

Nouvelles technologies (ICT) et nouvelles compétences de la fonction ressources humaines: finalement vers un rôle stratégique ?

1. Nouvelles technologies et gestion des ressources humaines : importance actuelle du phénomène et hypothèses de recherche

Le succès des organisations est aujourd'hui plus souvent lié à la capacité de faire appel à son propre patrimoine de connaissances (Drucker, 1993), en se concentrant surtout sur des activités de "knowledge intensive" et en fondant son propre avantage compétitif sur les compétences de ses personnes (Prahalad, Hammel, 1990 ; Grant, 1991, 1996). Bien sûr, même dans le passé, la connaissance a toujours été un facteur significatif, cependant ce qui semble caractériser particulièrement l'époque actuelle, est le fait que la connaissance est aujourd'hui liée indissolublement aux toujours plus fréquents et rapides processus d'innovation et de changement (Castells, 1996). La conséquence inévitable est que justement la capacité de valoriser les compétences des personnes, de gérer leurs parcours de développement et de croissance professionnelle et d'utiliser au mieux leur savoir seront le facteur crucial pour la survie de nombreuses organisations du vingt et unième siècle, dans une scène compétitive caractérisée par des degrés d'incertitude élevés et par des pressions continues sur le changement.

Pour pouvoir tenir tête à une concurrence toujours plus forte et imprévisible, répondre avec efficacité aux demandes des clients, extrêmement exigeants et diversifiés et marcher au pas avec l'innovation technologique, il est indispensable de faire appel aux personnes : d'apporter la plus grande attention aux processus de sélection et de développement, de mettre à disposition leurs connaissances et de se garantir dans le temps un niveau élevé de participation et de commitment envers les objectifs de l'organisation. Dans ces organisations "knowledge intensive", la gestion des personnes a une importance stratégique et impose l'abandon des logiques traditionnelles de contrôle direct (Watson, 1994), fondé sur la pensée que les personnes sont simplement un "facteur de production" qui, comme toute autre ressource – argent, appareillages -, doit être géré en termes d'efficacité et sous stricte supervision, en faveur d'un style centré sur le contrôle indirect (Watson, 1999). Le contrôle indirect implique la construction d'une culture d'organisation forte qui, agissant au niveau des préliminaires décideurs, doit garantir l'alignement des actions individuelles et de groupe par rapport aux besoins et aux objectifs de l'organisation et favoriser les processus de empowerment et d'identification dans la communauté organisatrice (Loi, 1995).

Pour répondre avec efficacité à un tel défi, il faut revoir tout le rapport entre les spécialistes de la fonction RU et le management de ligne (Hall, Torrington, 1998). Il faut, premièrement, valoriser les connaissances et les compétences que les spécialistes de la fonction ont par rapport à la gestion des ressources humaines, en les mettant à la disposition de toute l'organisation : ceci implique une participation progressive de ces spécialistes dans la définition de toutes les stratégies de l'organisation, grâce à leur entrée dans la "salle des commandes" (Boldizzoni, 2000). Deuxièmement, une partnership entre les spécialistes des ressources humaines et des managers de ligne est indispensable car c'est uniquement en coopérant qu'ils pourront créer – avec des activités de formation, développement, coaching, mentoring et communication – l'atmosphère de confiance qui est indispensable aux logiques du contrôle indirect pour fonctionner. Troisièmement, il faut favoriser le passage de certaines activités de gestion des ressources humaines vers la ligne (Hope-Hailey, et al., 1997 ; Bach, Sisson, 2000), en sorte que les spécialistes des ressources humaines

auront plus de temps et d'énergie pour soutenir les programmes de changement stratégique de l'entreprise (Martinsons, 1994).

Les scènes décrites relancent certainement la fonction RU sur la nécessité de faire de profondes transformations du point de vue des logiques, des processus et des systèmes d'action et de fonctionnement : si en effet, depuis désormais de nombreuses années on répète que les ressources humaines sont devenues un facteur stratégique pour la compétition (Pfeffer, 1994 1998), il est aussi vrai que les *executives* de la fonction n'ont historiquement presque jamais joué le rôle de "strategic partner" (Lawler, 1995 ; Brockbank, 1999). La fonction RU a toujours été une fonction "administrative", gérée selon des logiques principalement inspirées au contrôle des coûts et focalisée surtout sur l'administration du personnel (Ulrich, 1997).

