

Impact des nouvelles technologies sur la professionnalité dans l'administration

L'étude a pour objectif de délimiter l'évolution des professions dans l'administration suite à l'impact provoqué par l'introduction des nouvelles technologies, dans le but de comprendre comment les entreprises peuvent s'orienter entre les profils professionnels qui émergent, les compétences requises et les cours de formation qui sont nécessaires.

L'analyse bibliographique part de l'identification des figures professionnelles qui ont traditionnellement caractérisé la fonction Administration, Contrôle et Finance et se concentre ensuite sur l'étude des problèmes relatifs à l'estimation de l'impact de ICT dans les entreprises et sur l'analyse des conséquences sur le système des professions de l'administration à la suite de l'introduction des nouvelles technologies.

On relève combien l'évolution de l'*information technology* a permis une amélioration remarquable de l'efficacité et de l'efficacé dans la gestion de tous les processus structurés (par exemple: contrôle opératif); ces activités se prêtent, en effet, à être déléguées aux systèmes. Du point de vue de l'organisation du travail, la diffusion de la technologie cause une modification de l'ensemble des activités traditionnelles qui, dans certains cas, se traduit même par des modifications structurelles des activités et des responsabilités intéressées. Ce changement est vu avec un peu de crainte par les entreprises en raison de la réduction potentielle du nombre d'employés et de la perte de qualification due au processus d'automatisation.

La diffusion de ICT a donc porté à une réorganisation des activités et a aussi comporté une réflexion sur le rôle de la fonction et une modification des skill appartenant, à ses opérateurs. En effet, une nouvelle professionnalité dans l'administration se crée, qui doit savoir collaborer activement avec les autres unités organisatrices et avec le sommet de l'entreprise ainsi que supporter, en tant que partner, le processus de décision parce que sera par la suite directement intéressée à la stratégie du processus de planification. Elle continuera de gérer les processus de costing, budgeting, reporting et performance measurement en contribuant à la définition des indicateurs de performance tout en concentrant ses propres analyses sur "ce qui est important"; reverra, enfin, ses propres processus pour optimiser l'efficacité et l'efficacité et aura un rôle de leader dans les choix de configuration des systèmes informatiques. Substantiellement, le profil d'un administratif nouveau se développe dans une optique de conseil.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication auraient donc remplacé les professionnels de l'administration dans les activités plus routinières, libérant ainsi des ressources pour suivre des activités ayant une plus grande valeur ajoutée et contribuer à la requalification du personnel administratif. En particulier, les compétences de spécialisation demeurent un background culturel que l'administratif ne peut ignorer, mais, en même temps, celles appelées « skill managerielles » (les capacités de relation, de leadership, analytiques, etc.) et la connaissance du business ont un poids toujours plus grand.

En partant des considérations développées par l'analyse de la littérature, le groupe d'étude a aussi vérifié sur le terrain, en analysant une série d'expériences faites par les entreprises, comment l'introduction des technologies de l'information et de la communication ont modifié le système de la professionnalité dans l'administration.

La méthodologie de l'étude comprend une série consultations *semi structurées* de la durée d'une heure et demie environ avec des responsables de la fonction administration. L'étude a été conduite sur un échantillon de neuf entreprises, choisies parmi des maisons de moyenne et grande dimension opérant dans des secteurs économiques différents.

Pour identifier l'état de l'art et les tendances de l'évolution de la professionnalité dans l'administration, on a créé un questionnaire qui relève les effets de ITC sur quatre domaines de recherche différentes: le rôle, les processus, les instruments et les compétences. De façon cohérente avec ce qui est ressorti de la littérature, la fonction Administration, Contrôle et Finance a eu un rôle considérable dans les processus de génération de la valeur. Ce rôle s'est traduit par le rapprochement de la fonction aux aspects stratégiques du business.

La fonction, exerce, aujourd'hui, trois rôles fondamentaux:

- un rôle de communication institutionnelle envers les stakeholders;
- un rôle de support concret aux unités de business et au top management dans la planification, programmation et contrôle de la gestion;
- un rôle de leadership dans la sphère des processus d'informatisation.

