

**Face aux mutations du travail liées au numérique,
par qui et comment est assuré l'accompagnement des salariés
et quelle est la responsabilité des différentes parties prenantes ?**

Mémoire d'expertise,
Sous la direction de Monsieur François FORT

Élisabeth BOÉRI, Fazia BOUSLAH, Najia HLILIF, Mohand LAKRIB

MBA RH – Promotion 19 – 2022

Remerciements

Ce projet de mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous souhaitons adresser ici nos remerciements :

Fabien BLANCHOT, Directeur du MBA-RH de Paris Dauphine-PSL pour avoir validé nos candidatures nous permettant ainsi de nous enrichir durant plus de 18 mois. Il nous a également guidés durant les premiers mois de réflexion de notre mémoire, nous aidant à circonscrire notre projet. Et à connaître Montréal.

François FORT, notre Directeur de mémoire, que nous remercions chaleureusement pour ses conseils éclairés, son accompagnement et sa disponibilité sans faille, sa rigueur et son mode de pensée « out of the box »

L'ensemble des professeurs du MBA-RH pour la qualité de leur enseignement. Ils ont contribué à l'enrichissement de notre travail, en nous faisant partager leurs connaissances, leurs expériences, parfois leurs questionnements.

Les professionnels, DRH comme Représentants du personnel, pour avoir accepté de répondre à nos questions, si dérangementes soient-elles. Leur accueil, leur sincérité, la liberté de ton avec laquelle ils ont partagé leurs vécus, leurs doutes, leurs interrogations mais également leurs souhaits et leurs avancées nous ont permis de nourrir notre réflexion et d'affiner notre projet.

Nos camarades de la promotion MBA-RH avec qui nous avons créé des relations fortes et authentiques, et dont les encouragements ont été d'un grand réconfort dans les moments de fatigue et de découragements inévitables que nous avons connus. Et avec qui nous avons aussi partagés des moments rares et précieux.

Kanchana WIJAYAMUNI, Christelle MASSON et Marie-Camille DELACROIX pour leur soutien, leur patience, leur aide logistique et la découverte de la Boite.

Enfin, une pensée et des remerciements particuliers à nos familles, mari, femme, enfants, amis qui nous ont supporté et soutenu tout au long de ces mois, par une présence, un soutien inconditionnel et une logistique discrète mais indispensables.

Table des matières

Remerciements	3
Résumé pour les dirigeants	9
Introduction	11
Partie 1 - Analyse théorique	17
1 - Influences du numérique, organisation et culture digitale : les enjeux d’acceptabilité et d’appropriation	17
1.1 - L’évolution du numérique au sein des organisations : tentative de définition	17
1.2 - Les outils numériques dans les organisations : un enjeu de compétitivité	20
1.3 - Les défis des outils numériques en entreprise : repenser le rapport au travail	21
1.4 - Le travail à l’ère numérique : transformation et nouveaux pourtours	22
1.5 - La transformation numérique, c’est aussi une question de culture	26
1.6 - Les fonctions revisitées : le manager amplifié	27
1.7 - Accélération et densité	28
1.8 - Du sens à l’usage	29
2 - Transition numérique à l’aune du facteur humain : exigences et effets du numérique sur les salariés	32
2.1 - Les effets de la transition numérique sur les salariés : des inégalités accentuées ..	34
2.2 - Le risque du salarié augmenté	35
2.3 - Les effets de l’accélération sur les individus	36
2.4 - Les emplois sensibles : tous concernés ?	38
3 - Les enjeux de développement des compétences, d’employabilité et l’identification des parties prenantes	38
3.1 - L’impact du numérique sur les compétences	38
3.2 - L’employabilité : préoccupation majeure des salariés et des employeurs	39
3.3 - Identification des parties prenantes	40

4 - Rôle et responsabilités en matière de développement des compétences et d'employabilité	42
4.1 - Premières parties prenantes : l'État et les partenaires sociaux orientent et transfèrent les responsabilités.....	42
4.2 - La responsabilité des salariés.....	45
4.3 - La responsabilité des employeurs.....	46
4.4 - La responsabilité des représentants du personnel.....	47
4.5 - La RSE au service de l'employabilité : un sujet stratégique et collectif.....	50
Conclusion et hypothèse.....	52
Partie 2 - Étude empirique	54
1 - Méthodologie	54
1.1 - Choix de la méthode	54
1.2 - Guide d'entretien	54
1.3 - Echantillonnage.....	54
1.4 - Réalisation et analyse des entretiens	56
1.5 - Limites méthodologiques.....	57
2 - Analyse des entretiens	57
2.1 - Contexte de la digitalisation.....	57
En PME, pas de stratégie digitale, le manager est à l'initiative des outils technologiques avec une vision limitée à son service.	57
La DRH, grande absente des stratégies de digitalisation.....	58
2.2 - Impacts du digital sur les métiers et représentations RH.....	59
Minimisation ou méconnaissance des impacts ?	59
Est-il permis de critiquer le numérique et sa cadence effrénée ?.....	61
Les directions RH ne s'approprient pas les enjeux RH de la digitalisation.....	62
Salarié augmenté : quand les outils sont au service de la performance du salarié	63
Le salarié augmenté : de l'identification au rejet.	64
2.3 - Le Rôle et positionnement réel et idéal de la fonction RH.....	66
La RH : de la passivité à la position de révolte.....	66
2.4 - Rôle des représentants du personnel	67

Des DRH regrettant le peu d'implication des IRP	67
Des IRP inquiètes sur l'absence de vision stratégique.....	69
2.5 - Développement des compétences, employabilité : une responsabilité partagée ...	71
La responsabilité de l'employeur : stratégie ou obligation légale ?.....	71
Un rôle central pour les RH, associés aux managers	71
Quand le rôle des RH est de responsabiliser les salariés.....	72
Une responsabilité du collaborateur mise en avant.....	72
L'introuvable relation entre RH et RSE	73
Pourtant les enjeux sont là et les salariés sont en demande	74
2.6 - Le « comment » : les outils au service du développement des compétences	75
Le e-learning et les formations en libre-service ou la responsabilisation2.0 des salariés. Un dispositif équitable ?	75
L'émergence d'une pluralité de modalités de formation mais une gestion « à l'ancienne »	76
Et pas de réflexion sur la mesure de l'investissement et du retour sur investissement	77
Conclusion.....	78
Recommandations	81
Intégrer la fonction RH dans les réflexions stratégiques.....	81
Mettre en place une réflexion systématique afin d'anticiper les impacts et enjeux humains.....	81
Mener une analyse des transformations et de leurs impacts sur l'évolutions des métiers.	82
Identifier les compétences-clé pour répondre aux défis de l'entreprise. Inclure les compétences-clé dans les critères de sélection au recrutement, dans l'évaluation des collaborateurs et dans les situations d'apprentissage de l'organisation.....	83
Devenir une (vraie) organisation apprenante : évaluer la maturité de son entreprise en tant qu'organisation apprenante et se construire une feuille de route.....	83
Mettre en place une GRH responsable et l'intégrer dans une démarche RSE.....	84
Créer les conditions pour un partenariat social constructif	84
Conclusion générale.....	85

Bibliographie	89
Glossaire.....	95
Annexes.....	97
OUTIL n°1 : Diagnostic des enjeux en matière d'introduction des nouveaux outils numériques	99
OUTIL n°2 : Réflexion RH - Manager : Grille de diagnostic des impacts lors de pré-implémentation d'outils numériques.	100
OUTIL n°3 : Adaptation des outils RH pour mesurer les effets et impacts du numérique sur l'évolution des emplois et compétences.	101
OUTIL n°4 : définir les compétences-clé pour son organisation	103
Outils n°5 : évaluer l'organisation apprenante.....	105
OUTIL n° 6 : Programme de formation à l'attention des équipes RH & des IRP ...	108
Guide d'entretien.....	110
Exemple d'entretien n°1	112
Exemple d'entretien n°2	124
Exemple d'entretien n°3	143
Extrait de la grille d'analyse des entretiens DRH.....	144
Extrait de la grille d'analyse des entretiens partenaires sociaux	150

Résumé pour les dirigeants

Le digital implique de repenser en profondeur l'entreprise. La transformation numérique progressive et accélérée bouscule l'organisation dans sa structure, sa culture d'entreprise, ses modes de collaboration, ses processus de décision, son management, tout ceci en plus de réinterroger en permanence les emplois et le développement de compétences. Ces évolutions majeures sont d'autant plus symptomatiques du fait d'un contexte rythmé par la culture de l'immédiateté, de l'urgence, du renouvellement et actualisation permanente des outils, données...

Cette course aux outils et à la technologie n'est pas sans incidence sur le capital humain et donc économique de l'entreprise

Et si nous prenions le temps d'en analyser les effets sur l'entreprise ?

A défaut d'accompagnement et d'ajustement des compétences, plusieurs risques pèsent sur l'entreprise :

Celui d'une première perte financière lié à un investissement dans un outil onéreux et dont l'usage ne permettrait pas de récolter l'économie et la performance escomptés

Une perte lourde directe et indirecte, peu saisissable car tout aussi complexe à analyser et mesurer (arrêts maladie, turn-over, coût de recrutement, coût de remplacement, marque employeur affectée, risque juridiques liés au fait que l'entreprise ne répondent pas à son obligation de sécurité vis-à-vis des collaborateurs...)

Nous avons sollicités des professionnels RH pour comprendre la façon dont ils se prémunissaient de ces risques.

Il est apparu notamment que les entreprises s'équipent d'outils numériques sans forcément structurer une stratégie d'entreprise et sans que la fonction RH ne soit associée à la démarche. Cela permettrait pourtant une vue globale et une réflexion sur les impacts et effets sur l'entreprise.

Afin de sécuriser l'entreprise et sa performance, il est impératif de reconfigurer les rôles et responsabilités des principales parties prenantes pour :

- Une fonction RH avertie, capable d'analyses et préconisations pertinentes, capable de se projeter pour mieux anticiper les effets. Un DRH politique qui doit pouvoir inspirer et fédérer autour de sa politique
- Un manager « super humain » : au sens de capteur de signaux humains qui lui permettra de saisir et d'extraire le meilleur de chacun.

- Un salarié “volontaire”, s’inscrivant dans la démarche, ce qui implique une forme d’engagement et conviction.

Pour engager l’entreprise sur la voie d’une transformation réussie, en phase avec les enjeux RH et sociétaux de notre époque et du futur, nous détaillerons 7 recommandations :

- Intégrer la fonction RH dans les réflexions stratégiques
- Mettre en place une réflexion systématique afin d’anticiper les impacts et enjeux humains
- Mener une analyse des transformations et de leurs impacts sur l’évolution des métiers
- Identifier les compétences-clé pour répondre aux défis de l’entreprise. Inclure les compétences clé dans les critères de sélection au recrutement, dans l’évaluation des collaborateurs et dans les situations d’apprentissage de l’organisation
- Devenir une (vraie) organisation apprenante : évaluer la maturité de son entreprise en tant qu’organisation apprenante et se contruire une feuille de route
- Mettre en place une GRH responsable et l’intégrer dans une démarche RSE
- Créer les conditions pour un partenariat social constructif

Pour rendre opérationnelles nos recommandations, nous proposons les premiers outils à destination des RH.

Introduction

Depuis plusieurs décennies, les films de sciences fiction fantasment un monde où la technologie dévorerait l'Homme dans un sens aussi bien figuré qu'abstrait.

Plus que jamais, nous sommes entrés dans une économie de l'immatériel. Aux bals de village ont succédé les rencontres sur Meetic. Aux courriers papiers, un flot de messages électroniques. A la communication traditionnelle en personne, la visioconférence et les technologies mobiles. A l'échange de cartes de visites et leur archivage, la gestion de liens sociaux électroniques via les réseaux sociaux. A l'amitié réelle, une amitié virtuelle que l'on crée via l'IA, un « réplica », le nouvel ami sur mesure qui s'adapte à votre type d'intelligence et attentes. Au médecin traditionnel, « Xiaoyi » le robot qui a été diplômé du concours national de médecine, ce qui fait de lui le premier robot médecin.

Ces quelques illustrations témoignent de l'avènement du numérique dans les différents aspects de notre quotidien. Les différentes vagues du numérique se succèdent à mesure que leur fréquence augmente¹. Ces différentes technologies sont liées et interdépendantes, il nous faut penser en multi-dimensionnel. L'entreprise étant le reflet de la société, c'est tout naturellement que celle-ci est amenée à suivre cette tendance, parfois, dans une mesure encore plus effrénée où sur fond de performance et croissance, les investissements en outils numériques se valorisent en centaines de milliers d'euros, si ce n'est plus. L'investissement des entreprises dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) depuis le milieu des années 60 n'a cessé de croître permettant aux organisations de revisiter leur stratégie et la compétition sur les marchés².

Les technologies de l'information et de la communication sont présentes dans presque tous les secteurs d'activité et ont été généralisées dans le monde du travail.

L'incitation est forte, jusqu'au plus haut sommet de l'Etat, qui a créé un Ministère de la transition numérique qui incite les sociétés, y compris les petites entreprises à recourir aux outils numériques autant que possible pour assurer leur compétitivité³.

¹ 1ere vague : internet, 2^{de} vague : internet mobile, 3^{ème} vague : les objets connectés, 4^{ème} vague : l'intelligence artificielle et la robotique.

² Porter & Heppelmann: How smart, Connected products are transforming companies - 2015

³ Digitalisation des entreprises : Enjeu de notre économie – Assemblée Nationale (Août 2020)

Objectif : 24 propositions portées par Typhanie Degois visant à encourager et à accélérer la transformation numérique des entreprises.

Ces nouveaux outils, ne sont plus la caractéristique uniquement des grandes structures ou des entreprises dites « digitales » puisque bon nombre de startups, se sont spécialisées dans l'outillage numérique à destination d'entreprises petites et moyennes, tous secteurs confondus.

Ainsi, de plus en plus d'individus, chaque jour travaillent par l'intermédiaire de ces technologies. Analyser leurs usages semble nécessaire car ces technologies nouvelles peuvent contribuer à un changement en profondeur du contenu du travail.

En modifiant le contenu et la forme du travail, le numérique redessine les contours du marché de l'emploi. L'information et la connaissance devenant les actifs de la société d'information dans laquelle nous vivons, société basée sur la dématérialisation aussi bien des services que des biens. Cela vient bouleverser le modèle de la société salariale qui s'est construit au cours de la seconde révolution industrielle. La crise économique et sociale de 2008 a confronté la Société à la désindustrialisation, aux délocalisations, à la numérisation de l'économie, venant impacter la notion de travail. Par travail, nous nous référons à la définition suivante : « le travail, dans sa réalité la plus immédiate implique l'action d'un Homme mobilisant ses capacités corporelles et spirituelles »⁴. Au sein de l'entreprise, le travail sollicite de fait l'individu dans « ses capacités de production, ses capacités de coopération et enfin ses capacités d'innovation »⁵. Ainsi, le travail est une activité produite par l'homme, il est situé dans le temps et dans l'espace et fait appel à des connaissances et/ou compétences spécifiques pour sa réalisation en contrepartie d'une rémunération. Le travail salarié relève d'un contrat qui définit le lien de subordination entre l'employeur et le salarié. Travailler apporte également aux individus une dimension normative tout en étant porteur de sens. Seulement le numérique et sa progression fulgurante viennent rebattre les cartes du jeu de l'activité travail. Nous ne produisons plus de la même manière, nous ne recherchons plus l'information de la même manière, nous ne nous formons plus de la même manière. Le travail tend à s'intensifier, à se parcelliser et à s'externaliser, notamment en confiant certaines tâches aux outils. Le numérique induit de penser une nouvelle culture du travail, de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de penser le travail. La question s'entend également par l'image même de nos représentations. Le numérique présente la particularité d'alléger l'investissement en capital qu'il nécessite, le numérique ne nécessite pas d'avoir besoin d'infrastructures aussi lourdes et onéreuses que nos modèles de production traditionnels.

⁴ Définition de Favereau . *Penser le travail pour penser l'entreprise* - 2016.

⁵ Favereau, *Penser le travail pour penser l'entreprise* - 2016

De plus, le numérique modifie la relation contractuelle, le travail via le numérique se compartimentant, se parcellisant, ne fait plus appel à une relation de long terme entraînant ainsi une baisse de l'emploi contractuel et augmentant le nombre de statuts de travailleurs indépendants.

Selon de nombreuses études⁶, ces introductions d'outils numérique au sein de l'entreprise ont des impacts majeurs sur le travail, l'organisation et les emplois.

Certaines prédisent des pourcentages alarmants de création de nouveaux métiers au détriment de nombreux autres qui seraient amenés à disparaître à horizon 2030.

Face à toutes ces études portées par des institutions sérieuses (OMC, banque mondiale, l'OIT...), et dont les prédictions sont communiquées depuis plusieurs années, nous nous sommes d'abord interrogés quant à l'inertie apparente des parties prenantes qui semblent ne pas réagir face à ce qui pourrait être un bouleversement majeur⁷ en matière de stratégie et de transformation d'entreprise, d'organisation, d'évolution et accompagnement des salariés. La passivité semble être en parfait décalage avec l'enjeu annoncé. D'ailleurs, jusqu'en 2019, plusieurs études démontraient une vive inquiétude de plus d'un tiers des salariés craignant la disparition de leur emploi⁸. Et pourtant, toujours peu de mobilisation visible, ni des autorités gouvernementales, ni des entreprises (à quelques exceptions, représentées par notamment des grands groupes), ni des organisations syndicales.

Ce paradoxe troublant nous a conduit à cheminer longuement, à nous enraciner dans cette lourde et imposante réflexion autour du numérique. Nos questionnements nous ont amenés à analyser autrement ces données. Il nous est apparu que le sujet était bien plus diffus et fin contrairement aux représentations souvent schématiques de ces études et de leurs conclusions sensationnalistes. Certes, du fait de l'introduction d'outils numériques, de nombreux métiers ont et vont encore être amenés à disparaître et imposer aux personnes concernées de nouvelles perspectives, parfois dans la douleur, à défaut d'accompagnement ou de maîtrise de nouvelles capacités et compétences numériques.

⁶ « 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore » : conclusion de Pôle emploi, L'institut pour le futur, France Stratégie...

⁷ Bien que sans lien apparent, cette inertie est à l'image du contraste entre des cris d'alarme en matière environnemental remontant à plusieurs décennies et les réactions réservés et peu concrètes des autorités gouvernementales. Les responsabilités sont diluées entre les différentes organisations/entreprises et le manque de prise en considération dans les pratiques citoyennes.

⁸ Etude CEGOS 2019

Néanmoins à mesure des lectures, une autre conviction s'est forgée : une part importante des salariés observera, non pas la disparition soudaine, brutale et totale de leur métier, mais la mutation, l'évolution de leur emploi, quasi silencieuse, insidieuse et parfois même sournoise, jusqu'à le transformer progressivement au point de n'en garder intact parfois que le titre, et encore. Il sera davantage question de « salarié augmenté » du fait des outils que de « salarié remplacé » par les outils.

Ces nombreuses introductions d'outils tendent à façonner différemment les emplois, en modifient parfois leur caractère et leur substance, les outils répondent ou créent des besoins à telle mesure que le métier se transforme en conséquence. Il est attendu de l'individu qu'il s'adapte en permanence et développe de nouvelles formes de compétences, qu'il suive le rythme de la technologie au nom de la performance. La mutation est engagée et nous sommes collectivement pris dans cette dynamique.

Notre questionnement a porté sur le fait que la Société semblait peu se préparer à ce cataclysme globalement invisible, dilué dans le temps.

Selon les discours ambiants, nous avons le sentiment que la montée en puissance du numérique au sein des organisations était si évidente pour tous, de prendre la voie des outils numériques, que finalement peu d'entre elles prenaient le temps de s'interroger quant aux effets observés à chaque implémentation d'outils. De toute évidence, cela semble indéniable et intégré de tous, en théorie. Cela semble d'autant moins questionné, que les outils digitaux utilisés dans la sphère personnelle sont de plus en plus ergonomiques, intuitifs et ne nécessitent aucun accompagnement ou notice pour leur utilisation (banque, réservation de vacances, prise de rendez-vous avec son médecin, faire une demande de passeport en ligne...). Par raccourci ou facilité, de façon consciente ou inconsciente, les organisations auraient tendance à conclure que l'accès et l'utilisation des outils se fera sans préalable accompagnement.

Ainsi, nous avons prolongé nos recherches en ce sens afin de comprendre quelles étaient les conséquences de ces mutations induites, savoir comment les différentes organisations accompagnaient les salariés dans ces évolutions significatives, quel pouvait être le rôle des différentes parties prenantes. 2030 n'est pas l'échéance à craindre, elle sera la résultante d'une ère qui se profile et se construit jour après jour au gré des transformations numériques. Elle est en filigrane et traverse peu à peu nos organisations en modifiant l'essence des emplois. A défaut d'être pensées et accompagnées, ces évolutions peuvent susciter de lourdes conséquences sociales et économiques. La vitesse de la société numérique croisée à la notion d'incertitude actuelle appelle à des réflexions stratégiques court-termistes. Or il sera question d'une réflexion sur les modalités, la préparation, le rythme et donc le temps.

Un questionnement demeure discret des discours de recherche en sciences de gestion sociale, c'est celui de l'accompagnement progressif à mesure d'introduction d'outils numériques. Nous nous sommes interrogés sur la période que nous vivons actuellement et force est de constater que les rythmes de travail tout comme l'accès à l'information se sont accélérés, que le numérique au sein de l'activité travail renvoie à une notion de temps – une notion de lieu – une notion d'action⁹ qui a la particularité d'annuler des barrières géographiques, culturelles, et de construire des réseaux transverses de communication. Bien que les outils numériques dans la sphère personnelle soient de plus en plus intuitifs et simplifiés, les outils numériques en entreprise peuvent présenter davantage de complexité ou à l'inverse prétendre à des avantages auxquels ils ne répondent pas toujours. Ainsi le salarié ne parvient pas toujours à absorber ou maîtriser, traiter ces masses de flux. Cela peut générer plusieurs effets aussi bien pour celui qui sera dépassé que pour celui qui absorbera à outrance. Dans les deux cas, les conséquences humaines et les risques observés seront proches : celui qui vivra un décrochage et ne pourra suivre versus celui qui s'adonnera à un rythme effréné pour répondre aux enjeux de performance, modifiant sans cesse en profondeur le contenu de son emploi et ses compétences.

