la synergie entre les connaissances tacites et explicites individuelles en vue de développer de nouvelles connaissances collectives innovantes. A cet égard, les travaux de Nonaka et Takeuchi nous donnent un éclairage intéressant⁴. Partant de l'hypothèse que l'innovation s'inscrit dans la synergie des savoirs explicites et tacites, à partir d'observations réalisées au sein de grandes

³ Pour un développement complet de ces idées, voir Jacob, R., Parlat, L. (2000).

⁴ Les travaux de ces deux chercheurs très appliqués et plusieurs entreprises s'en sont inspirées pour la mise en œuvre de leur approche de gestion des connaissances. On citera notamment DMR, Monsanto et la Banque Mondiale.

entreprises, ces chercheurs ont identifié quatre processus favorisant l'interaction entre ces deux formes de connaissances. Nous les présentons succinctement accompagnés d'exemples d'interventions RH:

le processus de *socialisation*: maillage de savoirs tacites entre eux (ex: communautés de pratique qui peuvent être réelles ou virtuelles; groupes de résolution de problèmes où les gens testent leurs idées entre eux)

* le processus *d'extériorisation*: articulation de savoirs tacites en savoirs explicites (ex: groupe de résolution de problèmes dont les «output» sont formellement répertoriés dans un répertoire de connaissances qui est généralement électronique (base de données)

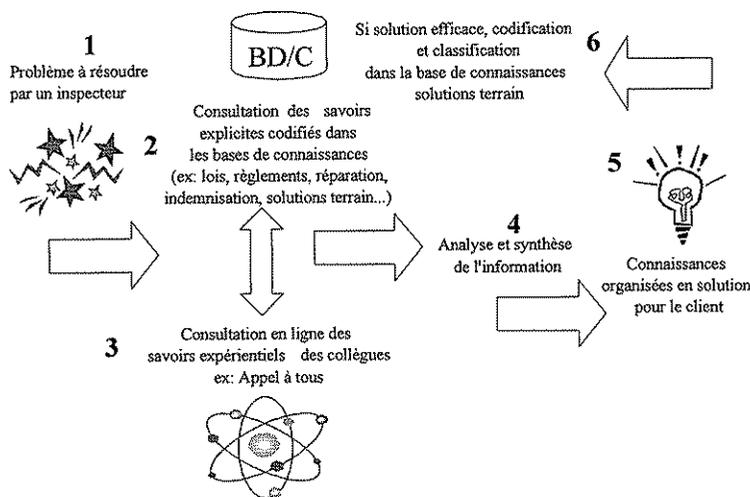
* le processus de *combinaison*: maillage de savoirs explicites en vue de produire de nouvelles idées, de nouveaux concepts (ex: forum d'experts)

* le processus *d'intériorisation*: intégration de nouveaux savoirs explicites dans l'expérience quotidienne, ceux-ci redevenant progressivement tacites (ex: utilisation du coaching et des systèmes électroniques d'aide à l'apprentissage (« EPSS ») en vue de faciliter l'apprentissage dans l'action de nouvelles pratiques).

Illustrons ici le maillage de connaissances tacites et explicites à partir de l'idée de collectif d'apprentissage dans un environnement technologique, autrement dit, un processus d'apprentissage qui aurait pu être initié par une direction RH visionnaire. La figure 3 se veut une représentation du maillage des savoirs tacites et explicites avec l'aide de certaines applications de type Intranet au sein d'une communauté apprenante virtuelle d'inspecteurs d'une grande société d'assurance publique au Québec⁵. Celle-ci montre, à la suite d'un problème terrain rencontré par un inspecteur en région, comment s'articule la synergie entre ces deux formes de savoirs. Ici, l'inspecteur a accès aux savoirs explicites en temps réel que l'on retrouve majoritairement dans les référentiels électroniques de connaissances et les «Pages jaunes d'expertises». Pour les savoirs tacites, l'inspecteur lance la fonction « Appel à tous » en résumant la problématique qu'il rencontre localement et les questions qu'il se pose. L'appel à tous comprend un délai, généralement 24 ou 48 heures. Lorsqu'un collègue répond à l'appel à tous, il doit vérifier si sa réponse ou ses observations n'ont pas déjà été données. Dans le cas de l'appel à tous, il appartient à l'inspecteur d'intégrer les savoirs explicites et tacites qu'il a recueillis en vue de la production d'une solution originale. Si cette solution s'avère efficace, l'inspecteur a alors la responsabilité de la documenter en vue de l'intégrer au référentiel de connaissances des solutions terrain.