Du point de vue de l'organisation, deux aspects importants sont à relever: d'une part le rapprochement progressif de la fonction Administration, Contrôle et Finance aux unités de business et au sommet, de l'autre une combinaison différente des sous fonctions dans lesquelles la structure est typiquement articulée. Par rapport à ce dernier aspect, ces sous fonction principales sont: l'administration dans un sens étroit, la finance et le contrôle de gestion, mais, dans des organisations particulièrement complexes, même les achats tombent sous le chef d'Administration, Contrôle et Finance ainsi que les services généraux, la gestion des immeubles et les systèmes informatiques.

L'analyse se poursuit avec l'identification des principaux processus dont s'occupe la fonction Administration, Contrôle et Finance et de l'impact que l'introduction de ICT a comporté. Pour les activités suivies par la sous fonction administration de façon étroite et par la sous fonction finance, on a relevé un plus grand impact par rapport aux activités suivies par le contrôle de gestion.

En ce qui concerne le niveau d'informatisation, les différentes entreprises se sont toutes hautes placées: 70 % opère selon une logique ERP et le 30 % restant a l'intention d'intégrer ses propres systèmes dans un délai de deux ans. La raison principale de la décision de créer des systèmes d'informatique évolués est la recherche d'une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles ainsi qu'une plus grande efficacité pour atteindre l'objectif de satisfaire les clients. ICT comporte aussi des aspects d'insatisfaction liés aux trop longs délais de création des nouvelles technologies et à leur adaptation trop rigide par rapport aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

En conclusion, on relève que l'introduction de ICT a consenti, dans les entreprises consultées, des transformations profonde de la professionnalité de l'administration. Le skill set du personnel de la fonction Administration, Contrôle et Finance s'est agrandi, les compétences et les connaissances qu'il y a quelques années à peine caractérisaient le profil du personnel administratif semblent aujourd'hui appartenir à une espèce en voie d'extinction.

Le métier d'administratif est en train de devenir un métier difficile et doit avoir des compétences professionnelles complètes. Les compétences technico-spécialistes de fonction sont toujours une condition indispensable pour le personnel de la fonction Administration, Contrôle et Finance, mais deux autres nouvelles compétences font maintenant partie du profil de l'administratif:

- les compétences en informatique;
- les compétences managerielles.

L'administratif ne doit pas simplement savoir utiliser les instruments IT de façon répétitive (*generic user*), mais être en mesure de dominer les technologies et d'en exploiter en plein les potentialités (*power user*).

Les compétences managerielles ne sont pas en corrélation avec l'activité spécifique de fonction mais sont de nature générique, et doivent soutenir les activités de *governance* et management. En particulier elles consistent en: les agilités de leadership, les capacités de relation, les capacités analytiques, d'interprétation des données, la connaissance des modèles pour la prise de décision, la connaissance du business ainsi que la connaissance des implications organisatrices suite à l'introduction des systèmes d'informatique.

A cause de l'*Information & Communication Technology*, le personnel administratif se trouve à un carrefour :: changer ou disparaître. Pour survivre, les administratifs devront évoluer, ce qui les portera à une plus grande qualification professionnelle et à une responsabilité croissante. Le conseil que donnent de nombreux auteurs à cette famille d'employés est de se transformer de *number crunchers* en *business partners*. Concrètement, il faut que les administratifs aillent au delà de leur rôle traditionnel de dépositaire du savoir économique financier et s'ouvrent aux exigences du business. Pour cela toutefois les administratifs devront avoir un profil de compétences plus vaste que l'actuel ; ils devront posséder de solides connaissances de l'informatique et des capacités managerielles qui à l'heure actuelle ne sont pas comprises dans leur background culturel.

L'évolution de la professionnalité de l'administration a été lente, elle est partie en retard et doit encore se terminer, mais les administratifs consultés se sont dits en faveur du changement. L'administratif de l'an 2000 domine les technologies, il sait non seulement les utiliser mais il sait aussi en délimiter le contour et pousse les autres opérateurs de l'entreprise à les utiliser. Grâce à son savoir faire il travaille toujours plus étroitement tant avec les unités de l'organisation qu'avec la direction de l'entreprise en fournissant un support réel aux décisions opérationnels et au planning de la stratégie.

On distingue, parmi les entreprises consultées, différentes phases d'évolution de la professionnalité de l'administration. Dans certaines réalités le nom si convoité de *business partners* a été obtenu, dans d'autres on est en train de l'avoir. Deux tendances sont toutefois communes à toutes les entreprises et nous rassurent sur leur volonté réelle de changement: la conviction déclarée du changement nécessaire et la disparition de l'administratif type enfermé dans son bureau et en train de « macher » des chiffres.