Nous avons souhaité à travers ce mémoire effectuer un travail exploratoire où nous cherchons à identifier et à comprendre la façon dont les différents acteurs abordent, s'emparent, accompagnent ces mutations structurelles, la façon dont les directions des ressources humaines et cela au sein d'organisations variées, prennent part à ces réflexions stratégiques. Nous avons souhaité connaître leur réflexion quant aux enjeux humains. Comment les directions RH se situent face à ces évolutions des emplois et la façon dont elles ajustent leur politique RH pour s'adapter aux évolutions.

Ainsi, face aux mutations progressives et accélérées du travail liées au numérique, par qui et comment est assuré l'accompagnement des salariés et quelle est la responsabilité des différentes parties prenantes ?

Dans le corps de notre travail de recherche, nous utiliserons, tels des termes interchangeables, les notions de numérique et digital (le premier étant la traduction française de la version anglaise).

⁹ De Gaulejac : Travail, les raisons de la colère - 2015

Pour répondre à notre question de recherche, il nous semble important dans une première partie théorique d'analyser les influences du numérique sur l'organisation, le rapport au travail et la culture d'entreprise. Nous mettrons en perspective les questions de sens pour en favoriser l'acceptabilité et l'appropriation afin d'un usage adéquat, questions d'autant plus impactantes dans ce contexte d'accélération.

Face aux mutations progressives et accélérées du travail liées au numérique, les emplois sont profondément modifiés, ainsi toujours dans le prolongement de notre réflexion nous analyserons dans un second temps, les potentiels effets de ces changements sur l'individu.

L'usage de ces outils numériques et leurs évolutions incessantes conduisent à nous interroger dans une troisième partie, sur la notion de développement des compétences, qui devient un élément clé des parcours professionnels, mettant au cœur de l'échiquier la question de l'employabilité.

Cette réflexion dépasse la sphère de l'entreprise et se trouve à la croisée d'enjeux politiques, économiques et sociaux.

C'est la raison pour laquelle, nous analyserons dans une dernière partie le rôle et responsabilité des différentes parties prenantes en matière d'accompagnement et d'adaptation du salarié.

Face aux nombreux enjeux que soulève cette transformation numérique, nous poursuivrons par une étude empirique au travers de laquelle nous recueillons les retours et réflexions de professionnels RH quant aux évolutions précédemment exposées. Nous traduirons en analyse ces éléments, avant de formuler d'humbles recommandations et outils afin que cette transformation latente soit considérée et ses enjeux repositionnés à un échelon stratégique, porté par la direction des ressources humaines.

Partie 1 - Analyse théorique

1 - Influences du numérique, organisation et culture digitale : les enjeux d'acceptabilité et d'appropriation

1.1 - L'évolution du numérique au sein des organisations : tentative de définition

Pour mieux percevoir les liens entre le numérique et les évolutions progressives des emplois, nous allons commencer par aborder la montée du numérique en entreprise pour mieux en comprendre ces effets sur l'organisation, et le sens porté au travail. Puis nous analyserons les enjeux et transformations que cela induit en matière de culture d'entreprise.

Selon Pezziardi, la transformation numérique amène « une manière différente de produire de la valeur, d'interagir avec l'extérieur et de déployer des projets ». Ainsi, faire appel à des leviers numériques implique de penser autrement l'informatique, l'organisation, la structure. Il s'agit d'abord d'identifier les pratiques internes, les règles existantes, percevoir l'explicite comme le tacite, et proposer des méthodes dites « agiles »¹⁰ allant parfois dans le sens opposé des usages existants. Cette démarche vient bousculer les postures au sein des organisations qui ont intégré des schémas d'interventions liés aux usages, aux règles tacites, à la culture, aux structures définies faisant sens auprès des salariés, leur permettant de cadrer leurs actions.

Le fonctionnement en silos des organisations, le contrôle, le cloisonnement sont autant de limites à l'innovation organisationnelle que vient imposer le numérique. Ainsi, les organisations auront à ajuster leurs configurations organisationnelles de type bureaucratique à un type adhocratique¹¹. Ce qui rassure une organisation réside bien dans la reproduction des mêmes schémas d'interventions, de l'homogénéité des comportements des individus, tous ralliés ou reliés autour de la culture de l'entreprise.

Dans le cadre de la transformation numérique, on vient questionner le sens donné au produit, au service, au nouvel usage et questionner ainsi l'intelligence collective en la challengeant

¹⁰ Pezziardi -2016

¹¹ Mintzberg : Structure et dynamique des organisations -1982

régulièrement à mesure d'outils numériques, ce qui modifie les valeurs, les attitudes à adopter et attendues.

La présence renforcée du numérique au sein des organisations ne peut qu'influer sur le travail. Selon De Vaujany, le numérique interagit dans le monde du travail à trois niveaux de l'espace, que ce soit dans l'espace-temps en lien avec le respect vie-professionnelle – vie personnelle, l'espace-lieu en lien avec les mobilités et le nomadisme et l'espace-territoire en lien avec les spécificités des territoires et du business associé.

Cette définition est complétée par Barlatier qui ajoute une complexité en spécifiant que l'espace-temps évolue car les discours managériaux prônent l'action rapide, l'improvisation, la prise de risque, un rapport à l'espace modifié par des interactions se faisant à distance, modifiant les perceptions, offrant des prises de décision rapides et augmentant l'intensité et le volume des échanges et des flux d'informations.

Parce que les mots ont un sens et en disent long, nous avons tenté d'identifier les différents acronymes utilisés et cherché à décrypter leur évolution à travers les éclaircissements proposés par différents auteurs, ces définitions nous seront utiles pour comprendre la place des technologies numériques au sein des entreprises :

- Selon Bouillon : « une TNIC (Technologie Numérique d'Information et de Communication) se décompose en activités, en tâches, en opérations élémentaires devant être réalisées dans différentes situations ».
- Pour Bidet-Mayer, « le numérique a été inventé pour produire plus vite, faire du sur-mesure, offrir de nouveaux services, mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires comme de nouveaux process de fabrication (robotique avancée, impression 3D, réalité augmentée, outils de simulation, interfaces immersives), de nouveaux matériaux (matériaux composites), de nouvelles modalités de coopération (la cobotique). »

Bien qu'il n'y ait qu'une année d'écart entre ces deux définitions (respectivement 2015 et 2016) et bien que le terme analysé ne soit pas totalement similaire, nous pouvons d'ores et déjà noter une évolution majeure, la première semble se limiter aux impacts en termes d'action, la seconde invite à une lecture plus large du concept avec un parti pris de mettre en avant les enjeux, possibilités et finalités offertes par le numérique.

- Pour Groleau, les TIC « constituent de plus en plus le support de formalisation de la « culture » de l'organisation, de ses normes et valeurs, des méthodes, connaissances et savoir-faire qui y sont mobilisés ». Cette définition mobilise l'essence même de l'entreprise, finalement le numérique serait le support de ce qui la caractérise intrinsèquement.

- Le rapport sur « l'impact des TIC sur les conditions de travail » du centre d'analyse stratégique propose la définition suivante : « des outils pour produire, transformer, ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques, qui peuvent être des matériels comme les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux filaires, des logiciels qui complètent les matériels pour permettre la réalisation d'un très grand nombre de tâches ». Cette approche s'attache davantage à une notion de processus qui complète et amplifie le travail actuel.
- Quant à la définition du Big Data, nous retiendrons la caractéristique des « 3V » d'Ollion : « un Volume (important), une Variété (des types de données), et une Vélocité de la captation (permanente et/ou immédiate) ».
- Enfin Orlikowski, estime que : « La technologie numérique est un concept large qui traite de l'utilisation d'une espèce et de la connaissance des outils et de l'artisanat et de la façon dont elle affecte la capacité d'une espèce à contrôler et à s'adapter à son environnement ». une vision davantage axée sur l'usage et ses effets.

Nous pouvons constater qu'une définition stricte est quasi insaisissable tant le sujet, son périmètre, ses impacts, enjeux sont étendus et complexes.

La « Technologie numérique » peut aussi bien se référer à des objets matériels d'utilité, tels que des machines, du matériel, mais peut également englober des thèmes plus vastes, y compris des systèmes, des méthodes d'organisation et des techniques.

En synthèse, nous nous rallions à la représentation de Weick qui considère que les technologies numériques sont comprises en termes d'équivoque : « une équivoque est quelque chose qui admet plusieurs interprétations possibles ou plausibles... ».

En conséquence, les outils numériques interviennent dans différentes dimensions du travail, que ce soit sur le fond ou sur la forme, en modélisant des tâches, en rationalisant des activités, en véhiculant une culture organisationnelle, en proposant de nouveaux schémas de coopération et/ou d'organisation. Stiegler insère une dimension abstraite et philosophique en précisant que le numérique peut être assimilé à un « pharmakon »,¹² à savoir un poison et un remède. Une réflexion individuelle et globale s'impose pour en limiter les dérives.

En intervenant dans tous les secteurs d'activités et dans le quotidien des individus, il devient une nouvelle forme de savoir, une nouvelle forme d'écriture, produit par l'intermédiaire d'outils, outils ayant la capacité de lire des données écrites et d'en produire de nouvelles, et enfin outils contrôlés par des entreprises à envergure d'abord mondiale ayant une faible

ancienneté sur le marché puis repris par de nombreuses structures qui se sont spécialisées dans le développement d'outils, y compris au sujet de la tendance forte du moment relative à l'intelligence artificielle.

1.2 - Les outils numériques dans les organisations : un enjeu de compétitivité

Au regard des définitions proposées, nous constatons que l'évolution des outils numériques et leur déploiement au sein des organisations répond d'abord à une problématique d'ordre économique. Leur présence s'est fait ressentir dès les années 50 avec l'automatisation puis s'est développée avec l'introduction des progiciels de gestion intégrés et enfin s'est décentralisée au niveau individuel avec la démocratisation d'internet. Nous sommes arrivés à la virtualisation des systèmes d'information avec le « cloud computing », ainsi qu'à l'intelligence artificielle qui ne cesse de prendre de l'ampleur et dont la présence s'accroît au sein des métiers.

Le déploiement des technologies d'information et de communication correspond aux choix stratégiques et organisationnels des entreprises, stratégies en lien avec les configurations organisationnelles leur permettant de répondre à leurs objectifs économiques. Ce qui répond aux enjeux de rationalisation, de qualité, de transparence, de traçabilité, d'augmentation de la flexibilité. Peu importe la forme de l'outil, ce que recherche avant tout une organisation, ce sont les services rendus par ces technologies, répondant aux objectifs ci-dessus de compétitivité.

L'évolution des outils numériques renvoie à la dimension d'utilité pour les organisations.

On note dans plusieurs entreprises une grande division du travail selon le modèle bureaucratique tel que défini par Mintzberg. Néanmoins, comme l'indique Bouillon¹³, ce modèle s'est enrichi, l'entreprise est devenue une « organisation – processus ». Cela correspond : « à une représentation de l'organisation centrée sur des flux continus d'activités allant d'un prestataire vers un destinataire, client, usager ou bénéficiaire qui englobe les techniques, outils et méthodes supposés permettre de parvenir à cet objectif ». Ce modèle d'organisation n'est pas propre à un secteur ou type de structure, selon Di Maggio, les entreprises démontrent des tendances à l'isomorphisme mimétique¹⁴. Elles recherchent à modéliser des fonctionnements, permettant de passer de l'input à l'output. L'objectif étant de modéliser numériquement des processus collaboratifs, des processus humains et que ces systèmes d'informations aient la capacité d'articuler les activités collectives des salariés. Si la

¹³ 2015

¹⁴ DiMaggio, Powell, 1983

mise en place d'outils numériques au sein des entreprises est considérée comme le moyen de répondre à la concurrence, aux enjeux commerciaux, aux enjeux de rentabilité, remplacer des tâches répétitives dites « sans valeur ajoutée » par une application numérique permet aux salariés de libérer leur temps sur des sujets où le numérique ne peut pas encore intervenir (l'outil n'étant pas encore totalement paramétré pour des situations incertaines et complexes).

Le numérique présente également la particularité de déplacer l'utilisation sur le client en le responsabilisant et en le rendant autonome. L'entreprise se libère ainsi de certaines contraintes assez subtilement en navigant sur la tendance qu'ont les consommateurs d'aujourd'hui à rechercher seuls des informations, à participer et à construire leur produit, leur achat¹⁵. Ainsi, l'entreprise trouve une forte utilité au numérique en optimisant les effectifs, en faisant la chasse aux tâches inutiles, en déplaçant la charge sur le client, faisant l'économie de personnel, tout en permettant et offrant de nouvelles fonctionnalités, services et offres.

Nous ne pouvons que constater la démultiplication des outils et leur niveau de complexification, ce qui n'est pas sans effet sur le travail,¹⁶ puisque selon Bidet Mayer T.¹⁷ : « Nous assisterons à une disparition progressive de nombreux postes peu qualifiés et à l'émergence de nouvelles tâches nécessitant des compétences spécifiques ». Ainsi, le numérique ne vient pas totalement et systématiquement remplacer le travail, il va remodeler les contours de celui-ci, engager de nouvelles formes de coopération sur le marché de l'emploi, offrir aux salariés, aux équipes au sein des organisations la possibilité de s'autoréguler, leur permettre de gagner en autonomie et en responsabilités.

1.3 - Les défis des outils numériques en entreprise : repenser le rapport au travail

A l'ère du numérique, plusieurs règles sont à respecter pour légitimer son utilisation, à savoir : « la donnée doit être collectée dans un but précis, l'information de la donnée doit être en lien avec l'objectif visé, la donnée doit disparaître quand la raison de la collecte disparaît elle aussi, et elle ne peut être collectée qu'avec accord de son créateur »¹⁸. Ces données sont traitées par des algorithmes dans l'objectif de prédire des comportements, de définir des usages et sert également les organisations dans leur prise de décisions. En effet, Tardieu poursuit en

¹⁵ Bouillon, 2015

¹⁶ Klein- 2012

¹⁷ et al., (2016

¹⁸ Tardieu, 2016

expliquant que l'analyse des données dans une logique descriptive permet de visualiser les données, dans une logique prédictive permet de prédire un comportement mais dans une logique prescriptive cela permettra une analyse de données en temps réel modifiant les processus de décision qui deviennent plus rapides, impactant les relations de travail et le management.

Le numérique présente surtout des questions liées à l'emploi, au travail, à la réalisation des tâches répétitives assurées par des outils numériques. Selon une récente étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de Développement Economique), « les conséquences les plus importantes de l'automatisation et de la numérisation ne seront pas liées aux emplois détruits mais aux changements dans la nature des emplois, les robots ne remplacent pas des métiers mais des tâches ». Les métiers évoluent, les besoins en compétences se modifient. Les tâches manuelles se complexifient, le travail devient plus intellectuel, plus diversifié.

L'introduction d'outils numériques questionne également la pérennité du statut du salariat et l'évolution du droit du travail qui répond aux conséquences du numérique dans les évolutions des usages notamment par le droit à la déconnexion, par la mise en place de forfaits jours.

Le numérique est certes une source d'agilité dans le sens où il permet d'aller plus vite et plus loin dans l'accès à l'information et la prise de décisions, dans la création d'emplois à forte valeur ajoutée mais est aussi une source de fragilité dans le sens où la croissance ne s'accompagne pas forcément de création d'emplois pour certaines tâches¹⁹. Ainsi, compte tenu des évolutions du numérique, pour mieux appréhender les enjeux en matière d'organisation, il semble utile de le mettre en relief avec la notion de travail.

1.4 - Le travail à l'ère numérique : transformation et nouveaux pourtours

Faisons un détour rapide par l'étymologie du mot travail. Le mot travail selon ses origines latines « tripalium » et « labor » signifie à la fois instrument de torture et corvée²⁰, ce qui fait référence au caractère contraignant de l'activité. Dans ce cadre, selon Bigot, trois fonctions sont rattachées au travail : une première fonction de production à savoir produire de la richesse ; une deuxième fonction liée à l'innovation ; et enfin une troisième fonction liée à la protection, le travail donne des droits. La première fonction, à savoir la production,

¹⁹ Tardieu, 2016

²⁰ Bigot 2014

s'intéresse à ce que l'individu mobilise comme efforts, temps, (ses inputs) pour arriver à créer un produit ou un service (ses outputs).

Au sein de cette première fonction, on retrouve la perception de la contribution de l'individu à l'organisation. La deuxième fonction renvoie à ce que l'individu va apprendre en situation de travail et à ses capacités d'invention. La troisième fonction, liée à la protection, permettrait à l'individu de faire confiance à l'entreprise. Nous pouvons nous interroger quant à la nécessité de travailler tant le concept du travail relève d'une ambivalence. En effet, d'une part l'individu a besoin de travailler pour assouvir ses besoins de consommation et d'insertion sociale avec une forme de contrainte personnelle ou sociale. Dans le même temps, le concept de travail permet l'identification personnelle et professionnelle ainsi qu'une forme de réalisation de soi. Toutefois, en situation de globalisation de l'économie, la valeur travail a évolué, en faisant évoluer les contraintes associées. De nouvelles formes de « souffrance » apparaissent en lien avec l'évolution de l'activité du travail.

De nos jours, les systèmes d'évaluation contrôlent l'activité des individus par l'intermédiaire des outils de gestion, une autre forme de souffrance actuelle concerne la communication et les injonctions paradoxales véhiculées par le management, management qui doit veiller à l'atteinte des objectifs en renvoyant sur les individus la responsabilité de la mise en œuvre sans disposer d'une parfaite connaissance des conditions opérationnelles. Le « n+1 » propose un environnement de travail où les collaborateurs disposent de l'autonomie nécessaire pour réaliser leur activité, une liberté normée, restrictive, structurée par des objectifs précis et quantitatifs n'ayant pas été discutés avec les principaux intéressés. Une relative liberté dans un cadre d'autorité. Le management fait appel à deux concepts : coopération et production. Le salarié est sollicité pour ses capacités de coopération, d'innovation au sein même d'un dispositif de gestion qui le transforme en « capacité d'obéissance²¹ ». Ces situations dans le temps peuvent faire naître un sentiment d'impuissance et de souffrance. Enfin, deux autres caractéristiques de la souffrance au travail sont corrélées aux valeurs et à la reconnaissance. Ce que l'organisation reconnaît réside dans les résultats du travail prescrit, ce qui sous-entend que l'organisation ne s'attache pas à considérer ce que mobilise l'individu pour arriver à atteindre ces résultats (le travail réel) d'où une perception de manque de reconnaissance. Quant aux valeurs, si les valeurs de ceux qui dirigent ne font pas écho avec ceux qui produisent le travail, le résultat se traduira en une perte d'engagement de la part des salariés.

Nous travaillons donc principalement pour répondre à une fonction économique et sociale : gagner sa vie et s'insérer socialement, mais pas que, il y a également une forme de raison

²¹ Favereau - 2016

d'être du travail qui répond à des besoins d'ordre motivationnel et également des besoins d'évolution. Le travail structure un individu²². Il offre la possibilité de se créer, de répondre à ses besoins, de s'identifier mais à l'extrême peut engendrer un mal-être, une souffrance, une perte d'identité jusqu'à tuer l'individu lui-même. Ce qui nous semble important ici dans l'identification des motivations qui poussent l'individu à travailler concerne l'identité recherchée ainsi que son besoin d'évolution. S'il existe autant de suicides au travail, de souffrance revendiquée, cela provient bien d'un autre élément que la rémunération. Les individus ne se suicident pas au travail parce qu'ils ne sont pas assez rémunérés mais bien parce que d'autres besoins ne sont pas ou plus assouvis ou que l'activité du travail entre en contradiction avec les valeurs de l'individu. Nous travaillons pour nous améliorer, pour nous former, pour nous enrichir des différentes interactions sur nos lieux de travail. L'activité du travail structure l'individu. C'est ainsi que nous nous retrouvons dans des catégories socio-professionnelles qui regroupent en communautés des individus censés partager des valeurs, des codes, des normes.

« Notre activité professionnelle nous façonne, nous norme, nous conditionne, et nous catégorise mentalement, psychologiquement et bien-sûr, socialement ».²³

S'en est suivie au cours du XXIème siècle, la montée de l'automatisation dans les organisations qui a remplacé en partie les capacités motrices des individus par des capacités d'adaptation. Le travail est devenu collectif et individuel à la fois, mobile et sédentaire, technique, poreux et hétérogène. Dans un sens, l'activité du travail a évolué puisqu'elle s'est enrichie et en même temps, avec la numérisation, les tâches sont prescrites, contrôlées, parcellisées.

Dans un contexte de financiarisation élevé, la plupart des organisations ont cherché et cherchent toujours à rationaliser leur production, à réduire leurs coûts et imposent une dictature du chiffre. Pour ce faire, selon Favereau, la fonction RH va définir et articuler quatre axes permettant d'y concourir :

- Garder la responsabilité de la fixation des objectifs,
- Reporter la responsabilité des moyens pour les atteindre à chaque salarié individuellement,
- Individualiser la rémunération selon sa performance,
- environnement de reporting permis du fait de l'introduction d'outils numériques.

²² Hubault, 2009

²³ Trinquet 2013

L'évolution des organisations liée au déploiement d'outils numériques conduit à l'évolution de l'activité du travail, ce qui nous amène à poursuivre en nous interrogeant quant aux transformations observées.

Le numérique impacte les différents aspects de la vie et notamment la vie sociale dans la manière d'utiliser de nouveaux services²⁴. Le numérique s'invite dans toutes les étapes d'un échange social, d'une construction d'un service, d'une recherche de sources de financements jusqu'à la capitalisation de la connaissance au sein des organisations. Pour gérer ces opportunités offertes par le numérique, les entreprises se sont alignées sur l'utilisation du numérique des consommateurs en proposant des services connectés, mais à l'instar des outils personnels, ceux proposés par les entreprises à leurs collaborateurs sont de plus en plus complexes.

Selon Barlatier, l'usage du numérique se concentre autour de trois typologies :

- Les outils favorisant la mobilisation des communautés ou des réseaux.
- Les outils favorisant l'intrapreneuriat.
- Les outils de conception et de prototypage permettant de réduire les coûts.

Ces familles peuvent avoir pour effets de remettre en question les configurations organisationnelles des entreprises. Pour De Vaujany²⁵, le travail se transforme via l'introduction et l'utilisation du numérique.

La numérisation des organisations a entraîné le nomadisme et la mobilité des salariés mais également la cohabitation de ces deux statuts, une organisation emploie des salariés mais également manage des indépendants sur des missions ponctuelles. De fait, nous assistons à l'émergence de nouveaux espaces de travail issus de la numérisation où se rencontrent des individus appartenant à ces deux statuts. Ce sont les communautés de travail.