5 Pour l'analyse stratégique de ce cas: Jacob, R. (2001). Pour une analyse dynamique de l'expérience de la communauté virtuelle apprenante des inspecteurs, on peut télécharger ce document à l'adresse: www.cefrio.qc.ca/français/publications/rapports/communaute_pratique.pdf

Figure 3 :

La communauté apprenante virtuelle des inspecteurs de la CSST

Concernant le maillage des connaissances explicites et tacites, on comprendra ici que le climat organisationnel, l'alignement des pratiques de gestion et l'organisation du travail représentent des conditions *sine qua non*. Ainsi, la connaissance tacite stratégique étant une source fondamentale de pouvoir, aucun être humain n'acceptera de partager «ses trucs du métier», son savoir d'expérience finement accumulé au fil des années, s'il n'existe pas une culture de confiance et de partage dans une organisation et si les pratiques de gestion de la performance, notamment la rémunération et l'évaluation pour fins de promotion, ne sont pas alignées en conséquence. Autrement dit, il est extrêmement difficile de parler de la gestion de la synergie entre les connaissances tacites et explicites si les relations de travail sont mauvaises, si le partage des connaissances n'est pas pris en considération dans les critères de promotion, etc. Benoît Guay, vice-président gestion des connaissances du groupe international DMR, nous indiquait d'ailleurs qu'il s'agit là de l'un des défis majeurs à relever lors de la mise en œuvre d'un système formel de gestion des connaissances. Comment entraîner les personnes, (les «stars»), à partager ce qui fait leur succès individuel en vue d'enrichir les bases collectives de connaissances? Un sondage récent de l'American Management Association (1999) auprès de 1,051 répondants arrive à la même conclusion. A la question «quelle est la plus grande difficulté en gestion des connaissances», celle qui obtient le plus fort taux (41%) se libelle comme suit: convaincre les personnes de partager leurs savoirs!

On comprendra également que l'organisation du travail joue un rôle déterminant en ce qui concerne la synergie entre les connaissances tacites et explicites. Plus le travail est cloisonné, individualisé, prescrit avec minutie dans une description de tâches, moins cette synergie est possible. Plus il est décroïsonné, en réseau, en groupe, plus cette synergie peut prendre racine. C'est d'ailleurs ce que l'on observe dans les organisations ayant opté pour une organisation du travail basée sur des équipes semi-autonomes ou responsabilisées⁶.

Certains sondages indiquent que les directions les plus susceptibles d'intégrer la fonction Gestion des connaissances sont la Haute direction, les Ressources humaines et les Systèmes

⁶ Pour un état de la situation des équipes semi-autonomes au Québec, on consultera avec intérêt la référence suivante: Roy, M. (1999).

d'Information. A ce sujet, à la question «de quelle direction devrait-on faire relever un «Chief knowledge officer»», le sondage du Conference Board (1999) nous fournit les résultats suivants: 37% de la Haute direction, 26% de la direction des Ressources humaines et 10% de la direction des Systèmes d'Information. Or, à la suite de notre étude sur les meilleures pratiques en gestion des connaissances, nous constatons, sur le terrain, que les directions RH sont totalement absentes du débat concernant la valorisation du capital intellectuel d'une organisation sous l'angle de la gestion des connaissances.