Aujourd'hui, toutefois, cette situation est en train de changer comme le témoigne une vaste série d'études qui se sont succédées à partir de la deuxième moitié des années 90 (Smith, Riley, 1994 ; Eichinger, Ulrich, 1995 ; Cska, Hackett, 1998 ; Becker, Huselid, 1998, 1999 ; Wright, et al., 1999) : la fonction RU, créée et développée pour suivre des activités de type administratif, a dû se donner de nouvelles logiques et des modèles d'organisation pour exercer avec efficacité son nouveau rôle de "partner du business" (Ulrich, 1997).

Ce processus de transformation semble aujourd'hui bénéficier considérablement des opportunités offertes par les nouvelles technologies (Lowler, Mohrman, 2001), grâce au projet et à l'implémentation de solutions de "electronic HR" (e-HR) qui, selon la définition de Cesaria e Cubello (2002), consiste dans "l'application d'outils et de fonctionnalités ICT pour améliorer l'efficacité et l'efficience des processus de gestion des ressources humaines et pour valoriser au maximum le Capital Humain". Le point central de cette définition se place donc premièrement sur l'opportunité offerte par les nouvelles technologies d'améliorer la gestion des ressources humaines en termes d'efficience, grâce à une optimisation des temps et des coûts opératifs, et d'efficacité, en termes de recherche du maximum de flexibilité et qualité des services offerts à leurs clients internes et externes.

En particulier, les principaux vecteurs d'innovation pourraient être trois grâce à l'utilisation de e-HR (Lowler, Mohrman, 2001):

- l'automatisation des activités opératives plus standardisées (pensons, par exemple, à tous les aspects administratifs), qui pourraient dégager des ressources pour des activités d'importance stratégique;
- la personnalisation du rapport avec chaque membre du personnel (logique "one to one"), qui pourrait garantir des services affectés sur mesure pour chacun des clients internes;
- la disponibilité d'une grande base de données et d'outils d'analyse puissants qui pourraient consentir de prendre au mieux des décisions efficaces du point de vue du développement stratégique de l'organisation.

A la lumière de ces éléments, on se pose plusieurs questions qui représentent aussi les principales hypothèses de la recherche:

- la *e-revolution* est en train d'orienter progressivement la fonction vers ce rôle stratégique - invoqué de plusieurs côtés - nécessaire pour supporter le développement du business et la croissance de l'organisation?
- l'introduction des nouvelles technologies est dictée uniquement par la recherche d'une optimisation croissante des temps et des énergies utilisées pour compléter certaines activités caractérisant la gestion des ressources, ou comporte également une révision complète de l'organisation de toute la fonction RU, de ses processus et de ses activités?

- le développement de e-Hr peut être tout simplement limité à l'introduction et à l'utilisation d'une série d'outils d'informatique pour les activités concernant l'administration, la sélection, la formation et le développement, ou doit, plutôt, être reconnu comme une occasion potentielle pour innover profondément les logiques d'organisation et d'action de la fonction, avec des impacts inévitables du point de vue de la culture et des compétences de ses opérateurs?

2. Les évidences émergentes : la marche difficile de la fonction ressources humaines vers un rôle stratégique

La principale donnée émergente de la recherche est que si certainement la fonction ressources humaines semble être en marche vers l'acceptation d'un rôle stratégique - ceci grâce aussi à l'impact déterminé par l'introduction des nouvelles technologies -, cependant cette marche apparaît aujourd'hui plutôt compliquée et encore assez longue.

La fonction RU est, en effet, aujourd'hui soumise à une forte pression au changement caractérisée par la tentative de trouver une nouvelle identité qui doit se concrétiser dans la capacité de donner des réponses efficaces, en termes de services offerts, à l'égard de ses clients internes et externes. C'est seulement de cette façon que l'on pourra construire de nouvelles sources de légitimation pour la fonction aux yeux du sommet de l'entreprise, du management de ligne et de la population de l'entreprise.

On note dans ce processus évolutif (Ulrich, 2000, Lawler, Mohrman, 2001), deux lignes principales, l'une à caractère "structurel" (hard) et l'autre à caractère "culturel" (soft).