Bien que la proportion d'indépendants soit grandissante, facilités par les outils numériques, ces formes d'emploi restent (encore) minoritaires et la grande masse demeure sous une relation de travail dite classique en salariat et c'est notamment cette population sur laquelle nous allons porter notre attention dans le cadre de notre recherche.

²⁴ Barlatier- 2016

1.5 - La transformation numérique, c'est aussi une question de culture.

Nous proposons d'observer le travail et les différentes composantes de l'organisation à l'ère du numérique et ceci à différentes échelles que sont : organisation, management et individus.

L'introduction des technologies au sein des organisations et notamment les technologies collaboratives a été portée par les cabinets de consultants et les prestataires technologiques. Bien que ce ne soit pas notre sujet, nous pouvons nous questionner quant au lobbying pratiqué laissant penser de façon quasi inconditionnelle, les bienfaits absolus d'une digitalisation maximale. Cela amène à nous interroger sur les impacts de ces nouvelles technologies aussi bien sur le management que sur les modes de coordination. L'introduction du numérique, des technologies collaboratives répond à un besoin (créé ?) aux nouvelles formes d'organisation des entreprises dites en réseau, disposant d'une structure moins hiérarchique, offrant une plus grande réactivité. La tendance est de convertir les modèles classiques de configuration organisationnelle tel que pensé par Mintzberg, type bureaucratique vers des modèles de décentralisation de la coordination des activités²⁶.

Concernant les structures des organisations, Boltanski évoque : « Le monde du travail ne connaît plus alors que des instances individuelles connectées en réseau ». On les nomme également les entreprises « agiles » optant pour de nouvelles manières de travailler et de nouvelles configurations organisationnelles. L'utilisation des nouvelles technologies outre le partage d'informations, la capitalisation des connaissances, la communication synchrone fait émerger de nouveaux modes de travail plaçant ainsi les individus au cœur des interactions. Cela bouscule également les modèles classiques de management notamment sur le profil du manager, du périmètre d'encadrement, de la définition des populations à coordonner, des compétences inhérentes à l'évolution de ses fonctions. Autant d'interrogations auxquelles les entreprises doivent faire face et pour lesquelles s'impose le défi de former leur encadrement.

La réalité du terrain rappelle toute la complexité du pilotage des conséquences liées aux nouvelles technologies puisque le manager doit faire évoluer son modèle du management, il doit faire face à la transition et au suivi entre les routines organisationnelles existantes et s'assurer de l'appropriation des différents outils par les individus. La pratique des TIC se traduit par un travail mêlant plusieurs choses à la fois, une reconfiguration du temps, de l'espace, une ouverture et transparence entre les acteurs. Ces éléments affectent les règles de gouvernance qui impliquent de (re)penser une culture d'entreprise.

²⁶ Tran, 2014

Le travail à l'heure du numérique interroge ainsi la dimension de la culture au sein des organisations, du sens recherché au travail par les individus œuvrant en réseau. Au sein des organisations, le concept de culture et la communication sont utilisés auprès des individus pour construire et partager du sens. Cela se veut dans un esprit régulateur des comportements, matérialisables et pouvant être adoptés par l'ensemble des individus²⁷.

Les organisations dans leur communication interne ou externe, se racontent, que ce soit réel ou présumé et ce dans l'objectif de véhiculer une image, d'attirer, de fidéliser, de convaincre. L'idée étant le contrôle par la rationalisation des comportements. A ce titre Bouillon précise que les régulations de contrôle « rendent possible l'action collective en limitant les conséquences sociales des stratégies individuelles ». La direction construit des règles induisant des comportements afin qu'elles soient appliquées au quotidien et servent de cadre du travail.

De la même manière qu'une culture d'entreprise partagée ne se décrète pas et implique l'acceptation et appropriation des valeurs définies, il en est de même pour l'introduction des outils numériques – pour lesquels le message et le sens qu'ils portent, nécessitera également une phase d'acceptation et appropriation.

1.6 - Les fonctions revisitées : le manager amplifié

La quasi-totalité des emplois sont concernés par les évolutions numériques, y compris ceux que l'on imagine dans notre inconscient collectif, éloignés des outils technologiques, tels les agriculteurs...

Néanmoins, la fonction managériale connaît une évolution sans précédent en matière d'attendus.

Il est attendu qu'ils accompagnent les différents enjeux de l'entreprise²⁸ :

La définition de leur stratégie/ Développer la productivité et la rentabilité.

- Être agile dans les organisations de travail,
- Gérer et conduire des changements,
- Coordonner, structurer des activités,
- Intégrer des outils digitaux dans les pratiques de travail,

²⁷ Maas- 2015

²⁸ Payre- 2015 « Manager : un métier en mutation »

Le dernier point va tout particulièrement nous intéresser dans le cadre de nos recherches. Le manager voit son métier évoluer à double titre : en tant que manager il aura à piloter l'intégration de nouveaux outils, s'assurer de leur bon usage, accompagner les équipes et en tant que salarié, il sera lui-même confronté à l'évolution de ses fonctions du fait de l'introduction des outils.

Les responsabilités, la diversité, et les différentes postures que ce métier requiert à présent nous suggère de repenser l'accompagnement RH ainsi que la formation des managers. D'autant plus lorsqu'encore bons nombres d'entreprises ne promeuvent pas en fonction d'aptitudes managériales mais sur la base des compétences et expertises techniques.

Le rôle du manager évolue, il n'est plus là à résoudre le problème dont il a l'expertise mais il accompagne son équipe vers la performance, cela peut engendrer un risque d'accroissement du contrôle et de la surveillance. Le numérique peut être synonyme d'autonomie pour le salarié mais il peut également conduire à une culture de résultat qui ne sera pas sans effet sur le salarié puisque le numérique peut être associé à une culture de performance, de concurrence, de rentabilité.²⁹

Cet ensemble est amplifié par des outils de plus en plus rapides et nombreux, qui déteignent sur le rythme.

1.7 - Accélération et densité

De façon globale, nous ne pouvons que constater (déplorer) une accélération sociale. Rosa Harmut définit l'accélération sociale comme « un changement de la société affectant la politique, l'art, la science, les relations professionnelles comme la vie domestique et l'éthique ». Le rythme de vie semble s'accroître à mesure de la rapidité de découvertes technologiques, induisant un sentiment d'urgence.

A ce titre, les risques psychosociaux se sont accentués en lien avec le développement d'outils amenant à une reconfiguration des emplois, relations professionnelles.

Lorsqu'on y réfléchit, c'est assez déroutant et paradoxal puisque les outils numériques sont initialement présentés comme pouvant faire gagner du temps donc de l'efficacité et donc un meilleur rendement. Drevon (2014) explique le phénomène « par le caractère auto-entretenu du processus d'accélération : les bouleversements de la production entraînent des changements sociaux qui accélèrent le rythme de vie, exigeant des progrès techniques ». Les technologies ont eu pour impact dans la vie sociale de modifier les comportements et aspects

²⁹ Payre- 2015

culturels. L'ère de l'immédiateté prend le pas sur les temps longs requis pour des activités tels que le développement d'une pensée, réflexion ou la rédaction.

Bouton analyse la notion de travail dans l'urgence en questionnant l'intensité du travail, le travail dans des délais plus courts, les cadences, le rythme, les interruptions fréquentes. Il constate l'empressement des individus, un rapport au temps modifié par l'esprit d'efficacité selon le modèle capitaliste. Il constate une ambiance générale d'urgence, de pression du temps qui se traduit dans l'économie, aussi bien au sein des sphères professionnelles que personnelles. Les outils numériques ont pour effet de réaliser plus de tâches en moins de temps. Pour cela, il est nécessaire d'avoir quelques prédispositions en matière : « De mobilité – de polyvalence – d'adaptabilité – de flexibilité – de réactivité ». Du fait de l'hyper équipement : ordinateur portable, téléphone mobile, on constate un déversement du travail et du temps de travail sur la vie privée (en voiture, dans les transports en commun, sur le temps de repos, des vacances).

Pour conclure sur le phénomène d'intensité et les effets sur l'individu en situation professionnelle, le rythme augmente parce que l'outil permet de répondre instantanément, parce que les individus ont accès à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit aux informations, cela conduit naturellement en interne à des échanges écrits (les envois de courriels en interne sont souvent bien plus significatifs que l'envoi de mails externes). L'intensité se mesure implicitement dans la connexion en permanence, cela a généré une « culture de l'immédiateté » et de la connexion permanente démontrant les capacités de réactivité des individus et leur engagement.

1.8 - Du sens à l'usage

Face à ces observations : l'investissement massif en outils numériques qui reconfigure le rapport au travail ainsi que la fonction managériale, le rapport et effets face au temps ; la question de l'appropriation demeure un enjeu majeur, y compris de réussite du projet de digitalisation. Pour limiter les risques de rejet et réticence, il sera question pour l'entreprise de donner du sens et de faire en sorte que les salariés s'approprient l'outil numérique. Pour ce faire, l'organisation doit construire au préalable un discours autour de la démarche, définir une modélisation des comportements, des situations types. L'entreprise doit construire son récit pour inviter à la projection des salariés afin de susciter l'acceptabilité. Cela permet de rassurer les salariés qui y verront du sens, mais surtout des scénarii auxquels ils pourront se référer lorsqu'ils seront en situation. Dans le cadre de cette démarche de sens, il sera également question de « l'usage ». Nous reprendrons les travaux de Millerand qui propose d'étudier en trois phases l'usage des TIC :

- Dans une première phase, l’auteur fait référence au « déterminisme technologique » qui renvoie aux impacts de la technologie sur le social, estimant que la technologie dispose d’une autonomie et transforme la société selon les attendus des concepteurs. Tel un Bourdieu qui fait état d’un déterminisme social, Millerand exploite cette notion en l’adaptant à la sphère numérique. Nous pouvons en déduire que ceux qui façonnent les outils ont un rôle dans le cheminement et évolutions de la société. Ces mêmes constructeurs nous amèneront là où leur innovation ira selon leur schéma de pensée et représentations sociales, économiques. Ils auront par ailleurs tout intérêt à proposer des outils qui deviendront indispensables, avec des versions évolutives afin de pouvoir en permanence suggérer, vendre de nouvelles versions.
- Dans une deuxième phase, la technologie passe « entre les mains » des individus et peut avoir une utilisation différente de l’attendu du concepteur. Nous pouvons penser à une utilisation partielle des fonctionnalités, détournée ; selon la posture face à l’outil (acceptabilité/ capacité/ réfractaire/ rejet)
- Dans une troisième phase, il est considéré que « le quotidien joue un rôle considérable dans la formation des usages et donc dans l’appropriation des technologies ».
- Millerand définit l’objet technique comme « un outil conduisant à une conception de l’usage comme une utilisation plus ou moins fonctionnelle et performante ». Il faut comprendre que l’outil en soi s’il n’est pas associé à l’usage requis ne présentera pas les effets escomptés, d’où l’intérêt d’une acceptabilité pour une meilleure appropriation. Pour comprendre quels sont les usages de la technologie, l’auteur se réfère aux travaux d’Everett Rogers qui reprend le modèle d’adoption caractérisé en cinq phases :
 - La connaissance : l’individu est exposé à l’innovation et acquiert quelques notions sur son fonctionnement) ;
 - La persuasion : l’individu amorce une prise de position au sujet de l’innovation ;
 - La décision : l’individu s’engage dans ses activités lui permettant d’adopter ou de rejeter l’innovation ;
 - L’implantation : l’individu utilise l’innovation au quotidien et l’évalue ;
 - La confirmation : l’individu tente d’obtenir des informations venant renforcer son choix.

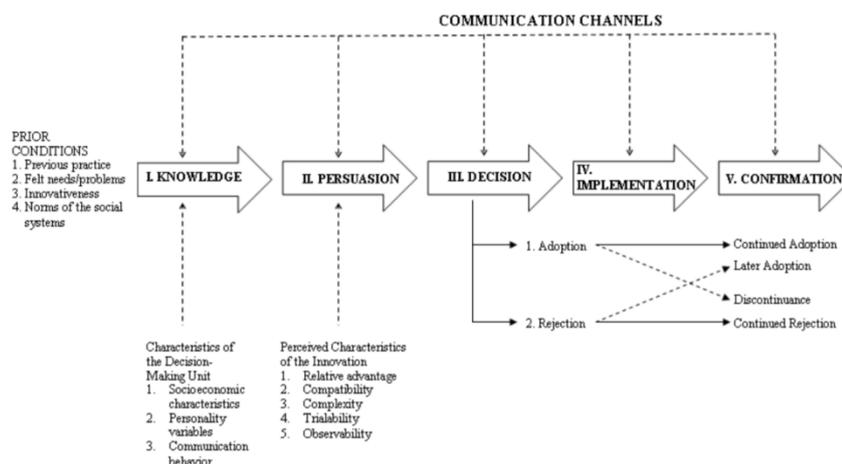


Figure 2.1. A Model of Five Stages in the Innovation-Decision Process (Source: *Diffusion of Innovations, Fifth Edition* by Everett M. Rogers. Copyright (c) 2003 by The Free Press. Reprinted with permission of the Free Press: A Division of Simon & Schuster.)

Ces cinq phases permettent à une organisation de suivre le taux d'adoption de la technologie. La finalité de ce courant de recherche est de permettre de décrire la circulation d'une innovation au sein d'une entreprise.

Dans ce « pêle-mêle » d'outils, d'activités et de coordinations, la valeur ajoutée de ces outils est donc à chercher de plus en plus dans des contextes propres à l'organisation. Les déterminants de cette appropriation sont à la fois individuels, collectifs et organisationnels. Les facteurs individuels renvoient, par exemple, au parcours dans l'entreprise, à l'ancienneté, à la position transverse, à la manière d'utiliser les autres outils à disposition dans la sphère privée ou professionnelle, à la position hiérarchique et aux spécificités métier. Les facteurs collectifs font référence, par exemple, aux usages faits par d'autres collègues de travail ou à l'importance des managers dans l'organisation des discussions visant à trouver la valeur ajoutée de ces outils dans le travail. Les facteurs organisationnels portent plus sur l'inscription dans des processus métier, sur le temps alloué aux nouvelles activités d'animation liées à l'usage du numérique et sur la reconnaissance managériale de l'importance de ces usages. Il s'agit de trouver un sens et une valeur ajoutée à l'usage de ces outils aussi bien individuellement que collectivement et d'inscrire les conditions de ces usages au niveau de l'organisation. Mais les niveaux collectifs et organisationnels de l'appropriation semblent peu pris en compte par les entreprises aujourd'hui, l'accent étant mis sur des modes d'accompagnement qui privilégient la descente et application de décisions de direction, la communication massive autour d'un sujet (par exemple les formations, ateliers de présentation d'un outil). Lorsque l'on déploie des outils numériques qui impliquent de profondes ruptures d'usage et d'expériences chez les salariés, on peut s'attendre à des reconfigurations socio-professionnelles brutales. En effet, il ne s'agit pas seulement de se former à un nouvel outil, mais il faut explorer et apprendre une tout autre façon d'imaginer

son travail, de l'organiser, de se coordonner et de collaborer. Cela suppose donc de trouver un sens et une utilité à un outil. Au final, de tels changements se révèlent cognitivement épuisants et professionnellement très déstabilisants.

Les impacts de celui-ci sont difficilement prévisibles, d'où l'importance de penser et développer un accompagnement très en amont, en tenant compte des effets du numérique en situation réelle de travail. Cette prise en compte en amont est d'autant plus importante que les impacts du numérique sur le travail peuvent être aussi bien positifs que négatifs, le numérique pouvant renforcer à la fois la prescription au travail et l'autonomie.

La « culture digitale » permet en théorie des organisations plus horizontales, des organisations plus ouvertes, des modes de travail en projet inspirés du développement informatique et du design (co-construction des solutions avec le client), du travail à distance avec des équipes géographiquement distribuées et de nouveaux modes de management.

Intégrer des outils digitaux ne suffit pas à considérer que la structure est digitale. Cela passera par l'appropriation, l'usage et le temps consacré à la réflexion, préparation, formalisation des étapes d'accompagnement en amont du déploiement.

Ainsi, les outils numériques représentent d'importants investissements financiers qui s'ils ne sont pas accompagnés peuvent ne pas apporter les bénéfices attendus et même à l'inverse être contreproductifs. Pour ce faire, il faut évidemment s'interroger sur les conditions de réussites du projet (acceptabilité/appropriation/usage), mesurer les évolutions et impacts sur l'individu, accompagner le collaborateur vers ses nouvelles fonctions (développement de ses compétences) et s'assurer du suivi.

Le cas échéant, l'organisation pourrait faire face à des risques qui iraient bien au-delà d'une perte financière liée au coût d'achat de l'outil et de l'absence d'un retour sur investissement, il sera question d'un risque social, humain à appréhender et qui est inhérent à la présence et introduction d'outils digitaux. Il nous faut considérer les effets de toutes ces évolutions et transformations sur le salarié.

2 - Transition numérique à l'aune du facteur humain : exigences et effets du numérique sur les salariés

Nous vous invitons à nous accompagner dans la suite de cette réflexion en portant notre regard sur les exigences du fait de l'introduction d'outils numériques au sein des organisations et ses effets sur l'individu.

Le digital comme décrit jusqu'à présent est loin d'être anodin, tout à la fois cause et conséquence, moyen et fin en soi. Cette « 3ème révolution anthropologique majeure de l'histoire de l'humanité » comme l'appelle Michel Serres - le numérique - fait de nous des hommes et des femmes en transition, qui bousculons et sommes bousculés par nos mutations personnelles et collectives le modèle de l'entreprise tel qu'il s'était façonné sous l'ère moderne : stable, fermé, descendant, pyramidal.

Le digital sauve et tue. Des dérives, il en compte, c'est certain, notamment lorsqu'il est vecteur d'isolement, de fracture, d'inégalité, de tension, charge mentale. Certes, comme abordé en première partie, il permet d'extraordinaires potentialités que cette nouvelle ère implique. Le numérique métamorphose l'entreprise : dans sa culture (que ce soit au travers des comportements, dans la relation au client, ou par les valeurs promues), dans sa structure (par l'organisation du travail et les processus), dans son système de création de valeur et dans son management (par la responsabilisation), mais il peut également avoir d'autres effets sur le salarié et par conséquent sur l'entreprise.

Quasiment l'ensemble des métiers sont « stimulés » par le numérique, ceci à des degrés différents suivant l'évolution du métier et selon l'intensité de digitalisation au sein de la structure à laquelle on appartient.

Cela implique dans les deux cas une actualisation en permanence des compétences, la notion de qualification perd de son prestige et de sa durabilité. Elle n'est plus garante de l'adéquation de la personne au poste.

Selon Datchary, les capacités attendues portent principalement sur : « la capacité à travailler collectivement avec des outils numériques, à gérer les effets de la connexion permanente en termes de dispersion professionnelle ou les conflits entre temporalités professionnelles et extra-professionnelles ». La compétence numérique selon Bouillon regroupe : « l'ensemble des capacités nécessaires pour travailler individuellement et collectivement avec des technologies numériques d'information et de la communication ». Le salarié compétent numériquement est à même de savoir naviguer avec différents outils, de prendre de la distance, de la hauteur face aux situations, de savoir à quel moment il peut déroger à une règle ou la suivre scrupuleusement tout en ayant en tête son objectif. Si l'individu est seul face à un ou des outils numériques, son rôle n'est plus seulement de mettre en application un outil mais d'interagir avec des outils. Il doit reconsidérer la notion de temps au regard du gain temporel supposé du fait de l'introduction d'outils numériques, de leur utilisation respective et croisée.

Selon la dernière étude « Bâtir le futur des métiers » les réponses montrent que l'automatisation/digitalisation est largement considérée comme le principal facteur

d'évolution de l'emploi à l'horizon de cinq ans par les salariés. En ce qui concerne les compétences, deux tendances se dégagent. Premièrement, les compétences digitales continuent de gagner en importance ; en d'autres termes, chaque fois qu'une nouvelle technologie apparaît, quelqu'un doit apprendre à l'exploiter pour en tirer profit. La deuxième tendance concerne un regain d'intérêt pour les compétences comportementales et transverses : comme de plus en plus des métiers sont automatisés, il devient essentiel de se concentrer sur ce qui nous différencie (encore) des machines : interagir avec d'autres personnes. Ces évolutions des emplois ont plusieurs effets catalyseurs sur le salarié.

2.1 - Les effets de la transition numérique sur les salariés : des inégalités accentuées

La notion de fracture numérique au sein de l'entreprise appelle à une notion de « capacités numériques ». Dans cet univers en perpétuelle transformation, il nous a semblé opportun d'aller au-delà de l'outil, dans son approche technique et d'usage afin d'analyser la capacité des individus à se lancer dans de nouvelles pratiques, à s'appropriier les incessantes innovations de l'univers digital. Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Julien Gradoz et Sandra Hoibian qui démontrent les liens entre les inégalités numériques et les inégalités sociales.

Si le digital est effectivement porteur de nouvelles formes d'inégalités, l'action publique, tout comme l'entreprise doit alors envisager des voies d'action adaptées pour résorber ces inégalités spécifiques.

L'idée centrale de cet article est de souligner que les compétences réelles et objectives d'un individu comptent finalement moins que sa capacité à se lancer dans l'appropriation de nouveaux équipements ou usages. Il nous paraît que cette notion même de capacité est discutable et positionne le salarié comme étant responsable de sa non capacité à s'adapter, sans même questionner la part des autres responsabilités.

Sourbati explique que la fracture numérique, qui a pour fondement les inégalités numériques est liée aux inégalités générationnelles, Sciadas complète cela en ajoutant le facteur de revenus.

Ces résultats confortent l'existence d'une fracture générationnelle vis-à-vis de l'intégration à la société numérique et donc laissant penser des difficultés d'adaptation aux évolutions numériques des emplois. En effet, les personnes d'un niveau social modeste et qui plus est présentant un certain âge seront dans l'ensemble à priori plus réticentes à ces bouleversements qu'elles appréhenderont parfois avec difficultés. Elles risquent de faire partie davantage soit, des métiers qui disparaîtront du fait de l'outil, soit de la catégorie de personnes qui en entreprise présentera des difficultés en matière d'appropriation du

numérique et de sa cadence. Une partie d'entre elles risquera de basculer dans une forme d'isolement, de ne pas pouvoir suivre le rythme de la technologie, de se sentir dépassée et générer des symptômes plus profonds de perte de confiance amenant à des risques psychosociaux. Beerepoot et Lambregts (2014) poussent l'analyse plus loin en considérant que les « travailleurs ne sont pas nécessairement tous égaux face aux défis de l'utilisation du numérique, et la flexibilisation fait dès lors remonter des inégalités de genre, de statut ou de génération ».