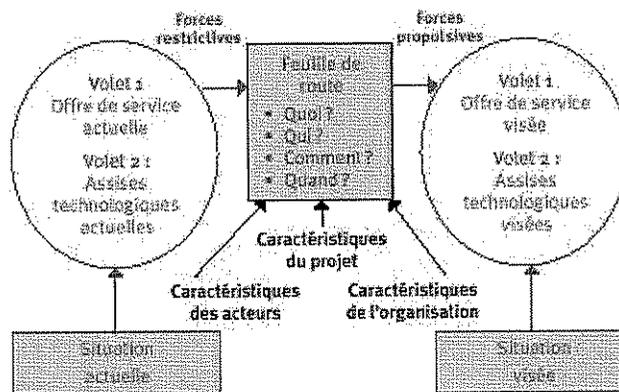
2.3. Développer une nouvelle maîtrise en gestion du changement stratégique en vue d'accompagner la transition de l'organisation traditionnelle à l'organisation virtuelle

La réinvention de modèles de gestion du changement en vue de soutenir le passage de l'organisation traditionnelle vers l'organisation virtuelle est identifié par Snow, Lipnack et Stamps (1999) comme une avenue fondamentale à développer dans les prochaines années pour les DRH. Ces modèles doivent être davantage génériques que spécifiques et doivent intégrer une compréhension fine des principes que nous avons évoqués précédemment. A titre d'exemple, nous résumons, à la figure 4, une démarche qui a été développée avec le Centre d'études en transformation des organisations (CETO) de l'École des HEC à Montréal. En travaillant sur ce modèle nous nous sommes rendus compte de l'importance de dépasser les approches gestion de projet et gestion du changement dans le cadre des grands projets technologiques pour ouvrir la perspective en intégrant des approches beaucoup moins prescriptives et déterministes (Rondeau et al., 2000).

Succinctement, une première série de paramètres concerne l'élaboration de diagnostics relativement à la situation actuelle et à la situation visée sur le plan des assises technologiques et de l'offre de produits et services. Une deuxième série de paramètres permet de classer les conditions critiques en regard du projet (complexité et légitimité), de l'organisation et des acteurs. Une troisième série de paramètres consiste à élaborer une feuille de route, le scénario, pour la transformation de l'organisation, c'est à dire le quoi (les étapes de transformation et le plan d'activités), le qui (l'équipe de projet au niveau stratégique, fonctionnel et opératoire), le comment (le rythme) et le quand (les indicateurs de progrès). Ce modèle intègre également l'analyse de conditions critiques et des processus d'orientation, de sensibilisation, d'habilitation, de consolidation et de régénération que les travaux de Rondeau (1999) ont mis en évidence dans le domaine de la gestion du changement stratégique.

Figure 4

La feuille de route de la transformation (Rondeau, A. et Al. , 2000)



Ce modèle traduit les apprentissages réalisés dans le cadre des chantiers de recherche du Centre d'études sur la transformation des organisations ainsi que ceux du CEFRIO⁷. Nous croyons que les DRH gagneraient à s'appropriier de tels modèles afin de comprendre la dynamique de la transformation des organisations sous l'impulsion de la révolution numérique. En agissant de la sorte, les professionnels RH auraient l'opportunité de démontrer une valeur ajoutée stratégique à l'organisation.

3. LE POSITIONNEMENT IDEOLOGIQUE

En matière de transformation par les TIC, le choix du paradigme ou le positionnement idéologique conditionne les actions et l'évaluation que l'on fait des changements. En ce qui nous concerne, trois perspectives peuvent être documentées. La première relève de l'optimisme technologique, de la pensée quasi magique. Les tenants de ce discours (Lévy, 1994) sont d'avis que les nouvelles technologies sont intrinsèquement porteuses de productivité, d'amélioration de la compétitivité et de qualité de vie au travail, de qualification des personnes. A titre d'exemple, plusieurs décideurs universitaires croient toujours que l'utilisation du portable en salle de classe va transformer radicalement l'enseignement!