Sur le versant structurel, l'organisation progressive des processus, des activités et des rôles de la fonction est comprise dans trois groupes principaux:

- centres de compétence spécialisée (qui s'intéressent à l'innovation de contenu et de méthodologie par rapport aux différents leviers de gestion du personnel : formation, sélection, appréciation, etc.)
- centres de services copartagés (qui s'intéressent à la gestion du versant bureaucratique administratif)
- business partner (qui garantissent la liaison avec la ligne, dont ils analysent et interprètent sans cesse les besoins de service et à laquelle ils offrent un support continu pour la réalisation des résultats du business)

Sur le versant culturel, la fonction est confrontée toujours plus souvent avec la nécessité de développer et d'orienter ses logiques d'action dans la direction du "service au client interne" – capacité d'offrir des services personnalisés et de qualité aux différents segments internes accordés et par "l'agent du changement" – capacité de soutenir la ligne dans la gestion des processus de changement qui ont un caractère désormais permanent dans la plus grande partie des organisations.

Dans ce cadre évolutif, les nouvelles technologies ont un rôle toujours plus important et leur impact sur les processus et sur les activités de la fonction s'est rapidement modifié durant ces deux ou trois dernières années. Si dans la deuxième moitié des années 90 on a inauguré l'entrée massive de e-HR dans la logique du contrôle des coûts et de la rentabilité de l'efficacité, à partir de 2000-2001 les entreprises ont tenté, de façon toujours plus diffuse, d'utiliser et valoriser ICT en support aux processus stratégiques de développement de l'entreprise. Tout ceci a fini par peser lourdement sur le profil professionnel du spécialiste de la fonction RU, en modifiant et en élargissant l'éventail de compétences désiré.

Il ressort clairement de la recherche que ces nouvelles perspectives d'utilisation, reliées pour la plus grande partie aux processus de développement, sont reductibles à deux facteurs principaux : d'une part, les plus grandes efficacités réalisées dans les processus administratifs dégagent des ressources pour des activités ayant une plus grande valeur ajoutée (formation, estimation des prestations et potentiel, analyse des compétences, mobilité/carrière, etc.) ; de l'autre, les demandes provenant de la ligne sont en forte évolution. Cette dernière, en effet, s'attend toujours plus que la fonction RU lui fournisse, rapidement et avec efficacité, des services personnalisés et de qualité. Le grand potentiel de ICT est donc évident pour le projet et la réalisation de ces services en faveur des différents clients internes, dans une logique de ERM (Employee Relationship Management).

Les transformations décrites impliquent un changement profond en termes de compétence, sensibilité et mentalité des personnes qui opèrent dans la Fonction HR. En particulier:

- nécessité pour toutes les ressources d'acquérir les compétences relatives à l'utilisation des ICT pour gérer les systèmes de e-HR (soit ceux plus traditionnels liés à la gestion administrative et soit, surtout, ceux plus innovateurs liés aux processus de développement des personnes);
- nécessité de comprendre les logiques et les potentialités des infrastructures ICT pour être en mesure de "parler en connaissance de cause" avec les fournisseurs internes/externes de technologie et d'allier ainsi les architectures et les solutions informatiques avec les besoins réels;
- nécessité de renforcer les compétences stratégiques et la connaissance du business: l'introduction de la technologie comme "e-greenfield", c'est-à-dire comme une opportunité de rediscuter les processus de l'entreprise et de les rendre plus fonctionnels au business;
- nécessité de développer les compétences des groupware pour gérer les "community" de l'entreprise (par exemple celles qui sont liées à l'utilisation de l'e-learning);
- nécessité de renforcer les capacités d'analyse, d'élaboration, d'interprétation et d'utilisation de la quantité de données qui est disponible.

Enfin, il semble que la redistribution des tâches et des activités est inévitable entre les Ressources Humaines et les fonctions de ligne, en aval du fait que les nouvelles technologies habilitent progressivement les personnes à se déplacer dans une logique de self-service. Il est alors important pour le personnel de la fonction RU, de passer d'une logique réactive et de contrôle à une "promotion de la responsabilisation des chefs de Ligne et de leurs personnes" à utiliser avec autonomie les services. En d'autres mots, grâce aussi à ICT, il s'agit de réaliser un rapport différent entre les parties dont la contribution dans la fonction RU s'oriente toujours plus dans la direction d'un conseil stratégique, non seulement à l'égard du Top Management, mais aussi des Managers de ligne et de chaque responsable.

La question concernant quel poids auront encore les contraintes de nature culturelle et politique reste ouverte : d'une part si les opérateurs de la fonction réussiront à "changer de peau" et à modifier leur mentalité et leur façon de se proposer, en assumant une approche de consultants internes au service de l'organisation ; de l'autre, s'ils sauront prendre le risque de renoncer aux positions de pouvoirs traditionnelles et parier sur la légitimation sur de nouveaux et, jusqu'ici inexplorés, versants.