2.2 - Le risque du salarié augmenté

En moyenne, 48% des tâches sont automatisables. C'est bien tout l'enjeu pour l'entreprise de surfer sur cette donnée pour intégrer des outils de digitalisation. Cela permettrait un gain en matière de productivité et de fait financier. En effet, le salarié se verrait « allégé » des tâches dites sans « valeur ajoutée ». Lorsque les entreprises n'en profitent pas pour faire des réductions d'effectifs, à priori ce temps serait mis à disposition du salarié qui en disposerait. Ainsi, ce temps serait donc relégué à des tâches à plus fortes valeur ajoutée, plus complexes au profit d'un travail plus qualitatif. De plus, du fait de l'intelligence artificielle, le salarié dispose d'outils puissants lui permettant d'aller plus vite et plus loin dans l'analyse. Selon AMEUR, C'est en leur donnant accès à ces super-assistants qu'on fera d'eux des « collaborateurs augmentés ». Cette vision optimiste interpelle et suggère quelques questions. Le salarié augmenté serait donc une personne qui aurait à constamment s'adapter aux différents outils pour en extraire le maximum de matières qu'il analysera. Le salarié se verrait déchargé des tâches « simples, routinières » alors que celles-ci peuvent apporter une certaine sécurité et stabilité dans le travail de ceux qui les exécutent. Ces routines professionnelles peuvent être des échappatoires pour ces personnes, qui y tiennent car elles déchargent cognitivement, en apportant des respirations.

Bien qu'il ne le qualifie pas en tant que tel, Michel Barabel, ³⁰ estime que : « tout le monde demain devra se positionner comme un chercheur pour réfléchir au futur, un consultant pour gérer ses missions, un intermittent du spectacle pour se renouveler, passer d'un projet à un autre. Il faudra avoir une approche en réseau, avoir plusieurs territoires ».

Ce salarié augmenté qui ne dit pas son nom, doit être à l'affût, en permanence éveillé et en veille tout en étant aiguisé. Ollier-Malaterre s'intéresse au fait que le numérique crée une pression sur le sentiment de devoir apprendre en permanence afin de maintenir et de montrer sa compétence. Les technologies numériques conduisent à faire l'expérience de

³⁰ professeur affilié à Science Po Paris et rédacteur adjoint en chef au sein du Mag RH.

dispersion au travail (Datchary, 2011). Elles génèrent une multi activité qui place le travail sous le signe de l'urgence. Elles engendrent aussi un « méta-travail » d'ajustement et de gestion des interfaces, des aléas et des disponibilités.

De ce fait, selon Bidet et Datchary travailler consiste de plus en plus à « s'organiser et à organiser ». Le risque est de pousser le collaborateur au-delà de ses capacités physiques et/ou cognitives. Or, exiger d'un collaborateur d'être à 100% tout le temps, c'est le mettre en danger. Un collaborateur augmenté doit aussi être un collaborateur dont la sécurité est améliorée.

A défaut, le risque est important pour :

- le salarié en matière de santé et conditions de travail,
- pour l'entreprise générant un coût direct et indirect (arrêt de travail, accident de travail, risque contentieux juridique, turn-over, marque employeur...).

2.3 - Les effets de l'accélération sur les individus

L'accélération en vigueur dans notre société, depuis plusieurs décennies a transformé notre rapport au temps. Cette accélération du rythme rendue possible par les outils s'applique également à l'individu et peut créer une forme de pression sur celui-ci. Alors que l'on travaillait auparavant sur un temps de travail qui se mesurait en heures et qui relevait pour l'essentiel de l'exécution d'activités prescrites, aujourd'hui et encore plus demain, l'entreprise emploie des travailleurs du savoir, dont la matière à traiter est essentiellement composée d'informations et de relations.

Ce qui signifie que dans certains métiers on ne mesurera plus la performance d'un collaborateur selon son temps de travail, ses horaires et la façon dont il organise son travail. Ce sont les résultats qu'il obtient qui importeront à l'organisation. L'enjeu réside davantage dans la qualité du travail réalisé que dans une quantité mesurée en heures.

Cette pression temporelle est souvent considérée comme une caractéristique majeure des sociétés modernes (Caugnet) et s'est accentuée avec la digitalisation du travail. La pression temporelle résulterait d'un rapport défavorable entre la quantité de temps disponible et la quantité de temps nécessaire pour effectuer une tâche (Rastegary et Lady, 1993). La perception semble jouer un rôle central, cette pression du temps surgit quand le temps disponible est perçu comme étant insuffisant pour apporter une réponse. La perception de pression temporelle dépend aussi des caractéristiques des individus impliqués et de la complexité de la tâche (Holsti, 1971). C'est le sujet de la pression temporelle que les psychologues du travail Lydia Martin et Marie-Hélène Ferrer ont étudié dans une enquête réalisée en 2019 sur l'acculturation digitale. Selon cette enquête, 83,9 % des salariés

interrogés considèrent que le numérique a transformé leur rapport au travail et même beaucoup pour 65,4 %. 87,7 % des répondants ressentent une augmentation de la charge de travail et 85,9 % ont le sentiment de manquer de temps pour tout traiter. Ainsi, les utilisateurs d'outils numériques sont très autonomes, mais débordés : charge de travail et charge mentale importantes, situations fréquentes de débordement du travail sur la sphère privée. 64,2 % estiment que les prises de décision sont souvent demandées en urgence.

Comme le souligne Gérard Valenduc (2017), le travail en connexion permanente a produit le « technostress » désignant l'augmentation de la charge psychosociale liée au travail.

La digitalisation de notre société s'accompagne d'une augmentation du niveau de stress perçu au travail, il est d'autant plus élevé auprès des cadres. Ils doivent parfois gérer le syndrome Fomo³¹ (Fear of missing out, en anglais) qui « fait de leur smartphone le prolongement de leur main tout en assurant la promotion du droit à la déconnexion » (Carponcin, 2018). Gérard Valenduc évoque le fait que les outils digitaux se transformeraient en pression sur le travailleur entraînant « des troubles neurologiques de déficit de l'attention qui rendent les travailleurs incapables de gérer correctement leurs priorités et leur temps et qui génèrent des sentiments de panique ou de culpabilité »

Ainsi, les délais ont tendance à se réduire, entraînant moins de temps à l'échange, les salariés sont pris par un sentiment d'urgence (selon l'enquête, le délai moyen qu'il s'accorde pour répondre est de 8 heures). L'introduction d'outils non adaptés en amont, non accompagnés peut générer des risques importants, aussi bien vis-à-vis des personnes qui n'arriveront pas à suivre la cadence et le rythme mais aussi auprès des « talents » que les sociétés bichonnent. Ce salarié augmenté s'agrippe et absorbe sans aucune concession jusqu'à ne plus pouvoir, épuisé par cette frénésie. Ces évolutions impliquent d'apprendre à réguler son stress et ses émotions pour résister à la pression environnementale, d'apprendre à établir et relativiser les niveaux d'urgence des actions demandées et apprendre à structurer sa pensée pour faire face à la fragmentation des tâches.

Enfin, l'acculturation digitale doit également être envisagée pour améliorer la facilité d'usage des outils et des services proposés et aider les salariés à avoir une vision plus positive de la transformation numérique et de ses perspectives. Dans tous les cas, l'entreprise doit s'interroger et penser les enjeux humains en amont de l'introduction d'outils et penser l'interaction entre les différents outils afin d'avoir un meilleur équilibre.

³¹ Le syndrome de FOMO : anxiété sociale caractérisée par la peur constante de manquer une nouvelle importante ou un évènement quelconque donnant une occasion d'interagir socialement.

2.4 - Les emplois sensibles : tous concernés ?

Un emploi sensible est un emploi qui présente un risque à court et moyen terme car il ne correspond plus au besoin actuel de l'organisation ou génère des risques. Les emplois sensibles sont définis selon une certaine catégorisation dont le premier critère est que « le contenu est en évolution et qui vont exiger un nouveau profil de compétences à terme »³²

In fine, bien que ce soit provocateur, la lecture de cette définition nous laisse presque penser au regard des éléments présentés tout au long de cette partie, que finalement nous pourrions tous faire partie des emplois sensibles. Le développement du numérique interroge les effets du développement de nouvelles technologies sur les qualifications requises ou encore sur l'interdépendance entre les technologies et les compétences (Bailey- 2010). La question est alors de savoir comment se redéfinissent les compétences requises dans le travail.

3 - Les enjeux de développement des compétences, d'employabilité et l'identification des parties prenantes

La lame de fond du numérique qui bouleverse l'organisation et les conditions de travail appelle à l'évidence à une transition majeure des compétences individuelles et collectives.

Certains métiers disparaissent, la plupart sont en profonde mutation, de nouveaux métiers apparaissent et cela concerne des millions d'actifs pour lesquels la question de l'appropriation du digital, du développement des compétences et de l'employabilité est au cœur des sujets liés au travail.

3.1 - L'impact du numérique sur les compétences

Avec l'évolution des environnements de travail et de production, numérisés et collaboratifs, de nouveaux besoins en compétences apparaissent. Les « mix » de compétences métier/technique (hard skills) et de compétences transversales (soft skills) sont de plus en plus recherchés (Bidet-Mayer & Toubal, 2016).

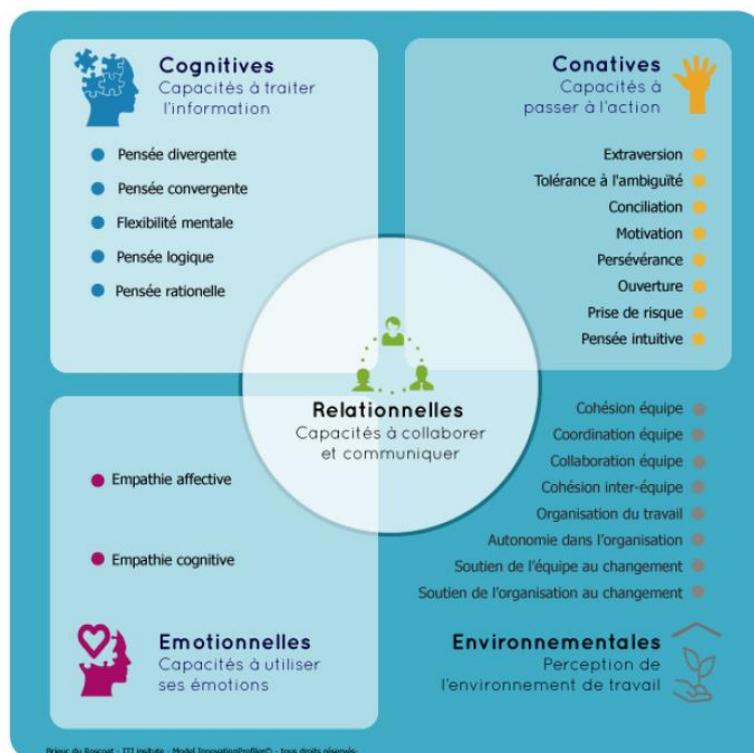
Dans le cadre de l'étude « les soft skills pour innover et transformer les organisations », France Stratégie propose une définition : « les compétences transversales ou soft skills... sont un ensemble dynamique et inter-relié de compétences engagées vers le développement de la capacité individuelle et collective de l'humain à se situer, à interagir et à configurer un environnement ... Elles sont constituées de processus cognitifs (capacités à diverger,

³² - Selon l'observatoire des métiers et des qualifications.

converger, flexibilité mentale...), de facteurs conatifs (motivation, ouverture, extraversion...), émotionnels (empathie) et relationnels (communiquer, collaborer) qui permettent à l'humain d'agir dans un contexte incertain et/ou sur une situation nouvelle ».

Ce schéma met en évidence les soft skills qui sont nécessaires pour une entreprise agile et en quête d'innovation.

Figure 2 – Modélisation des soft skills à travers l'InnovationProfiler®



Source : du Roscoat B. et al. (2022), Les soft skills liées à l'innovation et à la transformation des organisations..., op. cit., p. 67

3.2 - L'employabilité : préoccupation majeure des salariés et des employeurs

L'enquête du cabinet ELABE pour l'Institut de l'Entreprise (2019)³³ réalisée auprès de 1300 français et 251 entreprises montre que dans ce contexte d'évolution rapide, la préoccupation

³³ *Employabilité : faire cause commune. Les Français et les chefs d'entreprise face aux mutations du travail.* Enquête réalisée par ELAB pour l'Institut de l'Entreprise, 2019. <https://www.institut-entreprise.fr/publications/employabilite-faire-cause-commune> - consulté le 01/09/22

des salariés et des entreprises est croissante sur le thème de l'employabilité : ils convergent sur l'ampleur de l'enjeu et l'urgence à mettre en place des actions prioritaires pour y faire face en mettant les sujets d'anticipation de l'évolution des métiers et du développement des compétences comme des priorités croissantes.

Au sens littéral, l'employabilité désigne la capacité d'un individu à retrouver un emploi mais « elle désigne plus largement la capacité à se maintenir en activité, ou plus spécifiquement encore, la capacité à mener une carrière autonome » (DIETRICH, 2010). Nous voyons ainsi que l'employabilité concerne l'ensemble des actifs : demandeurs d'emploi, travailleurs indépendants ou salariés, quels que soient leur statut, leur âge et leur niveau de qualification.

3.3 - Identification des parties prenantes

Si l'individu est le premier concerné puisque c'est sa capacité qui est mobilisée, l'employabilité dépend également du contexte socio-économique. C'est un enjeu de société qui concerne à ce titre de nombreuses parties prenantes extérieures à l'entreprise comme les services de l'État ou les partenaires sociaux. En interne à l'entreprise, l'enjeu d'employabilité suppose d'être intégré dans une politique globale de gestion des ressources humaines car il repose sur des outils comme la formation, l'évaluation, la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels faisant intervenir ainsi différents acteurs. Nous pouvons identifier les parties prenantes externes à l'entreprise, en premier lieu l'état et les différents ministères de l'emploi, de l'éducation nationale ou encore de l'enseignement supérieur ainsi que les organismes financeurs, d'accompagnement, de définition des orientations, etc... Ainsi que les parties prenantes internes à l'entreprise.

Nous proposons de les recenser respectivement dans les 2 tableaux suivants.

EMPLOYABILITE ET PARTIES PRENANTES EXTERNES

Partie prenante EXTERNES à l'entreprise	Champ d'action
Ministères (emploi, formation, économie)	Promotion du principe d'égalité d'accès à la formation professionnelle sur l'ensemble du territoire. Coordination de la gestion des fonds de la formation des demandeurs d'emploi. Mise en œuvre du Grand Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC)
Ministère de l'éducation nationale	Fixation des programmes nationaux, organisation des enseignements et délivrance des diplômes de formation initiale.
Enseignement supérieur (Universités...)	Programmes de formation et délivrance de diplôme d'enseignement supérieur
Pôle emploi	Accompagnement des demandeurs d'emploi.
Régions et collectivités locales	Financement des CFA, gestion du CPF de transition professionnelle
Union Européenne	Fond Social Européen : financement d'actions d'amélioration des perspectives professionnelles en faveur des citoyens en situation de précarité ou d'exclusion.
France Compétences	Instance nationale de gouvernance et de financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage
Caisse des dépôts et consignation	Gestion du financement du CPF et Mon compte formation
Organisations syndicales	Négociation des accords nationaux en matière de conditions de travail et les garanties sociales
OPCO	Financement de l'apprentissage, plan de développement des compétences – services aux entreprises en matière de GPEC et RH
Branches professionnelles	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, élaboration des certifications professionnelles, de pilotage et du financement de l'apprentissage
Opérateurs du CEP (APEC, pôle emploi...)	Conseil et accompagnement professionnel des actifs (service public)
Commissions paritaires interprofessionnelle régionales	Information des salariés et gestion des projets de transition professionnelle et de reconversion.
Organismes de formation continue publics ou privés	Prestations de formation à destination des actifs (salariés ou demandeurs d'emploi)
Prestataires RH (consultants, coachs...)	Prestations diverses en accompagnement du développement des salariés

EMPLOYABILITE ET PARTIES PRENANTES INTERNES

Partie prenante INTERNES à l'entreprise	Champ d'action
Direction générale	Politique générale
Direction des Ressources Humaines	Définition et application de la politique de GRH. Conception et organisation des actions RH.
Représentants du personnel (CSE)/ délégués syndicaux	Informations, consultations, négociations
Salarié	Orientation et formation à son initiative
Manager	Evaluation. Accompagnement des salariés et des équipes. Définition et remontée des besoins en évolution et en formation
Organisme de formation interne (école d'entreprise),	Ingénierie de formation, ingénierie pédagogique et organisation de formations propre à l'entreprise

Chacune de ces parties prenantes joue un rôle majeur dans l'acquisition, le développement des compétences et l'employabilité des individus toute au long de la vie, depuis la formation initiale jusqu'à la formation continue avec les mesures d'accompagnement associées.

Dans notre étude, nous avons focalisé notre réflexion sur l'entreprise et les parties prenantes internes que nous analyserons regard de l'influence des parties prenantes externes que sont l'État et les organisations syndicales.

4 - Rôle et responsabilités en matière de développement des compétences et d'employabilité

4.1 - Premières parties prenantes : l'État et les partenaires sociaux orientent et transfèrent les responsabilités

L'Etat et les partenaires sociaux ont un rôle considérable dans la distribution des rôles et dans les pratiques liées à la formation, au développement des compétences et à l'employabilité dans la mesure où les actions politiques vont avoir une influence forte au sein des organisations. Il y a en effet une place et un rôle particuliers en France pour la formation professionnelle au sein de la GRH et cela tient principalement à l'histoire des relations sociales et à l'institutionnalisation de la formation à travers des politiques de l'Etat spécifiques (Igalens, 2017).

Nous proposons dans ce chapitre d'explorer les enjeux, rôles et responsabilités des différentes parties prenantes du développement des compétences et de l'employabilité à la lumière de l'évolution du système de la formation professionnelle en France. Nous verrons

comment les différents concepts ont évolué, les enjeux se sont transformés et les responsabilités ont glissé et se sont réorganisées.

La première loi qui a marqué pendant plus de 30 ans les politiques de formation a été la loi du 16 juillet 1971 relative à « la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente ». Issue des accords de Grenelle de 1968, la loi de 71 complète les lois de 1958 et 1966 qui prévoient la négociation collective au sein de l'entreprise en matière de formation professionnelle et ajoute l'obligation pour les entreprises de financer la formation. La loi introduit le Congé Individuel de Formation (CIF) qui permet à tout salarié de suivre, à son initiative et à titre individuel, une formation de son choix afin « d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer d'activité ou de profession, et de s'ouvrir plus largement à la culture et à la vie sociale ». Dans un contexte de plein emploi c'est la montée en qualification et la promotion sociale des salariés peu qualifiés qui est visée.

Le paysage de la formation professionnelle s'est ensuite transformé en 15 ans avec 4 réformes successives.

A partir de 2004, le système de formation intègre un changement de direction par l'introduction de la formation tout au long de la vie dans le code du travail. C'est la loi « sur la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social » avec l'apparition de nouveaux concepts sur lesquels s'appuie la mise en place des dispositifs : la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), la compétence professionnelle, la professionnalisation, les parcours...

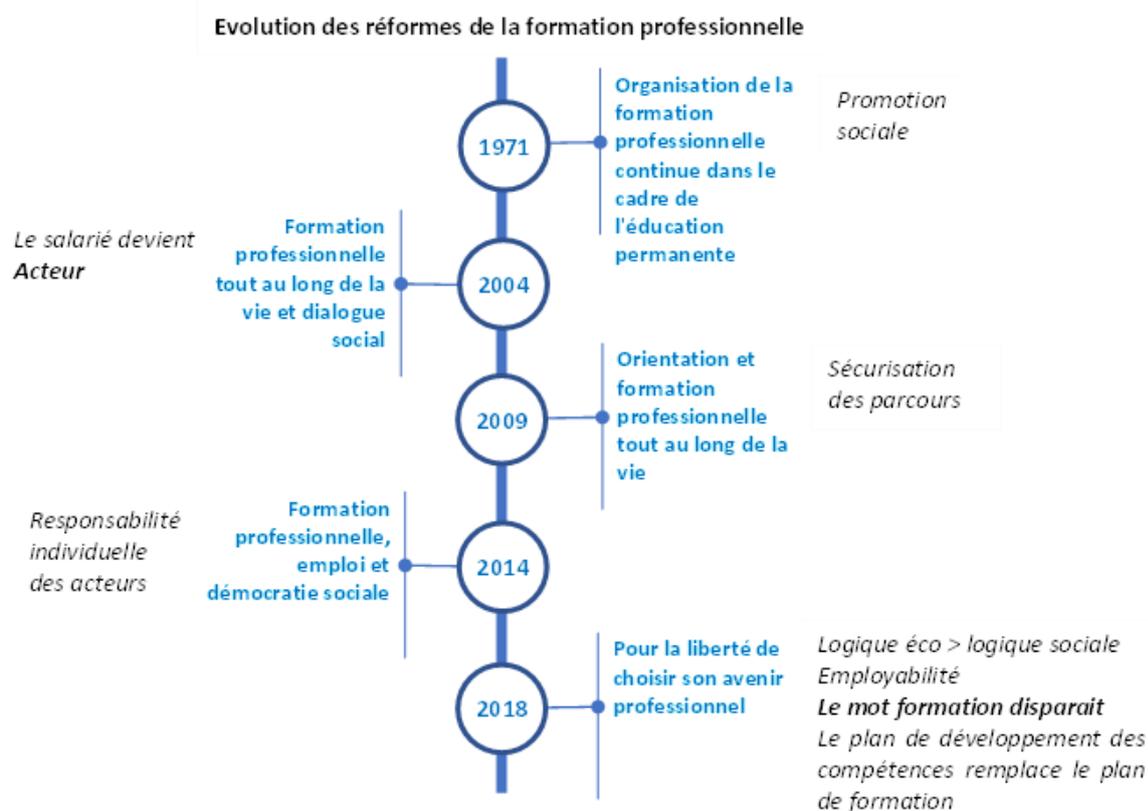
La formation tout au long de la vie c'est un continuum entre la formation initiale (école, apprentissage), formation continue (entreprise) et acquisition de compétences (expériences en ou hors entreprise). Le Droit Individuel à la Formation (DIF) est créé avec pour objectifs de rendre les salariés acteurs de leur évolution professionnelle et de réduire les inégalités d'accès à la formation. Le salarié peut ainsi être à l'initiative de la formation, l'entreprise co-décide de la réalisation.