Quant au pessimisme social (Wolton, 1999), il caractérise le discours de plusieurs opposants aux nouvelles technologies. Pour eux, la technologie est nécessairement porteuse de déqualification, d'intensification du travail, de déséquilibre entre la vie au travail et la vie hors travail. Or les optimistes et les pessimistes ont une chose en commun: leur discours est déterministe considérant la technologie comme une finalité et non comme un levier stratégique de transformation d'une organisation. Ces perspectives conduisent généralement à un cul-de-sac.

⁷ Voir le numéro spécial de la revue *Gestion* sous le titre *Transformer l'organisation* (1999) sous la direction d'Alain Rondeau, Réal Jacob, Taieb Hafsi et Michel Audet.

Une troisième perspective est plus intéressante. Si on revient à l'exemple de l'enseignement universitaire, les tenants d'une perspective stratégique et réaliste se poseraient les questions suivantes: l'enseignement universitaire est-il toujours compatible avec les nouveaux besoins des clientèles? Les modèles pédagogiques doivent-ils être réinventés? Et par la suite, comment les nouvelles technologies peuvent-elles contribuer à cette réinvention?

Nous insistons sur la mise en relief de ces trois perspectives puisque les études empiriques récentes montrent, qu'en moyenne, les taux d'échec lors de la transformation des organisations au moyen des TIC se situent autour de 60% (Jacob et Ducharme, 1995). Bien que plusieurs raisons puissent expliquer ce constat, il n'en demeure pas moins que la visée d'ensemble avec laquelle on aborde un changement stratégique joue un rôle prépondérant. Plus elle est déterministe (la technologie est une finalité), plus elle sous-tend un échec. Plus elle est stratégique, plus elle contribue à orienter le changement technologique vers le succès.

BIBLIOGRAPHIE

- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (1999). Knowledge management worldwide. *Management Review*, vol. 99 (5), p.28-31.
- AUDET, M. (1999). Technologies de l'information et de communication et ressources humaines: un rendez-vous avec l'histoire. *Effectif*, vol. 2 (3), 22-29.
- AUDET, M., LEPINAY, S. (2000). Les affaires électroniques seront vos affaires. 2B or not 2B. *Réseau CEFRIO*, vol. 2 (2), 3-10.
- AUDET, M., LEPINAY, S. (1999). L'acte d'apprendre à l'ère de la nouvelle économie. *Réseau CEFRIO*, vol. 1 (2), 3-8.
- BOURHIS, A. (2001). *Télétravail: Concilier performance et qualité de vie. Perspective organisationnelle*. Rapport thématique de recherche commanditée. CEFRIO.
- BUTTERIS, M. Editor (1998). *Re-Inventing HR: Changing Roles to Create the High-Performance Organization*. New-York: Wiley.
- CALLON, M. (1995). L'innovation et ses mythes. In L. BOUCHER (sous la direction): *La recherche sur l'innovation, une boîte de Pandore?* (pp. 5-29). ACFAS: Cahiers scientifiques 83.
- CASTELLS, M. (1998). *La société en réseaux*. Paris: Fayard.
- CONFERENCE BOARD (1998). *Transforming the HR function for global business - enquête Mercer*. Research Report 1209-98-RR.
- CONFERENCE BOARD (1999). Managing knowledge: the HR role. *HR Executive*, vol. 6 (4), p. 2-18.
- DAVENPORT, T.H.(1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, July-August, 121-131.
- DEKKERS, R. (1998). Framework for capturing and exploitation of intellectual capital. Proceedings sur CD-ROM, 8th International Forum on Technology: Leveraging Intellectual Capital, Grenoble, France, décembre.
- DE ROSNAY, J. (1995). *L'homme symbiotique*. Paris : Seuil. 398p.
- ETTIGHOFFER, D., VAN BENEDEN, P. (2000). *Mét@-organisations. Les modèles d'entreprise créateurs de valeur*. Paris: Village Mondial.
- GINGRAS, L., ROY M.C., BEDARD, C. (1996). *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*. Rapport final du projet CER. Québec, CEFRIO.
- GUERIN, G., WILS, T. (1993). Sept tendances clés de la « nouvelle » GRH. *Gestion*, février, vol. 18, n0 1, p. 22-33.