En 2009, la loi « relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie » introduit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la notion de sécurisation des parcours professionnels. Elle renforce le DIF ainsi que le fait que la formation tout au long de la vie repose sur un triptyque formation initiale, formation continue relevant de l'entreprise et formation continue relevant du service public avec la création du Service Public de l'Orientation (SPO), le Fond Paritaire des Parcours Professionnels (FPFPP) et du dispositif Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE). Le DIF devient portable au-delà du contrat de travail afin de renforcer la possibilité de réaliser les projets professionnels individuels.

L'objectif affiché de la loi de 2014 « relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale » est de sécuriser les parcours professionnels pour favoriser l'emploi. Pour cela, sont créés notamment le Compte Personnel de Formation (CPF, en remplacement du DIF), le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP), l'entretien professionnel. Une contribution unique de l'entreprise est mise en place et l'obligation de justifier des dépenses de formation est supprimée, c'est une première rupture par rapport aux fondements du système datant de 1971. Le fait que la formation n'est plus au centre du système au profit de la certification est une seconde évolution majeure. L'objectif final de tous les dispositifs est la certification et non le parcours de formation qui y mène. Une troisième évolution vient également en rupture avec le CPF et le passage de la notion de codécision présente dans le DIF au profit de la responsabilité individuelle des acteurs.

Issues du dialogue social, jusqu'en 2018 les différentes lois confient la gestion du système de la formation professionnelle aux partenaires sociaux. Avec la quatrième réforme concrétisée par la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », la rupture est majeure. Cette fois, la loi est conduite par des économistes avec très peu de consultation des partenaires sociaux. L'État assure désormais le pilotage, les entreprises et salariés disposent de plus de liberté, la logique économique prime sur la logique sociale.

Elle entend donner de nouveaux droits aux personnes pour se former et renforcer l'investissement des entreprises dans les compétences des salariés. Elle réforme également la formation professionnelle initiale à travers l'apprentissage



Avec les lois de 2014 et de 2018, nous avons vu que le système de formation professionnelle est refondu, de nouvelles responsabilités apparaissent, d'autres sont réaffirmées.

4.2 - La responsabilité des salariés

Une des ruptures majeures de la loi du 5 mars 2014 est l'abandon de la codécision introduite avec le Droit Individuel à la Formation (DIF) en 2004 au profit de la responsabilité individuelle des acteurs. Le Compte Personnel de Formation (CPF) procure un droit nouveau au salarié qui n'a plus besoin de l'accord de l'employeur pour mettre en œuvre une formation et peut l'acheter directement, sans intermédiaire. La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » reprend les objectifs de la loi du 4 mai 2004 qui avait introduit la « formation tout au long de la vie » en plaçant la formation professionnelle comme opportunité pour les personnes de développer et d'adapter leurs compétences pour garantir leur employabilité et faciliter leur mobilité. Mais le terme de « liberté » n'est pas neutre. Il donne au citoyen la possibilité de faire ses choix et donc d'en assumer les conséquences. La liberté renvoie à sa contrepartie, la responsabilité (BATAL, 2019).

Au passage, c'est l'idée de sécurisation des parcours, de flexisécurité qui semble se dégager du texte sans en définir précisément les contours. La notion a remplacé celle de promotion professionnelle, d'éducation permanente (Pinte, 2019)

Mais l'analyse des dispositifs questionne la notion de liberté de choix. En effet, les branches professionnelles et les opérateurs de compétences nouvellement créées ont la responsabilité de définir des priorités des formations nécessaires et de participer à la construction des certifications professionnelles. Paradoxalement, le Congé Individuel de Formation (CIF) qui permettait des formations longues au seul choix du salarié est supprimé au profit du congé de transition professionnelle qui n'est mobilisable que pour changer de métier. La liberté de choix trouve un premier obstacle dans la limitation imposée par les dispositifs en place. André CHAUVET souligne la difficulté pour l'individu de faire des choix rationnels dans un environnement complexe et où « le processus d'accès est largement encadré, normé, ce qui limite de fait la liberté ».

4.3 - La responsabilité des employeurs

L'entreprise quant à elle doit gérer l'employabilité des salariés en leur permettant de suivre au moins une formation tous les 6 ans. Le rôle de l'employeur est réaffirmé dans la loi du 5 septembre 2018 à travers le plan de développement des compétences. Ainsi, « l'employeur a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille également au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations » (Article L. 6321-1 Code du travail). Nous passons ici d'une obligation de moyen (l'obligation d'effort financier de formation est supprimée) à une obligation de résultat à travers l'obligation de maintenir l'employabilité des salariés.

L'employeur continue de déterminer les priorités pour les salariés qui sont sous son autorité et ce, pour répondre aux besoins de l'entreprise. L'une des principales nouveautés est la prise en compte du travail comme étant lui-même formateur et « consacrant la légitimité du concept d'entreprise apprenante » (Bagorski, 2019). C'est la reconnaissance réglementaire des Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST) qui est appelée à se développer considérablement dans les années qui viennent (Batal, 2019). Cette modalité introduit un partage de la responsabilité au sein de l'entreprise à travers les différents intervenants : le professionnel qui transmet son savoir, le manager, le responsable RH... et souvent mixée à d'autres modalités de formation fait appel à de nouvelles fonctions d'ingénierie de formation et de parcours au sein des organisations.

Nous le voyons, le poids des contraintes pèse sur les services de GRH et avec cela la charge importante pour respecter les réglementations. Pour les entreprises, en particulier les PME, se mettre simplement en conformité avec la réglementation peut être de ce fait une fin en soi (Igalens, 2017).

4.4 - La responsabilité des représentants du personnel

Les réformes de la formation professionnelle se sont succédées depuis un plus de 50 ans avec toutefois une accélération depuis une quinzaine d'années.

L'originalité française de construction du système de formation repose sur une double entrée : une négociation collective entre les partenaires sociaux finalisée par un Accord National Interprofessionnel (ANI), puis la rédaction par le Gouvernement d'un projet de loi. Ce projet pouvant reprendre tout ou partie de l'ANI.

Ces différentes lois résultent de la volonté du gouvernement de renforcer le rôle des partenaires sociaux et au-delà du dialogue social dans l'entreprise. De nombreux aménagements consistent à encourager la négociation collective entre les représentants de la direction et du personnel au niveau de l'entreprise, qui constitue le niveau le plus décentralisé du système français. Ce mouvement a conduit à l'ouverture de la négociation collective d'entreprise à de nouveaux acteurs, à l'élargissement du régime dérogatoire au droit du travail des conventions et accords collectifs d'entreprise, et à la redéfinition des critères de validité de ces textes négociés. L'objectif affiché de ces réformes est double : accroître la flexibilité des règles imposées par le droit et asseoir la légitimité des acteurs des relations professionnelles, en particulier par l'association des institutions représentatives du personnel (IRP) à la prise de décision dans l'entreprise. Toutefois, elles interviennent alors qu'il existe un consensus concernant les insuffisances du dialogue social au niveau de l'entreprise, le déficit de légitimité des organisations syndicales et patronales, et sur le fait que les mutations du salariat aient redistribué les cartes de la construction du collectif.

En France, le dialogue social s'est construit dans les usines du XIXe siècle. Les salariés d'un atelier désignaient quelques-uns en leur sein pour représenter le groupe. La prééminence du collectif sur le contrat de travail individuel a été par la suite inscrite dans la loi sur les conventions collectives de 1919.

Depuis, le dialogue social a pris une place croissante et les partenaires sociaux sont devenus un interlocuteur incontournable du gouvernement.

Les sujets du dialogue social sont nombreux. S'agissant de l'entreprise, ils couvrent la santé et la sécurité au travail, la pénibilité, la durée du travail, la qualité de vie au travail (QVT)... S'agissant du suivi de l'employabilité, le sujet peut être traité par les membres élus du CSE et l'employeur notamment dans les blocs de consultation liés à la politique sociale (art 2312-26 du code du travail), au travers de l'évolution de l'emploi, ou du plan de développement des compétences, ou bien dans celle relative aux orientations stratégiques et leurs conséquences sur l'évolution des emplois et des compétences (art 2312-24 du code du travail).

Chaque année, le comité social et économique (CSE) doit en effet être consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Cette consultation doit aussi porter sur la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) (sauf s'il existe un accord d'entreprise) et sur les orientations de la formation dans l'entreprise.

Les organisations syndicales quant à elles ont l'opportunité chaque année de s'emparer du sujet de l'employabilité des salariés, dans les entreprises de 50 salariés et plus. En effet, l'employeur doit engager chaque année une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail. Depuis le 1er janvier 2017, cette négociation doit porter sur les modalités d'exercice du droit à la déconnexion des salariés et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale (art. 2242-17 du Code du travail).

Par ailleurs, sauf accord de méthode, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) doit avoir lieu tous les 3 ans, dans les entreprises de 300 salariés ou plus. Elle doit également être organisée dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France.

Cette ex-Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'est construite en 3 lois successives : les lois Borloo (2005) et Rebsamen (2015) et les Ordonnances Macron (2017), chacune venant renforcer le rôle de la négociation collective et des partenaires sociaux en entreprise.

La loi Borloo de 2005 est entrée en application dans un contexte d'insécurité sociale appelant à la sauvegarde d'emplois en France, tout en prenant conscience du vieillissement de la population active (« Papy Boom »). Officiellement, elle visait à prévenir les procédures de licenciement découlant d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Un monde du travail qui était à l'époque toutefois moins sujet à la flexibilité et à la concurrence mondialisée du numérique qu'aujourd'hui.

En 2015, la loi Borloo a été complétée par la loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite "loi Rebsamen".

Avant la loi Rebsamen, les CSE (comités sociaux et économiques) étaient contraints à la tenue de 17 consultations. Simplificatrice, la loi Rebsamen a regroupé ces 17 consultations obligatoires en trois grands blocs (article L. 2323-10 modifié et suivants du Code du travail).

Les Ordonnances Macron de 2017 ont fait évoluer le cadre juridique en vigueur afin de mieux anticiper les mutations de l'emploi et de répondre à un nouveau contexte économique

Ainsi, que ce soit au travers d'un accord d'entreprise négocié avec les organisations syndicales ou dans le cadre d'une consultation obligatoire avec le CSE, les occasions sont nombreuses de s'installer autour de la table et d'échanger sérieusement sur les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour adapter les compétences du salarié à un nouvel environnement de travail.

Or, force est de constater que les sujets qui intéressent en priorité les parties, employeurs comme organisations syndicales, ne tournent pas autour de l'employabilité mais essentiellement autour de la rémunération.

Ainsi sur plus de 70.000 accords signés en 2020, plus des 2/3 ont pour thème la rémunération, qu'elle soit indirecte (participation, épargne salariale) ou directe (salaires et primes).

Les accords sur les conditions de travail qui peuvent regrouper les notions de qualité de vie au travail, encadrer les évolutions technologiques, organisationnelles, numériques et protéger les salariés, représentent à peine 5% des accords signés en 2020.

Alors que la question du développement des compétences est cruciale dans les entreprises confrontées aux transformations digitale et environnementale, la formation, dans les faits, ne représente pas un sujet majeur de concertation.

En 2019 et en 2020, les accords ayant pour thème la formation professionnelle représentaient respectivement à peine 0,7 % et 0,8 % des accords d'entreprise.

*Principaux thèmes de négociation dans les accords et avenants d'entreprise signés en 2020**

Total	76 650
Participation, intéressement, épargne salariale	34 150
Temps de travail	18 140
Salaires et primes	15 240
Égalité professionnelle	4 630
Conditions de travail	3 810
Emploi	2 880
Prévoyance collective, complémentaire santé, retraite supplémentaire	1 940
Droit syndical, IRP, expression des salariés	1 940
Formation professionnelle	630
Classification	370

* Données provisoires pour 2020 : seuls les accords signés en 2020 et enregistrés avant le 1er janvier 2021 sont comptabilisés.
Source : ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion – Dares (accords d'entreprise).

Ainsi, l'un des principaux facteurs explicatifs des limites du dialogue social en France réside dans la faiblesse des syndicats, qui peut sembler paradoxale au vu de leur présence dans le débat public. La France se caractérise par un faible taux de syndicalisation : moins de 10 % des salariés français adhèrent à un syndicat, soit un taux nettement inférieur à celui de la plupart des pays de l'OCDE. La fragmentation du paysage syndical constitue une autre singularité française qui affaiblit le pouvoir de négociation des travailleurs. La France se distingue également par un modèle conflictuel de relations sociales qui rend difficile l'atteinte de compromis. Le recours à la grève apparaît souvent comme une modalité normale du dialogue social. Cette faiblesse du dialogue social ne peut être imputée aux seuls syndicats de salariés. En effet, les managers et les directeurs des ressources humaines voient trop souvent le dialogue social comme une contrainte et les représentants des salariés comme des adversaires. Il en résulte un dialogue social souvent formel dans lequel les entreprises se contentent de remplir leurs obligations sans réellement négocier.

Il y a un sujet qui rassemble l'ensemble des parties prenantes et embrasse l'ensemble des thématiques, c'est celui de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Les représentants du personnel y ont un rôle important à jouer et on peut voir là l'opportunité de s'impliquer sur l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise.

4.5 - La RSE au service de l'employabilité : un sujet stratégique et collectif

Jean Pierre Boutinet (2019), en passant en revue les différents types de responsabilité, fait un focus sur deux formes d'entre elles qui sont de plus en plus questionnées : la responsabilité sociale et sociétale et la responsabilité conséquentielle, qualifiée de variante de la première. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises au service du développement des compétences des salariés est en jeu lorsque l'entreprise prend en charge le maintien de l'employabilité des individus en facilitant leur mobilité et en sécurisant leur parcours professionnel. Anticiper les changements au lieu de les subir est possible lorsque l'entreprise suscite des démarches de projets de formation chez les salariés et ce, avec une vision à moyen et long terme. Une politique dans ce sens est rendue possible lorsque les acteurs jouent la coresponsabilité et la co-construction au profit des deux parties (impact pour l'entreprise et perspectives pour le salarié). Cela peut se concrétiser notamment par le biais de l'entreprise apprenante. En revanche, une politique court-termiste et banalisée conduira à un déficit de responsabilité sociale par le biais de la formation.

La responsabilité conséquentielle, qualifiée de variante de la responsabilité sociétale, ou comment prendre en compte l'impact des actions actuelles ou passées sur l'avenir avec une obligation de réparation comme par exemple sur l'environnement, l'énergie... et sur le sujet de la formation : comment faire que les formations choisies ou négociées contribuent à

construire un avenir ouvert et prometteur plutôt qu'un futur refermé sur ses propres déterminismes ?

La loi PACTE du 22 mai 2019 introduit de nouvelles dispositions pour renforcer la Responsabilité Sociale des Entreprises. Les entreprises sont encore relativement libres de choisir leur référentiel et mettre en place une démarche RSE reste une pratique qui va encore actuellement au-delà de la loi.

L'employabilité étant une thématique de la RSE (Dietrich,2010), il nous paraît intéressant d'aborder l'impact de la mise en place d'une démarche RSE sur la Gestion des Ressources Humaines. Par ailleurs, selon Sandrine Berger-Douce (2018) c'est bien à « deux défis majeurs auxquels les PME sont confrontées : l'engagement RSE et la transition numérique »

Selon la norme ISO 26000, la RSE est définie comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

Nicole Barthe et Katouar Belabbes (2016) reprennent cette définition pour mettre en évidence le rôle privilégié des Ressources Humaines pour élaborer et déployer efficacement une démarche RSE au sein des entreprises de par leur position transversale et leur mission de stratège et d'acteur du changement. La RSE est à la fois un moyen d'orienter la gestion des ressources humaines et la RH est un levier pour développer la RSE dans l'entreprise. Elle modifie la relation entre l'entreprise et ses salariés et par conséquent, elle modifie la manière de gérer les ressources humaines lorsque qu'elle prend en compte les salariés, ses intérêts et ses attentes, en tant que partie-prenante.

Ils proposent une définition d'une « GRH socialement responsable » qui, « tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable ».

Une GRH socialement responsable devient un levier de bien-être, de fidélisation des salariés et d'attractivité des candidats notamment en adressant l'intérêt de la jeune génération pour

les thèmes de la responsabilité sociétale et du développement durable et leur sensibilité à l'exemplarité de comportement de l'organisation et de ses dirigeants.

Selon Jacques Igalens (2010), dans une démarche RSE, parmi les nouveaux rôles des Ressources Humaines, il y a ceux de « facilitateur de performance » et de « développeur de capital humain ». A court terme, en tant que facilitateur de performance le RH doit fournir aux opérationnels les solutions RH dont ils ont besoin en prenant en compte les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale. Sur du long terme pour le développeur de capital humain, l'employabilité est une composante majeure notamment pour les publics fragilisés car il s'agit de faire en sorte qu'ils demeurent performants à long terme, permettant à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif et d'être en capacité d'innover.

Pour Nicole Barthe et Katouar Belabbes (2016), l'introduction de la RSE offre l'opportunité de faire évoluer la position de la fonction RH en lui offrant la possibilité de formaliser sa politique, piloter, reporter et communiquer ses actions sociales lui offrant ainsi un rôle de partenaire stratégique. Un levier de changement de la fonction serait de faire évoluer son organisation classique par expertises (recrutement, relations sociales...) pour s'orienter vers une organisation plus transverse qui lui permettrait de répondre à des sujets plus globaux. On passe alors d'une fonction de gestion, bridée par le cadre légal à une fonction d'animation qui donne du sens et qui est en lien direct avec ses salariés, caractéristique d'une GRH socialement responsable.

Conclusion et hypothèse

L'introduction d'outils numériques amène une véritable bascule dans le monde du travail. Face à ces mutations qui sont progressives et accélérées à la fois, ces évolutions souvent silencieuses pénètrent les organisations, modifient le sens et la substance des emplois, parfois de façon invisible sans que ce soit énoncé, tel une normalité qu'on ne questionne plus. L'employabilité devient un enjeu stratégique et politique et nous avons interrogé la littérature et les études sur le sujet avec une question : par qui et comment sont accompagnés les salariés dans cette révolution du travail ?

Nous avons envisagé les différentes parties prenantes, étudié leur rôle dans la transformation numérique de l'entreprise et ses effets et abordé la question de la responsabilité d'abord légale puis sociétale sur le sujet de l'employabilité des collaborateurs. A notre question sur le « qui » et le « comment » dans l'accompagnement des salariés, la théorie tend à montrer que

l'employabilité des salariés est l'affaire de tous : le DRH est au cœur de la stratégie, le manager élargit son rôle, le salarié est acteur et responsable, les IRP sont consultés et négocient sur l'introduction du digital et sur la gestion des compétences.

Les modèles d'entreprise évoluent. C'est « la consécration de l'entreprise apprenante » et de la Responsabilité Sociale des Entreprises qui permettent de vivre les transformations en adoptant des pratiques qui placent les intérêts de chacune des parties prenantes au centre du jeu.

Alors que ces modèles émergent depuis déjà plusieurs années, dans un contexte où les maîtres mots sont accélération, densité, complexité... et que les acteurs sont dans des schémas contraints par l'opérationnel, la production et les réglementations, **nous mettons en question la capacité des parties prenantes à prendre la place et la posture qui leur permette de répondre aux enjeux RH de la transformation numérique.**

Partie 2 - Étude empirique

1 - Méthodologie

1.1 - Choix de la méthode

Dans notre démarche, nous souhaitons analyser comment les acteurs et en particulier les Ressources Humaines abordent et traitent le sujet de l'impact des technologies numériques sur l'évolution progressive des métiers, le développement des compétences et de l'employabilité. Il s'agissait de recueillir leur interprétation de la situation, comment elle se traduit dans leur entreprise, quels sont les enjeux, les acteurs et les pratiques et de confronter ainsi notre hypothèse. Après une première analyse de nos entretiens, nous avons élargi notre panel aux représentants du personnel afin d'avoir un regard croisé sur les problématiques que nous traitons.

Pour répondre à cet objectif, nous avons choisi la méthode de l'entretien qui permet de recueillir des informations et éléments de réflexion approfondis et nuancés à partir des expériences de nos interlocuteurs. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs à partir de questions-guides relativement ouvertes afin de laisser l'interlocuteur s'exprimer librement pour aborder les sujets qu'il souhaite, dans l'ordre qui lui convient, mais en recentrant lorsque que nécessaire la conversation sur les sujets de notre étude. Cette méthode permet de ne pas exclure des développements parallèles que nous pourrions exploiter s'ils apportent matière à réflexion dans notre sujet.

1.2 - Guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien (en annexe), sorte d'aide-mémoire pour nous assurer d'aborder au cours de l'échange tous les thèmes retenus pour notre analyse. Bien que nous supposions que les thèmes pourraient être abordés dans cet ordre, nous avons laissé les entretiens suivre leur dynamique propre.

1.3 - Echantillonnage

Les entretiens ont été menés par chacun des membres de notre groupe. Les interlocuteurs ont été sélectionnés parmi notre réseau professionnel ou de proximité. Pour 70% des entretiens, il s'agissait d'une première rencontre avec la personne interrogée. Les critères de sélection ont été peu restrictifs mais avec un choix délibéré de rencontrer des secteurs d'activité variés et comprenant des PME (Petite et Moyenne Entreprise) et ETI (Etablissement

de Taille Intermédiaire). En France, les PME et ETI emploient en effet respectivement 28% et 25% des salariés (soit 53% au total, en Equivalent Temps Plein) alors que les grands groupes en emploient 29%³⁴. Nous avons tenté de respecter ces proportions. Une majorité de salariés est donc employée dans des structures où les services Ressources Humaines peuvent être moins structurés et dimensionnés que dans certains grands groupes.

13 entretiens avec des DRH et 3 entretiens avec des IRP (avec un guide d'entretien spécifique) ont été ainsi menés. Les prénoms ont été changés pour garantir l'anonymat à nos interlocuteurs et leur permettre de s'exprimer en confiance.

Personnes interviewées	Fonction	Secteur d'activité	Effectif
Marie	DRH	Vente de prestation de loisir en ligne	500
Violaine	DRH	Cabinet conseil en gestion de licences logicielles	100
Maud	RRH	Organisme de formation (formations digitales et accompagnement à la digitalisation des formations)	58
Clémence	DRH	Solutions logicielles pour les entreprises (CRM)	600
Marion	DRH	Entreprise de transport	
Jacques	DRH	BTP	1000
Fanny	DRH	Industrie agro-alimentaire	1800
Mélanie	DRH	Entreprise de nettoyage industriel	2500
Benoît	RRH	Fournisseur d'énergie	38000
Charlotte	DRH	Réseau de salle de fitness	1000
Nicolas	DRH	Energie (pétro-gaz)	70
Jean	DRH	Energies renouvelables (parcs éoliens)	400
Laura	DRH	Association secteur médico-social	200
Nadia	DP	Import-export de produits de consommation	70
Catherine	CSE, DS	Cosmétique	350
Alain	CSE, DS	Télécommunication par satellite	600

³⁴ Source : INSEE REFERENCES, paru le 27/02/2018

1.4 - Réalisation et analyse des entretiens

Afin de préserver la spontanéité des discours, nous avons pris le parti de ne pas communiquer le guide d'entretien à l'avance à nos interlocuteurs. Nous avons pu constater par ailleurs, pour ce qui concerne les entretiens réalisés avec les Responsables et Directeurs des Ressources Humaines, notre position "d'homologue" (étant nous-même RRH ou DRH) et la garantie d'anonymat, nous a permis de recueillir des propos francs et critiques sur leur organisation et leurs actions, dans un esprit d'échange de bonnes pratiques.

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse systématique. Ils ont été enregistrés et retranscrits de manière littérale. A l'aide d'une grille d'analyse reprenant nos différentes questions, le contenu des entretiens a été regroupé, comparé, exploité pour en faire ressortir les différents constats que nous proposons maintenant d'exposer et d'approfondir.

Les thèmes de notre grille d'analyse :

- Maturité/stratégie vis-à-vis de l'introduction du digital
- Impact du digital sur l'évolution des métiers et compétences
- Rôle et responsabilité EMPLOYEUR
- Rôle et responsabilité RH
- Rôle et responsabilité MANAGER
- Rôle et responsabilité COLLABORATEUR
- Parties prenantes externes (branches, opco, pôle emploi, Organismes de formation...)
- Rôle et responsabilité des partenaires sociaux (dialogue social)
- Comportement et attentes des cadres
- Comportement et attentes des non-cadres
- Typologie de formation, outils, dispositifs proposés - manières de se former
- Mesure, indicateurs
- Evolution des pratiques par rapport à la réforme de la formation ? Avis ?
- Lien avec la RSE
- Lien avec la rétention, l'attractivité, la marque employeur
- Risques Psycho-Sociaux - conséquences et risques du salarié augmenté
- Les RH sont-ils associés aux enjeux, à la stratégie, ont-ils un impact - rôle du RH - position dans l'organisation
- Question éthique

1.5 - Limites méthodologiques

Le nombre restreint d'entretiens fournit une représentativité très relative des entreprises et des pratiques. Par ailleurs, le choix de rencontrer principalement des RH et non un panel représentatif de l'ensemble des parties prenantes réduit la portée de notre analyse en ne nous fournissant qu'un angle de vue.

La conduite d'entretien nécessite une méthode et une pratique à laquelle nous n'étions pas ou très peu initiés. La souplesse de cette méthode peut laisser croire que l'interviewé est spontané et l'intervieweur est neutre alors que les propos de l'interviewé sont toujours conditionnés par la relation qu'il entretient avec l'intervieweur et le cadre dans lequel l'entretien est réalisé. Le fait que nous ayons fait le choix que chaque membre du groupe conduise des entretiens, bien que chacun possédait le même guide, ajoute de l'hétérogénéité dans le contenu, la qualité et la profondeur des propos recueillis.

2 - Analyse des entretiens

2.1 - Contexte de la digitalisation

En PME, pas de stratégie digitale, le manager est à l'initiative des outils technologiques avec une vision limitée à son service.

La question de la structuration d'une stratégie digitale diffère selon l'organisation de l'entreprise.

Les entreprises associées à des groupes ont plutôt une stratégie définie, descendante qui est déclinée sur les différentes antennes. Il s'agit « d'une conduite de politique ». (Jacques)

Pour les PME dont le cœur de métier est le digital, il est souvent rappelé par les interviewés que plus qu'une stratégie, les outils numériques sont « l'ADN » de l'entreprise qui est donc en permanence investie par la question des outils digitaux (Marie, Clémence, Maud). Certains évoquent le fait que le digital caractérise leur « culture d'entreprise » (Marie). et même leur essence d'être : "Les outils numériques c'est que l'on vend et donc ce que l'on est » (Clémence).

Il en découle presque une obsession du digital, tout doit l'être et renouvelé autant que possible, parlant même « d'urgence numérique » (Violaine, Maud).

Dans ces environnements la digitalisation des fonctions et leur mise à jour continue, avec l'introduction de nouvelles technologies représentent un élément compétitif fort, souvent

marqueur d'une stratégie de différenciation par rapport aux concurrents. Il est d'ailleurs parfois question de leur survie. « ça va très vite et tu peux être à la pointe de la technologie en janvier et au mois de juin tu peux être devenu 'hasbeen' parce que entre janvier et juin il y a des nouveaux process, des nouveaux logiciels qui sont apparus » (Marion).

Néanmoins, ils n'ont pas pour autant une stratégie d'entreprise relative au numérique : « il n'y a aucune stratégie de mise en place d'outils numériques, c'est chaque directeur ou manager qui exprime son besoin et qui fait valider son montant. Donc c'est vraiment au cas par cas » (Violaine).

Concernant les PME dont ce n'est pas le cœur de métier, elles ne structurent pas et ne formalisent pas une stratégie d'entreprise autour du numérique. En effet, ce sont principalement les managers et chefs de business unit qui suggèrent des projets d'implémentation d'outils, qu'ils négocient au cas par cas et en direct auprès de la Direction générale, sans que cela ne soit partagé, y compris avec la fonction RH. A l'exception d'une ESN (Marie), aucune PME interrogée ne pose une réflexion stratégique et globale quant aux enjeux du numérique.

Pour d'autres cela va encore au-delà, certaines sociétés paient le prix de la non digitalisation suffisante répondant à leur enjeux de croissance : « On ne gère pas de la même manière trois unités comme on gère 68 points de vente en succursales et je dirais même plus cela ralentit notre plan de développement puisqu'on s'aperçoit qu'aujourd'hui on a pas mal de problématiques du fait qu'on ait pas adapté nos outils digitaux, et du coup on ralentit consciemment notre développement pour pouvoir travailler sur notre digitalisation et repartir par la suite sur une base de croissance » (Charlotte).

Il y a parfois même une forme d'auto-injonction : « on n'a pas le choix, il faut bien qu'on se dote d'outils » (Fanny). Comme si cela définissait un état de modernité de l'entreprise, une tendance à suivre impérativement. Cela fait référence au mimétisme évoqué en première partie.

Contrairement aux apports théoriques qui s'accordent à promouvoir une stratégie pensée autour de l'introduction d'outils numériques, les PME ont davantage tendance à parcelliser cette réflexion à l'échelle d'un service ou d'une unité, ce qui permet difficilement une réflexion globale, un projet d'entreprise collectif autour des impacts et effets liés à la digitalisation.

La DRH, grande absente des stratégies de digitalisation

Nous pouvons noter que même dans les organisations qui pensent leur stratégie digitale et quel que soit l'effectif ou le secteur, les directions des ressources humaines ne sont pas

associées aux réflexions menées. Ce constat est partagé de tous, les directions RH ne sont pas associées, sauf nous disent-elles « lorsqu'il s'agit d'un outil RH ». C'est également le cas des structures plus importantes : « Quand c'est un outil, on va dire structurant de la boîte, c'est une décision de Direction générale en lien avec le secrétaire général. Quand ce sont des outils particuliers là on fait des petites réunions de travail, on va dire inter-métier » (Jacques).

C'est révélateur d'une vision considérant les outils sous leur versant technique faisant la démonstration qu'aucune réflexion n'est menée afin d'en mesurer les impacts en matière d'acceptation, appropriation, effets sur les emplois et développement des compétences.

D'ailleurs cela est rappelé par nos interviewés qui lorsque l'on évoque les impacts, ont tendance à renchérir en première partie d'entretien sur les bénéfices des outils :

« c'est un gain de temps » (Mélanie) ; « C'est un gain de temps, fiabilité des données, reporting facile » (Violaine).

Le dimensionnement de la fonction RH n'est pas à l'image et à la portée du sujet. Cela « passe plutôt par la DSI pour des enjeux de compatibilité d'application puis il y a des enjeux financiers et des enjeux de sécurité informatique, de données » (Clémence).

Cela laisse penser que l'introduction d'outils se résume à une affaire technique et d'optimisation qui se discute et se décide entre le manager, le DSI et le DAF.

Les processus de décision sont identiques, indépendamment de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Ils s'accordent sur le fait que la fonction RH n'est pas une partie prenante stratégique lors d'introduction d'outils, elle n'est consultée que lorsqu'elle est concernée et qu'il s'agit d'implémenter un outil RH. Elle n'a pas un positionnement stratégique et est sollicitée au même titre qu'un manager concernant son service, sans vision globale.

2.2 - Impacts du digital sur les métiers et représentations RH

Minimisation ou méconnaissance des impacts ?

A la question de l'impact du digital sur l'évolution des emplois et des compétences, nous avons eu toutes formes de réponses, plutôt éloignées de la question.

Alors que certains se lancent dans la transformation numérique de toute leur direction, RH en l'occurrence, ils estiment néanmoins que les collaborateurs « n'auront pas besoin de formation et d'accompagnement suite à l'introduction d'outils digitaux » alors qu'ils mettent en place tout un SIRH qui va impacter la RH et les équipes de l'entreprise qui auront à saisir elles-mêmes un certain nombre d'éléments sur l'outil, modifiant ainsi également les rapports,

relations et modes de coopération. La DRH n'a pas jugé utile d'interroger les équipes concernées ou d'identifier ceux qui auraient un besoin spécifique (Marie).

D'autres ne font aucun lien entre le digital et l'évolution des métiers et considère que les « équipes sont formées pour être à niveau » sans aucun élément de précision. (Jean)

« Les compétences techniques demeurent, "l'outil est là pour dégager du temps ou pour abattre du gros volume » (Clémence), autrement dit, pas de changement à ce niveau.

Parfois, ils reconnaissent voir « du positif à l'introduction prochaine de nouveaux logiciels, gain de temps, fiabilité, qualité de traitement et gestion des dossiers, tout en étant conscients que ceux qui ne sont pas habitués risquent d'avoir du mal » En poursuivant qu'il y aura un enjeu fort d'accompagnement sur les outils – la formation de l'éditeur ainsi que des ateliers internes animés par l'informatique. (Laura)

Même lorsqu'il y a une conscience des impacts sur le salarié, la réponse se trouve souvent selon les personnes interviewées, dans la formation à l'outil.

Aucun lien n'est fait entre l'introduction de l'outil et l'évolution du poste dans son contenu et son approche, amenant alors une réflexion plus profonde, une réflexion organisationnelle.

En termes d'impacts sur l'emploi, d'autres raisonnent en déportant la responsabilité : il faut « être conscient que si t'es pas dans le mouvement perpétuel tu te mets à risque » (Clémence).

Un des constats liés à un retour d'expérience consiste à alerter sur la perte de contact : « le service administration du personnel qui devient opérateur de saisie, tout se fait via l'outil, plus de contact avec le service. Socialement, ça été compliqué » (Marion).

« Tous les métiers se sont digitalisés. » « c'est la digitalisation des données qui amène la digitalisation des métiers, pas l'inverse », « ça va "révolutionner les usages" mais pas l'entreprise, ni le métier. »

Certains ont tout de même considéré que cela nécessitait l'appel de nouvelles compétences et une seule personne a suggéré la prise en compte de la « dimension émotionnelle ». (Fanny) mais aucun n'a présenté une vue macro, en questionnant les impacts profonds, ce que cela interroge au niveau de l'organisation, la structure, le management, la culture, l'acceptation, l'appropriation.

Parfois les approches sont plus radicales : « On n'a pas forcément dû acquérir de nouvelles compétences, on a positionné d'anciennes compétences" qui n'étaient pas mobilisées faute de temps ».

Le digital ne « modifie rien dans la gestion de développement des compétences ». Ceux qui sont dépassés par ces évolutions digitales, ce développement permanent des compétences, la charge associée à l'automatisation, ils ne restent pas ou on leur demande de partir ». Souvent ils partent d'eux même tellement le rythme est soutenu. « Le rythme de travail et le rythme des évolutions ».

Dans ce cas de figure, nous sommes quasiment dans une forme de darwinisme social³⁵, une forme de sélection « naturelle » qui aboutirait à l'élimination des moins aptes et à la survie des plus aptes sur la base du critère d'adaptation permanente.

Il semblerait que les DRH interrogés minimisent autant qu'ils méconnaissent les impacts. La question de fait, ne s'est pas posée.

Est-il permis de critiquer le numérique et sa cadence effrénée ?

Ils s'accordent globalement sur la question du temps, du rythme : « Le monde va vite, on n'a plus le temps de se poser, apprécier, réfléchir. On est emporté, plus maître de sa journée. » (Fanny)

« On pousse à plus sans s'assurer du poids et sans réguler la vitesse". (Jacques)

« L'effet pervers c'est de déléguer à la machine chaque micro-tache avec encore plus d'outils à gérer, penser, déployer, accompagner avec un risque de saturation ». (Violaine).

Une frénésie qui semble incontrôlable et à laquelle finalement personne ne s'oppose ouvertement.

Il ressort également des entretiens un certain discours de « conformité » vis-à-vis de l'introduction d'outils numériques. Certaines phrases interpellent : « En entreprise, c'est comme dans la société civile, un gamin qui n'a pas de portable, il s'autoexclût", la non-maitrise des outils digitaux est mal perçue » (Jacques). « c'est quasi tabou et malvenu de critiquer le poids et la présence des outils digitaux », parfois avec la « peur d'être jugé peut-être par rapport à l'utilisation de toute cette partie digitale qui parfois facilite, mais parfois est très complexe (Fanny)

A défaut de digitalisation et d'adaptation « on passe un peu pour des vieux dynos » (Marie)

Ceux qui ne suivent pas le rythme des évolutions sont « les vieux de la vieille qui ont entre 50 et 60 qui sont sur leur dernier poste » (Marion).

³⁵ Emile Gautier, Le Darwinisme social, 1880.@

Ces discours sont représentatifs d'un sentiment d'auto-censure face à la digitalisation des fonctions. Celle-ci est tellement installée dans nos sociétés et bénéficie d'une telle « image de marque » au sein des organisations, que la critiquer serait perçu comme évocateur de rigidité ou conservatisme de la personne qui en démontre les limites. La moindre critique finalement pèserait ; sur celui qui la formule, au risque d'une mise en retrait. C'est peut-être l'une des raisons qui expliquerait la présence sans limite au sein d'organisations sans que cela ne semble questionner ou interroger.

Les directions RH ne s'approprient pas les enjeux RH de la digitalisation.

Ce sont finalement « tous les métiers, qui chacun dans leur domaine se sont digitalisés » (Jacques) et ceux qui ne le sont pas totalement tendent à l'être prochainement, néanmoins, la fonction RH semble passive face à ces transformations structurelles. Elle ne semble pas prendre la mesure et portée du sujet, il était intéressant d'observer que la plupart d'entre elles ne s'était pas réellement posé la question.

Les outils sont « tellement nécessaires qu'on y voit que du positif mais par contre c'est la raison pour laquelle il faut que je m'y penche parce que ceux qui ne sont pas habitués à l'informatique vont avoir du mal » (Laura). Le terme 'se pencher' est intéressant puisque cela semble être la conclusion qu'elle tire de l'échange, comme si la question venait de se poser à elle.

Quelques soit le secteur et la taille de l'entreprise, ce sujet ne leur est majoritairement pas confié et eux-mêmes n'ont pas cherché à se faire une place en prenant part aux réflexions.

Là où nous aurions pu imaginer un rôle plus prégnant de la RH, au sein d'une très grande structure, la réponse du DRH est assez lapidaire : « En fait les RH sont en charge de l'élaboration et du déploiement du plan de développement des compétences et son rôle ne se limite qu'à cela car nous avons une direction du numérique et des Lab qui sont facteurs de créativité et d'innovation et lorsque l'évolution technologique justifie une nouvelle montée en compétence des salariés, le lieu décisionnel se trouve être le COMEX voire les CODIR selon l'impact salarial et au niveau des IRP et aussi de l'importance du sujet. Les RH ont aujourd'hui peu d'impact dans les directions régionales et leurs rôles est principalement d'être dans de l'accompagnement managérial et de réaliser le pilotage de l'activité qui lui incombe » (Benoit)

Cela vaut notamment pour les PME où la plupart des projets sont portés par le manager. Du fait de l'accompagnement RH mené auprès des managers, il aurait pu être pertinent que la RH « acculture » le manager à la solliciter dès lors qu'un sujet peut présenter un impact RH fort. La gestion et pilotage de l'introduction de ces outils s'opèrent en silos et pour cause, les directions des ressources humaines semblent elle-même réduire les outils à leur

dimension technique, sans en mesurer les effets sur le salarié et l'organisation. Elle ne semble pas à ce titre, être en capacité de construire une stratégie RH en ce sens.

Plusieurs ont évoqué des études de satisfaction interne, ou les salariés se plaignaient fortement de la qualité des outils et de leur nombre. Cela aurait pu être une opportunité pour la direction RH de s'approprier la problématique et s'emparer du sujet, or il n'en fut rien.

Est-ce une forme d'auto-censure des professionnels RH qui n'osent pas intégrer des échanges qui mêlent technique informatique et optimisation financière. C'est probablement **cette dimension stratégique transverse et les jeux des influences qui fait défaut** ; la RH ne s'est pas adaptée aux codes et langages et n'a pas affirmé son positionnement. A sa décharge, pour ce faire, elle a également besoin du soutien de la Direction générale. Il pourrait être utile d'élever sa réflexion stratégique en intégrant une formation qualitative qui dispensera différentes matières : sociologie des organisations, stratégie d'entreprise, influence, stratégie des alliés, finance...

Salarié augmenté : quand les outils sont au service de la performance du salarié

Au fur et à mesure de l'entretien, nous avons échangé autour de différents aspects, dont le concept de salarié augmenté. Aucune des personnes interrogées n'en connaissait le principe. Néanmoins, nous avons observé un cheminement quasi identique dans la réponse. Après une présentation du concept, la question posée est : « qu'est-ce que cela vous inspire? ».

D'abord, ils se sont très vite **reconnus et identifiés**. Quelques verbatims :

« Ca décrit bien un phénomène de société. c'est en quelques sorte notre ambition » (Marie).

« C'est vrai, c'est le cas des ingénieurs et cadres mais pas que. Certains métiers ont beaucoup évolué: RH, compta, facturation, contrôle de gestion. Les outils ont restructuré les équipes. (Jean)

« C'est totalement vrai », « ça permet d'optimiser le temps et de l'affecter sur des tâches plus structurantes ». « Complexité des tâches » (Laura)

« c'est vrai pour nos salariés, ils sont à la pointe de la technologie ». « Toutes les fonctions sont impactées parce qu'on a besoin d'aller vite, on a une croissance de 40% par an, donc on ne fait plus la même chose, donc il faut outiller ». C'est stimulant et intéressant, cela contribue à se fabriquer de beaux CV. (Violaine)

« Le salarié augmenté, on essaie tous de faire ça, on essaie tous d'aller vers de la valeur ajoutée »(Jacques)

« C'est une illustration très juste, je le vois et je le vis » (Clémence).

« C'est magnifique, j'aimerais avoir un tel outil ». (Fanny)

La présentation du concept peut même susciter chez certains une forme d'emballement : « Ce n'est pas faux, c'est même totalement vrai ». « Ca mériterait une communication autour du concept, ce serait bien de le développer dans les entreprises. Je forme beaucoup mes opérationnels sur les entretiens, recrutements... mais pas assez sur comment faire évoluer ses équipes. Je pense que ça mériterait d'être intégré dans des modules formation ou même être le thème d'une formation". « Il faudrait développer ce concept, aussi bien pour le manager que le collaborateur, les deux ont à y gagner. Plus tu fais progresser ton collaborateur, plus il fera du qualitatif, plus tu lui enlèves ce qui est répétitif, plus ce sera intéressant » (Marion)

Le salarié augmenté : de l'identification au rejet.

Et pourtant, plus ils développent leur réponse sur le sujet, plus ils arrivent aux limites que cela suggère. Quasi systématiquement, dans un second temps, le discours a pris une **tournure plus sombre**.

« Nous n'avons pas tous les capacités pour cela » (Nicolas)

« à force, les limites humaines vont être dépassées et l'abondance de données, outils, attentes qualitatives d'un travail plus élaboré peut sur la durée être pesant et violent »

Pour Laura, le terme de salarié augmenté fait « peur », est « anxiogène », cela donne l'impression que la personne va « absorber beaucoup trop par rapport à ses capacités » suivi d'une prise de conscience de l'enjeu : « Il est important de s'attacher à ce qu'il y a derrière le terme pour mieux accompagner ».

Plusieurs ont mis en lumière les potentiels risques que cela peut générer : « RPS », « risque de blocage », « ne pas se sentir capable ». « Le revers de la médaille, c'est que c'est très stressant. La nouvelle génération ne veut plus de ce rythme. Ils veulent gagner en qualité de vie. Cela peut générer de la déprime, fatigue ». (Violaine)

Ils en viennent à s'approprier les effets du concept en poussant l'analyse : « Un autre sujet important de ce salarié augmenté est la multiplication des outils et plateformes qui nécessitent de jongler entre toutes et démultiplier les saisies », il est censé faire gagner du temps mais en réalité, les actions autrefois réalisées par le prestataire sont déportées et c'est à nous d'alimenter les fichiers ». « Ce cumul d'outils inhibe toute créativité ». C'est "frustrant", ça "m'énerve", "c'est insupportable". « Finalement on est hyper limités et dépendants ». « On est bridé par les outils ».

Après de rapides éloges de ce concept auquel ils s'identifiaient, allant jusqu'à nous livrer qu'ils le vivent, s'en est très vite suivi une avalanche de rejet face à ce concept.

« Cela implique d'être toujours ultra performant et donc de ne pas accepter qu'il y ait des compétences qu'on ne puisse acquérir. » ajoute Maud.