- HANDY, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, may-june, 40-50.
- JACOB, R., DUCHARME, J. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- JACOB, R. (2000). Réinventer les organisations. *Management et Conjoncture Sociale*, mai, no 580, 42-49.
- JACOB, R. (2001). La transformation d'une grande entreprise de services publics selon la perspective de la gestion des connaissances. *Gestion*, vol. 26 (1), 61-71. Mars-avril, 2001.
- JACOB, R., PARIAT, L. (2000). *Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité: information, innovation, interaction*. CEFRIO: Collection Études de cas. 73p. Disponible en format PDF à www.cefrio.qc.ca
- JOURNAL OF COMPUTER-MEDIATED COMMUNICATION (1998), June.
- LEFEBVRE, L., LEFEBVRE, E. (1999). Commerce électronique et entreprises virtuelles: défis et enjeux. *Gestion*, vol. 24 (3), 20-33.
- LEPAK, D.P., SNELL, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, vol. 8 (3), 215-234.
- LEVY, P. (1994). *L'intelligence collective*. Paris : La Découverte.
- LOILIER, T., Tellier, A. (1999). *Gestion de l'innovation*. Caen: Éditions Management, collection Les essentiels de la gestion.
- MATMATI, M. (1999). Apports des technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines. *Les Cahiers du Management technologique*, vol. 9 (3), 47-58.
- MATMATI, M. (2000). Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH. *Management & Conjoncture Sociale*. Mai, p. 21-30.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- PETIT, M.C. (1999). L'œuvre de Picasso chez Bombardier Aéronautique ... l'instauration d'une stratégie informatisée de gestion mondiale des ressources humaines, *Effectif*, vol. 2 (3), 8-10p.
- PFEFFER, J. (1998). *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- RONDEAU, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*, vol. 24 (3), 148-157.
- RONDEAU, A., LAUZON, N., AUDET, M., JACOB, R. (2000). *Transformez votre organisation grâce aux TI*. Guides IQ: Isabelle Quentin éditeur.
- ROSENBERG, M. J. (2001). *e-Learning*. New-York: McGraw-Hill, Gil, P. (2000). *e-Formation: NTIC et reengineering de la formation professionnelle*. Paris: Dunod.
- ROY., M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations: *Gestion*, vol. 24 (3), p. 76-85. Numéro spécial Transformer l'organisation.
- SNOW, C., LIPNACK, J., STAMPS, J. (1999). The Virtual Organization: Promises and Payoffs, Large and Small. In C.L. COOPER, D. M. ROUSSEAU (eds.) (pp. 15-30). *Trends in Organizational Behavior*, vol. 6: The Virtual Organization. Wiley.
- SPARROW, P.R., DANIELS, K. (1999). Human Resource Management and the Virtual Organization: Mapping the Future Research Issues. In C.L. Cooper, D. M. Rousseau (eds.) (pp. 45-61). *Trends in Organizational Behavior*, vol. 6: The Virtual Organization. Wiley.
- ULRICH, D. (1997) *Human Resource Champions, the next agenda for adding value to delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- WIESENFELD, B.M., RAGHURAM, S., GARUD, R. (1999). Managers in a Virtual Context: The Experience of Self-threat and its Effects on Virtual Work Organizations. In C.L. COOPER, D. M. ROUSSEAU (eds.) (pp. 31-44). *Trends in Organizational Behavior*, vol. 6: The Virtual Organization. Wiley.

WILS, T., LABELLE, C., GUERIN, G. (2000). Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines: impacts sur les compétences et la mobilisation. *Gestion*, vol. 24 (4), 20-31.

WOLTON, D. (1999). *Internet et après une théorie*. Paris : Flammarion.

YEUNG, A., BERMAN, B. (1997). Adding value through human resource: reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, vol. 36 (3), 321-335.