« Sous prétexte d'automatisation, on a un gain de temps, mais on ne valorise pas les problèmes qui n'entrent pas dans les cases ou les spécificités locales. Les temps dédiés à "l'influence " ne sont pas valorisés, tout comme le temps de retraitement des données. Il ne faut pas sous-estimer le problème des ronds qui n'entrent pas dans un carré et qui sont difficiles à gérer.(Clémence).

Les réponses sont vives et témoignent parfois d'une forme de colère, une charge importante. Elle poursuit et indique qu' « à peine vous implémentez un nouveau process qu'il est déjà obsolète par essence, c'est pourquoi il y a des frictions permanentes qui n'empêchent pas de délivrer mais qui permettent tout juste un confort et fluidité. »

Même Marion qui était emballée par le principe qu'elle souhaitait placarder partout finit au bout de quelques minutes par se désillusionner : « Face à cette course à la compétence, on a des "jeunes loups" qu'il faut nourrir...C'est aussi compliqué à gérer en RH, c'est pour nous une course contre la montre" car à la moindre opportunité, ils partent". Mais on a aussi ceux qui ne veulent, peuvent plus bouger autant, aussi vite. » La gestion RH de ces deux populations est marquée par des rythmes différents qu'il faut piloter puisque les deux peuvent avoir des incidences néfastes. Elle s'intéresse principalement aux risques pour l'entreprise et moins ceux susceptibles d'impacter les salariés dans leur sécurité.

Le salarié augmenté, ça enrichit certes le boulot « mais attention de ne pas trop intellectualiser, sinon c'est l'ordinateur qui commande ». « Le risque est de faire de l'analyse pour de l'analyse ». Ça posera question quant au "pilotage de la boîte, on ne voit plus l'essentiel », la démultiplication d'accessoires nous fait perdre de vue la stratégie. « Le point de vigilance pour nous RH c'est que les gens continuent à se parler » (Jacques).

Notre contexte crée un sentiment "d'insécurité perpétuelle". Il y a une certaine « injonction d'être en permanence dans la nouveauté, faut montrer que l'on apprend de nouveau, que tu fais quelque chose de nouveau au risque de voir le train partir" et d'être en risque en termes d'employabilité". Cette émulation à toujours apprendre me passionne, me sécurise". Le contrecoup c'est que c'est "fatigant" d'être dans l'adaptation en continu. "Le plus difficile étant de ne pas pouvoir se stabiliser. Stabiliser ses process, stabiliser la charge de travail, stabiliser mes rapports ». « La fatigue et le burn out sont des risques importants. "j'ai eu des périodes compliquées". Les conséquences psychiques peuvent être lourdes". (Clémence)

Ils renvoient tous à cette notion de vitesse, rythme, de cumul d'outils sans pour autant en questionner les limites en première partie d'entretien. Ce concept imagé et symbolique a ensuite généré en eux un fort rejet en l'assimilant à la « réalité augmentée », un salarié qui n'est plus maître de son esprit mais qui doit sans cesse être dans le développement maximal de soi. Il y a eu une forte identification personnelle au concept alors que le concept est générique et la question posée d'ordre très générale.

N'est-ce pas révélateur des effets que produit cette course aux outils, lorsque ceux qui pourraient la réguler en sont tout aussi victime ?

Conscients de ces effets et conscients de leur absence à un échelon stratégique, quel serait alors dans leur idéal le rôle de la fonction RH ?

2.3 - Le Rôle et positionnement réel et idéal de la fonction RH

La RH : de la passivité à la position de révolte

Le discours prend une autre dimension, lorsqu'il leur est permis de définir leur idéal de positionnement, voici les éléments en synthèse du rôle RH souhaité :

« Sa place devrait être centrale, bien que la RH aujourd'hui n'est pas consultée lors de la mise en place de nouveaux outils (DSI uniquement) - La RH souhaite avoir une démarche pro-active et "s'inviter" pour travailler avec la DSI pour s'assurer que le paramètre humain va être pris en compte et accompagner ». La RH doit protéger des RPS, donc elle doit intervenir au début et piloter ces projets. Elle doit pouvoir sensibiliser les managers aux enjeux et risques, travailler avec le CSE sur les impacts, accompagner et former les équipes et orienter vers les interlocuteurs dédiés en cas de difficultés (médecin, psychologue du travail..) ». « A présent, je vais m'inviter, m'immiscer et dire coucou, je vais travailler avec vous" (Laura).

Le rôle de la RH est de "préserver la singularité des gens". Le rôle de la RH est de s'appuyer sur les forces d'une personne plutôt que d'aller toujours développer des points d'amélioration qui vont demander un effort considérable. Cela permet de motiver et préserver les collaborateurs. (Maud)

« c'est important que la direction générale ait en tête que l'impact humain du numérique fait partie de leur agenda ». « Cela fait autant partie de la stratégie de l'entreprise que le développement du business ». « Ils doivent être conscients qu'il s'agit d'un sujet transverse et pas l'apanage de l'IT ». « Si un dirigeant ne comprend pas que c'est dans son mandat, qu'il doit le travailler, alors c'est qu'il n'a pas compris son job".(Clémence)

« La RH devrait être impliquée dès le départ. Elle connaît sa population, les métiers et doit adapter l'outil au besoin ». « La RH doit être la porte d'entrée avant tout déploiement ».
(Marion)

Le RH doit être au cœur, il doit pouvoir poser les questions utiles pour garantir que l'introduction du nouvel outil ne va ni surcharger ni faire perdre de vue la stratégie. « On a des choses à faire », « il faut mettre les choses dans le bon ordre, questionner avant toute mise en place, penser les mesures d'accompagnement ». « Il faut pousser le raisonnement pour jauger de la pertinence, praticité d'un outil qui devra s'emboîter avec les autres »
(Jacques)

« La RH doit accompagner et aussi savoir dire stop ». « On est dans un perpétuel accompagnement puisque tout change tout le temps ». « RH initie, porte, elle est partout à tous les niveaux, elle est « garante de la question d'évolution des métiers - déchirée entre vitesse, accélération, multitude des tâches imparties au salarié par les outils ("charge mentale"), et des salariés qui ne suivent pas. (Fanny)

En conséquence, on note une différence significative entre la première et seconde partie des entretiens : la tonalité, le rythme, l'engagement dans les réponses interpellent. Le concept qui tel un déclencheur semble raviver un ressenti profond.

Faut-il attendre d'être invité ou faut-il du fait de son périmètre et expertise s'inviter et apporter une voix, là où elle n'est pas attendue en explicitant les enjeux en matière d'accompagnement humains sous-jacents et les risques pour l'entreprise de ne pas les considérer ?

C'est peut-être ce point l'élément catalyseur : une forme de prise de conscience et révolte de la RH. Une fonction RH moins dans l'exécution (libérée), davantage dans la pensée et l'influence.

Ceci sous réserve de conceptualiser à minima des enjeux structurants, de mesurer leur portée et effets au sein de l'entreprise et d'être dans une démarche d'analyse et observation sociale.

2.4 - Rôle des représentants du personnel

Des DRH regrettant le peu d'implication des IRP

Les DRH interrogés considèrent globalement que les représentants du personnel "ne sont pas très actifs concernant l'employabilité"(Marie).

D'autres souhaiteraient qu'ils "aient un rôle plus actif, en profitant de leur connaissance terrain et proximité avec les équipes " pour identifier les évolutions et besoins (Laura).

L'ensemble des DRH interrogés ont positionné les IRP comme un partenaire co-responsable de l'employabilité du collaborateur. Ils n'ont pas été cités comme un acteur principal, cela venait souvent en quatrième position :

- salarié,
- employeur/RH,
- manager, souvent associé à la fonction RH
- et ensuite les IRP.

L'une des premières observations que nous pouvons faire à l'aune de ces entretiens, c'est d'abord l'existence d'un fossé entre les grandes entreprises et les ETI ou les PME dans le dialogue social. Là où les premières disposent d'accords, d'interlocuteurs aguerris et de moyens importants pour négocier des accords et surtout les suivre, contribuent activement à la négociation du plan de développement des compétences, suivent les orientations édictées par la Branche, les entreprises de taille intermédiaires sont à la peine.

« Selon les règles françaises, je dois donner une projection à 3 ans des évolutions des compétences, mais incapable de le faire. Les élus sont conscients du niveau important d'employabilité des équipes et des mesures favorisant le développement des compétences par la mise à disposition de formations, notamment en self-service. Ils sont davantage préoccupés par les coupes d'effectifs suite à la suppression d'un outil et la nécessité de repositionner les collaborateurs. Attentes de mesures d'accompagnement plus que des résultats. »

S'agissant des CSE, les principales consultations obligatoires sont là aussi respectées, mais nos DRH déplorent le respect d'une obligation administrative plutôt qu'une co-construction responsable permettant d'échanger sur la stratégie de l'entreprise, son évolution vs le développement des compétences des collaborateurs, leur accompagnement technique, voire psychologique lorsque la transformation ou la charge deviennent trop oppressantes.

Autant dans les grandes entreprises, le dialogue social est instauré, les partenaires sociaux jouent leur rôle, ils sont consultés régulièrement lors de l'introduction de nouvelles technologies. Ces grandes entreprises, qui sont challengées et disposent de moyens importants, investissent dans la rétention et le développement de leurs collaborateurs, notamment au travers de la formation interne. Elles font de la formation un des outils majeurs de leur politique RH, jusqu'à déployer des plans de formation individualisés, mettant à disposition de leurs salariés un budget de formation élevé (de l'ordre de 5.000€/personne dans l'une des entreprises consultées).

Parmi les grandes entreprises, il en est une dans laquelle les IRP sont particulièrement investis. Dans le nettoyage industriel, doté d'une population peu qualifiée, les IRP sont

soucieuses de l'employabilité des salariés, travaillent conjointement avec les RH sur le Plan de développement des compétences et voient dans la digitalisation « une véritable opportunité pour le salarié ». Qui doit être accompagné.

Souvent un accord de GEPP est signé avec les organisations syndicales permettant ainsi un meilleur accompagnement et suivi quant à la mise en place des outils numériques et leur impact sur les salariés.

En revanche, force est de constater qu'il en est autrement dans des PME ou des ETI. Les entreprises interrogées soulignent toutes qu'au sein de leur organisation, les institutions représentatives du personnel ne jouent pas leur rôle sur l'employabilité des salariés. Elles ne se sont pas saisies du sujet car elles ne sont pas outillées pour accompagner ou challenger l'entreprise et les collaborateurs. Que cela concerne l'introduction d'outils qui peuvent avoir des répercussions sur la santé, physique ou psychique des salariés, ou sur le développement de leurs compétences et le maintien de leur employabilité.

« Le CSE est nouveau et non formé sur ces questions d'employabilité et d'évolution des compétences »

Les représentants du personnel ne se saisissent pas du sujet, ils reportent la responsabilité de cette adaptation des compétences et de l'employabilité des collaborateurs sur la seule entreprise. Ils réduisent leur champ d'intervention à la formation professionnelle et « mettent la pression pour disposer des indicateurs de suivi. »

« Les IRP ne sont pas très actifs sur les questions d'employabilité. Ils ne saisissent pas les liens entre employabilité, formation » ; « Ils savent uniquement critiquer, ils ne sont pas constructifs » regrettent certains DRH.

Les IRP appréhendent le développement des compétences ou l'employabilité des salariés au travers de la formation et sont friands des indicateurs fournis par la Direction. « Les OS sont conscients des efforts réalisés en matière de formation et souhaitent juste de l'info sur le budget, et le nombre d'heures de formation. La question de l'employabilité n'est jamais abordée. »

Des IRP inquiètes sur l'absence de vision stratégique

Du côté des IRP, le discours là aussi est critique.

Venant de secteurs d'activité, et de taille d'entreprise différents, **les représentants du personnel s'accordent tous pour déplorer le manque de transparence et de vision stratégique de l'entreprise qui n'intègre pas la dimension organisationnelle que revêt une transformation numérique.**

« La Direction se contente de présenter le nouvel outil sans avoir au préalable évalué les conséquences de sa mise en place sur les salariés ».

S'ils reconnaissent le bénéfice des outils numériques pour certains métiers ou pour certaines activités (l'automatisation en production qui peut diminuer les troubles musculo-squelettiques), ils sont davantage soucieux des risques que cette transformation peut générer, liés par exemple au contrôle plus étroit de la productivité ou à la disponibilité tacite que laisse – « à tort » - entendre une connexion tendant à devenir permanente. Le télétravail constitue l'emblème de la porosité entre conditions de travail et de vie créée par le numérique.

Les IRP interrogés travaillant dans des PME sont très critiques à l'égard de leur Direction, s'agissant de l'information sur les **projets impactant au développement des compétences des collaborateurs qui doivent « apprendre sur le tas »** à utiliser les outils mis à leur disposition. Où l'on préfère même créer des tutoriels mis en ligne sur le site marchand de l'entreprise afin que les clients puissent passer eux-mêmes les commandes, afin de "libérer" le délégué commercial de cette activité pour se concentrer sur les ouvertures de compte. **« Il y a un vrai risque de disparition de leur job et on n'a été ni informés ni consultés »** regrettent le DP. Même les salariés n'ont pas été formés.

L'entreprise ne forme pas, n'informe pas, elle laisse les salariés comme les IRP chercher par eux-mêmes les solutions, préférant acheter des compétences à l'extérieur en intégrant des collaborateurs plus jeunes, et plus à l'aise avec les outils numériques.

Sans se soucier du fossé qui se creuse et de la fracture numérique et générationnelle qui s'installent.

A l'inverse, certaines IRP ont quant à elles choisi d'exploiter au maximum les outils numériques afin d'avoir un temps d'avance sur leur Direction. Elles ont intégré l'outil comme un moyen de pression sur la Direction afin que cette dernière aille au-delà de ses obligations légales et administratives.

Ainsi de l'entreprise de Télécommunications par satellite où le Délégué syndical a réalisé un sondage auprès des salariés après avoir appris par l'entreprise qu'elle n'envisageait pas d'augmenter les salariés pour la seconde année consécutive. Ce sondage n'avait qu'une question : « Etes-vous prêt à quitter l'entreprise si vous n'êtes pas augmenté cette année ? ». Plus de 70% des salariés ont répondu positivement, ce dont s'est servi le DS pour relancer les négociations salariales. De l'utilisation non seulement de l'outil numérique mais également des politiques RH et de l'impact sur l'image employeur en cas de démissions massives.

2.5 - Développement des compétences, employabilité : une responsabilité partagée

La responsabilité de l'employeur : stratégie ou obligation légale ?

L'employabilité, « c'est une affaire collective mais la responsabilité principale, pour moi, c'est l'employeur qui l'a » (Jacques).

La responsabilité de l'employeur est mise au premier plan par la plupart de nos interlocuteurs. On peut néanmoins distinguer deux types de discours.

Le premier évoque une affaire de stratégie et d'implication de la direction car « **si ça ne part pas du DG, ça ne marche pas** » (Fanny). La direction porte les questions de transformations et doit accompagner ces transformations, repenser les emplois et le positionnement des salariés.

Le second discours mentionne la responsabilité légale de l'entreprise, « **c'est une obligation, alors on forme autant que possible** » (Jean) et par ailleurs, « le manager, le Rh et le collaborateur ont une responsabilité mais je sais qu'au niveau juridique j'oublie le collaborateur car ce n'est pas lui sur qui on va taper si ça ne marche pas » (Marion).

Mais **la responsabilité de l'employeur semble s'arrêter aux portes de l'entreprise**. « C'est lui qui est censé maintenir un bon niveau de compétence ne serait-ce que pour l'exécution de son travail au sein de la structure » (Laura) ou encore « ne laisser personne de côté » (Charlotte). L'employabilité au sens large, celle qui permet de non seulement de se maintenir en activité mais aussi de mener une carrière autonome et de se projeter au-delà de l'entreprise n'est que très peu abordée et semble sortir du champ de réflexion de nos interlocuteurs.

Un rôle central pour les RH, associés aux managers

Le rôle des RH est bien entendu développé dans les discours des interviewés. Eux-mêmes en première ligne, ils s'associent parfois au rôle et responsabilité de la direction. Plus souvent opérationnels, **ils ont un rôle d'organisateur et de promoteur de la formation sans pour autant avoir une stratégie globale** liée à l'évolution des métiers, des emplois, de la société. **L'impact du digital est abordé sous l'angle de l'appropriation des outils et non du bouleversement de l'organisation du travail. Les RH s'appuient sur les managers** qui remontent les besoins de formation, parfois sont eux même formateurs, mais qui sont au plus près des contingences quotidiennes, sans un véritable recul.

Le rôle d'accompagnement des managers et des collaborateurs est peu développé. Dans l'entreprise de Marie, on a créé un « vrai rôle de responsable formation » afin de renforcer

l'accompagnement. Mais finalement, les propositions d'évolution des pratiques de formation trouvent peu d'écho par manque de temps et d'implication des managers et collaborateurs.

Quand le rôle des RH est de responsabiliser les salariés

Dans certaines entreprises, **les RH incitent les salariés à « se prendre en charge »**. A l'heure où les fonds de financement de la formation disparaissent, les entreprises adoptent une stratégie financière qui consiste à promouvoir l'utilisation du CPF (Compte Personnel de Formation) dans un objectif de « co-construction » de la formation... jusqu'à aller à une forme de « chantage au CPF ». C'est par exemple le cas lorsqu'« il y a toujours besoin d'anglais dans le travail et on va permettre alors au salarié de le faire sur le temps de travail et on va demander au salarié en contrepartie d'utiliser le CPF... certains veulent utiliser leur CPF pour autre chose... mais on essaye de le faire de façon intelligente... ». C'est également le cas dans l'entreprise de Marie où l'on incite le salarié à utiliser son CPF en échange de réaliser la formation sur son temps de travail... alors que la formation hors temps de travail est très limitée dans le cadre du plan de développement des compétences.

Une responsabilité du collaborateur mise en avant

Pour certains RH, **la responsabilité c'est « en premier lieu le salarié »** et cette responsabilité, certains semblent la prendre car « ils s'interrogent sur l'avenir et sur une possible évolution en interne ou à l'externe. Il y a de plus en plus d'information sur le CPF » (Charlotte).

Dans une entreprise où l'employeur et où la stratégie de formation est inexistante, où « ils sont là depuis 30 ans, on ne les a pas formés », la responsabilité, finalement, « elle revient au salarié lui-même parce que si ça ne l'intéresse pas de se mettre dans cette démarche, de toute façon on ne pourra rien faire pour lui » (Laura). « J'insiste beaucoup sur le fait que la personne est responsable d'elle-même et en plus aujourd'hui on le sait, les collaborateurs vont changer d'entreprise plusieurs fois au cours de leur carrière si ce n'est pas eux qui font attention personne ne le fera pour eux de bout en bout » (Clémence). Les termes peuvent aller au-delà de la responsabilité car pour Maud le salarié a des « obligations » par rapport à lui-même.

Lorsque pour Violaine, l'enjeu pour le collaborateur c'est de maintenir son niveau de compétences, elle constate que pour certains salariés, avec « le rythme de travail, le rythme des évolutions, ils sont vite largués, ils sont dans un inconfort très rapide ». Dans son analyse, les salariés « n'étaient pas suffisamment curieux pour aller chercher l'information et certainement qu'ils n'ont pas assez investi de temps en dehors du temps de travail pour se former, s'informer et monter un peu plus vite en compétence ».

Et Maud aborde le sujet tel qu'il est précisément exprimé dans le cadre législatif : « effectivement maintenant il y a le CPF et c'est super mais ça veut dire que ça me donne l'opportunité d'être plus acteur de mon développement. Et si je regarde ça de manière un peu plus globale finalement je m'aperçois que je ne suis pas obligée d'attendre après l'entreprise pour être formée, il y a plein de choses que je peux faire tout seul, sauf que ça, ça doit venir aussi de moi »

L'introuvable relation entre RH et RSE

Quelle que soit l'entreprise rencontrée, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise n'est pas une affaire de RH.

Dans presque la moitié d'entre elles, il n'y a pas de démarche RSE engagée, ce n'est pas un sujet.

Dans certains cas, la RSE est vécue comme découlant d'une contrainte imposée par les clients. « On lance toute la partie RSE parce que forcément, on travaille avec tous les grands distributeurs qui nous demandent maintenant de ne travailler qu'avec des partenaires qui sont soit certifiés ou qui ont démarré une démarche. Donc là c'est en cours, on a un gros budget qui est prévu là-dessus » (Marie).

Globalement, nous voyons que nos interlocuteurs restent dans des généralités, le sujet de la RSE n'est pas toujours connu. « On a des sensibilités RSE donc on a par exemple mis en place le recyclage du papier. Après les ordinateurs portables qu'on achète sont des ordinateurs qui ont été reconditionnés. C'est principalement ça parce qu'après c'est vrai que c'est un peu compliqué aussi dans notre domaine que d'être totalement RSE dans la mesure où les personnes hébergées dans notre bâtiment mettent le chauffage à 36° l'hiver » (Laura).

Ils ne font pas spontanément le lien entre formation, développement des compétences, employabilité et RSE.

Lorsqu'une démarche RSE est déployée, les RH ne sont pas associées. « La RSE, c'était vraiment dans les hautes sphères (...) un service à part et concrètement c'était je ne vais pas dire des extraterrestres mais tout comme » (Marion).

La RSE porte souvent sur des engagements externes (Jacques, Marie, Mélanie) et le volet du développement des compétences n'est pas abordé. « Nous avons une politique RSE complète et déployée au sein de notre entreprise. Après au quotidien il y a le volet non-discrimination, harcèlement et le Handicap qui sont particulièrement suivi au même titre que le tri des déchets. La partie compétences y est peu présente et en tout cas pas beaucoup évoquée » (Benoît).

Pourtant les enjeux sont là et les salariés sont en demande

Nous l'avons vu plus haut, mettre en place et promouvoir une GRH socialement responsable est un levier d'attractivité et de fidélisation des salariés, en particulier de la jeune génération.

« J'ai un taux de turnover qui est quand même élevé, c'est ma tranche d'âge 3 ans là où ça bouge beaucoup. Je pense que ça c'est un facteur aussi c'est que, ils sont en attente et on le voit bien même dans les enquêtes et cetera ils sont en attente de développement professionnel » (Marie).

Dans l'entreprise de Fanny « on a pas mal de jeunes qui viennent d'écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, enfin ils attendent forcément qu'on les accompagne, et quand je fais les exit interview on me dit « sur le côté formation c'était super parce que on m'a sans cesse accompagné, on m'a fait grandir, j'ai pu apprendre ça avant toutes les personnes que je connais ».

Pour Jacques, l'important c'est « quelle est la stratégie, quel est le cap, quels sont les moyens associés, qu'est-ce qu'on fait pour les collaborateurs, qu'est-ce qu'on fait pour les former, pour qu'ils soient au goût du jour, qu'est-ce qu'on fait pour avoir les bons aux bons endroits, qu'est-ce qu'on fait pour avoir des relations sociales harmonieuses, pour que la boîte tourne quoi ? et que les gens soient heureux de venir au boulot. Nous on a une stat qu'on aime bien dans nos enquêtes de satisfaction internes, faites de manière anonyme, donc confiées à un cabinet extérieur : on a 96% de fierté exprimée d'appartenance à l'entreprise, et on a 93% de taux de recommandation à un de leurs proches ou quelqu'un qu'ils connaissent à venir travailler dans l'entreprise »

Et au-delà de la fidélisation, « nous recherchons avant tout de l'engagement auprès de nos salariés et donc le fait de donner du sens et accompagner nos collaborateurs dans leur montée en compétences sont des leviers que nous utilisons » (Benoît).

Et nous voyons que globalement les salariés et en particulier les cadres et les jeunes sont très en attente de formation, « ils savent que leurs compétences ont une durée de vie limitée » (Violaine), « on a des collaborateurs qui sont plus en demande en tout cas moi j'ai beaucoup plus de demandes de formations spécifiques à gérer et de plus en plus de collaborateurs ont conscience que la formation est vraiment un outil pour pouvoir ou progresser ou faire valoir des compétences pour avoir une augmentation de salaire » (Marion) mais aussi d'accompagnement « car aujourd'hui ils s'interrogent sur l'avenir et sur une possible évolution en interne ou à l'externe » (Charlotte)

2.6 - Le « comment » : les outils au service du développement des compétences

« Il y a les formations classiques, le module e-learning en libre-service, le plan de développement des compétences, le CPF, la validation des acquis et de l'expérience, le bilan de compétence, l'accompagnement managérial, le compagnonnage, le tutorat, le mentorat, les ateliers de co-développement... » (Benoît) et chaque entreprise déploie des modalités de formations variées.

Le e-learning et les formations en libre-service ou la responsabilisation 2.0 des salariés. Un dispositif équitable ?

L'introduction des LMS (Learning Management Systems), les plateformes qui gèrent des parcours pédagogiques dans de multiples formats, le plus souvent numériques et en ligne, se répandent dans les entreprises. Les modules de e-learning en libre-service sont déployés dans 11 des entreprises interviewées. Les salariés disposent pour certains d'un accès illimité, d'autres ont des enveloppes annuelles avec lesquelles ils peuvent suivre des formations en ligne sur les thèmes de leur choix. Avec ces outils, « l'entreprise permet à tout salarié motivé et ayant envie de progresser et d'apprendre de le faire » (Benoît).

Ce type de dispositifs se fonde sur une responsabilisation et une injonction à l'autonomie de l'apprenant sommé de construire seul un environnement favorable aux apprentissages (Benedetto-Meyer, Boboc & Metzger, 2019). « Le self training est une notion importante, (...) le collaborateur est responsabilisé et il doit aussi travailler sur son plan de développement interne (...) typiquement c'est à lui d'être dans l'impactivité » (Clémence). Comme le disent les auteurs, on s'appuie ici sur les capacités des individus à se saisir de la formation en ligne, en construisant leurs environnements et parcours d'apprentissage. La réussite de ces dispositifs suppose que les salariés sont tous capables de le faire, selon leur parcours, leur âge, leur position... ce qui pose question car « après, il faut vérifier qu'ils (les salariés) se l'approprient parce qu'il y a énormément de choses à brasser tout le temps » (Jean). « Le e-learning on va dire les cadres ils aiment bien, la majorité des cadres et cadres sup ils aiment bien par contre les ETAM préfèrent les formations en présentiel » (Marion). Fanny fait un constat similaire « on a deux populations assez différentes : la population siège qui est très aguerrie au e-learning, aux outils digitaux, qui s'auto forme et cetera... et puis on a la population d'ouvriers où là c'est beaucoup plus descendant et on les accompagne énormément ». Ce clivage entre les différentes catégories de personnel peut être renforcé lorsque les temps de formation sont mal définis. C'est le cas lorsque « il y a des collaborateurs qui disent oui mais la formation je ne dois pas la faire en dehors de mon temps de travail, je dois la faire pendant » (Marion)

L'émergence d'une pluralité de modalités de formation mais une gestion « à l'ancienne »

L'entreprise apprenante, « cette phrase un peu à la mode » (Benoît). Toutes les entreprises rencontrées sont sorties du catalogue de stages de formations traditionnels pour proposer de nouveaux vecteurs d'apprentissage. Mais chez tous, cela semble manquer de conception et de hauteur de vue par rapport aux enjeux et aux investissements que cela représente. Il n'y a pas de réflexion globale.

Dans certaines entreprises, on a l'impression qu'aucune stratégie n'est en place, si ce n'est de mettre des formations à disposition et de constater "qu'avec le système de e-learning, correspondant IT et puis offre de formation classique, vraiment entre les 3, ils (les salariés) trouvent leur bonheur". (Jacques)

Aucune entreprise n'a connaissance du contenu de la réforme de la formation professionnelle et ses enjeux, « on continue à gérer le plan comme avant » (Jean).

Seules deux entreprises (Mélanie et Fanny) évoquent une déclinaison de stratégie de la direction ou de l'entreprise en plan de développement des compétences. Les entreprises continuent pour la plupart d'élaborer un plan de formation. « Donc je demande aux salariés ce qu'ils souhaiteraient suivre en formation individuelle et en même temps je fais ce travail avec les managers pour qu'on détermine des formations collectives à réaliser » (Laura).

Pour certains, la mesure emblématique de la loi est la perte des financements de formation : « on paye à l'OPCO une somme de formation exorbitante, les fonds ne sont plus mobilisables, ils sont censés servir aux petites structures, mais je doute qu'elles utilisent ces fonds, je me demande même à quoi ces sommes servent » (Violaine)

Cette évolution, associée à la transformation du DIF (Droit Individuel à la Formation) en CPF (Compte Personnel de Formation) monétisé est effectivement remarquée et utilisée, comme nous l'avons vu plus haut, principalement pour des questions budgétaires.

Côté salarié, les choses vont commencer à évoluer. Les entretiens professionnels et l'information obligatoire associée que l'entreprise doit faire auprès du salarié font également connaître le dispositif et « j'ai des gens qui n'hésitent pas, de plus en plus à contacter les OPCO, les OF pour justement dire comment je peux faire et arriver avec des solutions (Marion)

Cependant, comme on l'a vu, les salariés sont demandeurs de formation et attendent que leur employeur les accompagne. D'après certains de nos interlocuteurs, les salariés ont des attentes fortes en matière de qualité de formation et placent les formations traditionnelles dispensées par un organisme extérieur en tête des modalités d'apprentissage. C'est le cas dans l'entreprise de Jean ainsi que dans l'entreprise de Marion où « les collaborateurs veulent

de vraies formations donc ils ne veulent pas de formation en interne faites par nos services, ils veulent des formations en externes (...) et j'ai souvent été embêtée par les élus qui disent 'vous dites que vous faites de la formation, c'est faux parce que c'est de la formation en interne et du e-learning' ».

L'innovation en matière de formation n'est pas toujours bien accueillie. Dans l'entreprise de Marie, « les formations en situation de travail par exemple, non, ça a été rejeté. On a posé la question en fait. On fait des enquêtes d'engagement et on peut poser des questions un peu différentes autre que sur l'engagement. Et donc on leur a demandé aux collaborateurs est-ce que vous voulez faire un vis ma vie' pour former et cetera. Majoritairement tout le monde a dit 'on n'a pas le temps' » et pour la mise en place de formations entre pairs, « personne n'a voulu être prof interne, personne ne veut former les autres »

Et pas de réflexion sur la mesure de l'investissement et du retour sur investissement

Alors que l'effort de formation en euros n'est plus obligatoire, les entreprises continuent de faire du niveau de dépense en pourcentage de la masse salariale un indicateur.

Nous rappelons que le plan de formation n'est pas obligatoire mais que l'employeur a une obligation d'employabilité et de développement des compétences (pas de 'formation' !).

Marion fait le constat : « Dans toutes les entreprises où j'ai été on est sur du basique. On regarde les objectifs que l'on s'était fixés, on regarde si on les a atteints ou pas, si on ne les a pas atteints, on regarde là où ça a péché. On fait tout de même attention à l'égalité hommes-femmes et l'égalité ETAM-Cadre mais sinon pour le coup on n'était pas de grand révolutionnaire sur le sujet » et dans l'entreprise de Marie, « la responsable formation donc là elle a fait basique et un pourcentage de la masse salariale par rapport aux besoins des entretiens annuels. Elle a fait un truc vraiment assez basique et après bon je ne sais pas ce qu'elle va faire mais pour cette première année elle a fait son plan annuel comme avant ».

« Alors en termes d'indicateurs j'ai établi un tableau de bord que je fournis au siège tous les ans du coup qui reprend les thématiques générales des formations, donc si c'est thématique numérique ou juridique ou accompagnement du public. Donc le nombre de formations menées dans chacune des thématiques, j'ai le nombre de salariés hommes et femmes qui ont suivi une formation, ramené au pourcentage de salariés de l'association. Je mesure aussi par le coût de la formation donc je le mesure à la fois en disant voilà au total la formation sur l'année 2021 nous a coûté tant dont x a été attribué par l'OPCO avec le soutien de branches dont X fait l'objet d'un versement supplémentaire par l'employeur pour financer ce plan et x qui sont la cotisation normale à la formation... » (Laura)

Seules 2 RH ont évoqué d'autres indicateurs, ce sont celles qui élaborent le plan de développement des compétences en déclinaison de leur stratégie d'entreprise.

Dans l'entreprise de Mélanie, c'est l'acquisition des compétences qui est regardée tout en ayant conscience que la formation aura quoi qu'il en soit un impact positif sur l'engagement du salarié. Au-delà de la question budgétaire, « les outils coûtent très cher dans un secteur d'activité, où on a une faible marge, donc ce n'est pas n'importe quoi et au niveau des compétences, nous avons effectivement les entretiens avec les managers qui nous permettent de porter un jugement sur une évaluation (...) donc il y a déjà ce retour là et ensuite l'indicateur qu'on prend en compte, c'est également le sentiment du salarié sur cette formation. L'évaluation post formation donc, peut-être que lui, même si son manager va constater qu'il n'a pas acquis de compétences supplémentaires, il peut se sentir soit plus utile, soit considéré parce qu'on investit sur lui ». Puis vient un indicateur direct de gain de compétitivité pour l'entreprise : « le gain de chiffre d'affaires » apporté par des salariés formés sur une nouvelle technique.

« Il y a la partie aussi savoir-être qui est hyper importante chez nous, parce qu'il y a un impact sur la rémunération, et donc quand on fait nos talents review, à la fois on va mesurer la performance durable et la manière dont cette performance a été atteinte, parce que quelqu'un qui parle mal et qui n'est pas collaboratif, ça ne fonctionnera pas, et puis après il y a sa capacité, sa facilité d'apprentissage, là c'est pareil on a mis des critères d'agilité en fonction des sujets qui nous permettent de nous dire « oui cette personne elle a encore sous le pied » pour résumer, et donc suite à ça on va mettre en place un plan d'action de développement (...) mais c'est écrit noir sur blanc avec des objectifs à atteindre, objectifs de développement, qui ensuite sont mesurés via des entretiens à chaud s'il y a lieu, et entretiens à froid. Dans l'entretien de l'année d'après, on demande aux managers si l'accompagnement, les formations, ou l'objectif qu'on s'était fixés ont vraiment été atteints ou pas et pour quelle raison » (Fanny).

Conclusion

Les entretiens ont conforté notre hypothèse : les parties prenantes ne prennent pas la place et la posture qui leur permette de répondre aux enjeux RH de la transformation numérique.

La fonction RH n'est pas associée à la réflexion, il y a rarement de stratégie structurée impliquant de penser les enjeux à l'échelle de l'entreprise. Il n'y a pas de réelle mesure et

anticipation des impacts du digital sur les salariés qui permettrait de structurer des actions pertinentes avec une vision globale des enjeux.

Les RH, les managers, les salariés, les IRP, tous jouent un rôle dans le système. Mais en même temps que les nouveaux outils et dispositifs de développement des compétences entrent dans l'entreprise et qu'ils s'en emparent, il n'y a pas assez de hauteur de vue pour adopter les nouveaux modèles qui les sous-tendent : l'entreprise apprenante et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour aider à la réflexion et passer à l'action, nous formulons des recommandations.

Recommandations

Intégrer la fonction RH dans les réflexions stratégiques

En théorie, la légitimité de la fonction RH sur le sujet de la transformation digitale de l'entreprise n'est pas à remettre en question dès lors que l'impact sur l'organisation du travail ainsi que sur les hommes et les femmes est majeur. Le sujet de l'introduction des outils numériques et celui de la RSE sont des sujets qui répondent à des enjeux transverses et qui offre l'opportunité au DRH d'être acteur de la stratégie de projets globaux de l'entreprise. Le RH doit être en capacité de redimensionner son poste et d'intervenir sur l'ensemble des champs stratégiques de la société, puisqu'à tous les niveaux, la dimension humaine est certes présente mais pas que... son champ de réflexion et d'action ne se résume pas au déploiement et communication opérationnel de projet. Il doit prendre part et nourrir les échanges de son éclairage transverse. Le RH à défaut d'être convié, doit faire la démonstration de la nécessité de sa présence.

Pour ce faire, le DRH doit étendre son champ de compétences dans les différents domaines de l'entreprise (stratégie, marchés, finances, contrôle de gestion, droit, sociologie des organisations...), pour être capable d'intégrer l'ensemble des enjeux techniques, juridiques, économiques et humains dans un contexte complexe et incertain.

Le DRH doit collaborer avec les parties prenantes du projet et doit être moteur dans la construction et la mise en œuvre des outils d'analyse et d'évaluation des impacts sur les salariés.

Mettre en place une réflexion systématique afin d'anticiper les impacts et enjeux humains

L'objectif est de mettre en place une analyse macro (diagnostic stratégique : Outil n°1) et micro (par le biais d'un échange RH/ managers : Outil n°2) afin de mesurer l'écart entre l'actuel poste et les évolutions apportées afin de se poser des questions en matière d'accompagnement.

L'enjeu est double car la vitesse, le nombre, le cumul, le renouvellement des outils sera certes mieux régulé du fait des analyses de transformation, mais il restera à porter une vigilance quant aux effets humains sur la durée.

A l'usage intensif des outils numériques s'ajoute, l'instabilité des organisations du travail ainsi que la relation managériale focussée sur des objectifs qu'elle peut suivre en temps réel à l'aide des outils numériques, ces éléments sont de nature à créer un sentiment d'urgence et créer une culture d'immédiateté. Pour en remédier les effets, nous préconisons :

- d'étudier en amont de chaque processus de travail impacté par la transformation numérique et la mise en place de nouvelles organisations, les incidences prévisibles sur la charge de travail ;
- Ajuster régulièrement les nouveaux processus sur la base des retours d'expérience ;
- Mettre en place un système de suivi des effets et de la charge de travail générée par les outils, à intégrer dans les outils de gestion RH (entretien annuel, entretien professionnel, rapport d'étonnement, entretien de sortie) afin de capter les signaux d'alerte (Outil n°3).
- Associer les utilisateurs en amont du déploiement et les accompagner pour les premières utilisations.
- Pour répondre au débordement ressenti lié au manque de temps, qui impose une cadence lourde, nous préconisons de :
- Mettre en place une organisation du travail prévoyant des plages horaires d'indisponibilité (ou de déconnexion) connues par les autres membres du collectif de travail.
- Instaurer des périodes de déconnexion numérique correspondant a minima aux périodes de repos des salariés
 - Bloquer les réceptions de mails en période d'absence, ils seront transférés ou bloqués jusqu'au retour de la personne – premier jour de reprise dédié aux traitement mails.
 - Définir une politique de collaboration interne
 - Si un mail fait plus de 5 lignes, on s'appelle
 - Se poser la question des personnes en copie pour ne pas surcharger le récepteur...
 - Limiter les demandes urgences la veille pour le lendemain...

Mener une analyse des transformations et de leurs impacts sur l'évolutions des métiers.

Parce que l'introduction des technologies numériques n'est pas qu'une affaire d'appropriation d'outils mais une véritable mutation de la nature des emplois et des compétences-clé nécessaires à l'entreprise. Selon la structure de l'organisation, son métier, sa position sur la chaîne de valeur, son modèle d'affaires ou encore ses axes de développement, la nature et l'impact des transformations et leurs conséquences sur l'évolution des compétences clé sont différentes.

Identifier les compétences-clé pour répondre aux défis de l'entreprise. Inclure les compétences-clé dans les critères de sélection au recrutement, dans l'évaluation des collaborateurs et dans les situations d'apprentissage de l'organisation

Partir des orientations stratégiques de l'entreprise, des feuilles de route à 5 ans des différents départements et identifier les défis à relever. Pour chacun de ces défis, identifier les compétences clé (Outil n°4). Il est nécessaire de veiller à ce que les compétences clé, en particulier lorsqu'il s'agit des compétences comportementales et transversales (soft skills) soient maîtrisées ou facilement maîtrisables par les candidats et que l'on priorise les actions de développement des compétences pour les salariés en poste.

Devenir une (vraie) organisation apprenante : évaluer la maturité de son entreprise en tant qu'organisation apprenante et se construire une feuille de route.

L'enjeu est de passer d'une entreprise formatrice à une entreprise apprenante. Et cela va au-delà de la multiplication des activités formatives mises à disposition des salariés. Car dans un système où l'apprentissage devient la règle, l'approche traditionnelle de la formation est condamnée. Le principe de l'organisation apprenante repose sur les cinq disciplines popularisées par Peter Senge (Arnaud, Mellet & Pierre, 2020) :

- la pensée systémique (voir les phénomènes dans leur intégralité) ;
- la maîtrise personnelle (la capacité d'apprentissage tout au long de la vie) ;
- les modèles mentaux (nos croyances, nos modes de fonctionnement individuels et collectifs, qu'il faut dépasser) ;
- la vision partagée (une vision forte et collective du but à atteindre) ;
- l'apprenance en équipe (développement de l'intelligence collective).

Le plan de formation n'existe plus, les outils pour le mesurer n'ont plus de sens.

Il s'agit dorénavant de co-construire avec les parties prenantes (managers, représentants du personnel) et communiquer un système d'évaluation de l'organisation apprenante. C'est ainsi se doter d'un outil d'amélioration, d'un support pour un dialogue social éclairé et constructif et d'un outil pour permettre aux salariés de s'approprier les situations d'apprentissage et de les transformer en facteur de satisfaction et de fidélisation (Outil n°5).

De cette évaluation pourra découler la feuille de route à élaborer dans une démarche de progrès.

Mettre en place une GRH responsable et l'intégrer dans une démarche RSE

La RSE s'impose de plus en plus comme une politique d'entreprise incontournable et de plus en plus stratégique. Les Ressources Humaines doivent y prendre une place centrale à l'heure où la gestion des ressources humaines est de plus en plus personnalisée et où l'on doit mettre en place des pratiques qui rapprochent les besoins des entreprises et les attentes des salariés. Dans cette démarche, il est nécessaire d'engager l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : direction, manager, représentants du personnel, salariés et de co-construire une politique RSE que chacun devra s'approprier et qui sera l'affaire de tous.

Equité, QVT mais aussi employabilité durable sont au cœur des sujets à traiter.

Créer les conditions pour un partenariat social constructif

Une étude de la DARES parue en septembre 2020 montre que « le dialogue social affecte positivement la performance des entreprises » quand celui-ci s'exerce dans un climat de confiance et même s'il n'est pas formalisé.

Bien loin du discours uniquement législatif, l'instauration d'un dialogue social constructif entre la Direction et les IRP constitue un véritable enjeu de développement, de performance économique et de qualité de vie au travail.

Il s'agirait de mettre en place des actions concrètes plaçant les deux parties en capacité d'appréhender l'environnement de l'entreprise et de co-construire l'avenir des collaborateurs. A l'instar du Master Négociations et Relations Sociales de Dauphine-PSL qui dispense une formation de haut niveau pour un public composé paritairement de professionnels RH et d'organisations syndicales.

Cela passerait par les dispositions suivantes :

- Former simultanément DRH et IRP sur la compréhension des enjeux stratégiques de l'entreprise (Outil n°6)
- Former simultanément DRH et IRP sur l'analyse des transformations et leurs impacts sur l'évolution des métiers afin de co-construire, d'appliquer et de suivre un plan de développement des compétences
- Former les IRP sur les outils numériques de communication interne
- Formés à mieux évaluer les risques liés aux modes de fonctionnement numériques pour apprendre à mieux évaluer la charge de travail ressentie et ainsi garantir à chacun la possibilité d'équilibrer ses temps personnels et professionnels

Conclusion générale

« Nous vivons une faillite de la pensée qui nous empêche de comprendre et de qualifier les transitions du monde qui est le nôtre. » - Michel Serres.

Les impératifs imposés en matière de digitalisation impliquent de repenser en profondeur l'entreprise. En effet, ces transformations numériques progressives et accélérées à la fois bousculent l'organisation dans sa structure, sa culture d'entreprise, ses modes de collaborations, ses processus de décision, son management, tout ceci en plus de réinterroger en permanence les emplois et par conséquent le développement de compétences. Ces évolutions majeures sont d'autant plus symptomatiques du fait d'un contexte rythmé par la culture de l'immédiateté, de l'urgence, du renouvellement et l'actualisation permanente des outils, données...

Ce cadre nous a semblé se dessiner et prendre ses marques sans pour autant questionner. La voie du numérique est tracée et chacun court sans prendre le temps d'observer les impacts et effets. Les outils, leurs usages modifient jusqu'au concept même du travail, ses formes et ses enjeux afférents.

Cette course aux outils et à la technologie n'est pas sans incidence sur le salarié. Nous avons au travers de notre réflexion pu découvrir que les inégalités numériques étaient reliées aux inégalités sociales, apportant encore une forme d'exclusion à des personnes déjà fragilisées, créant en entreprise des situations de fracture au travail. D'autres effets aux conséquences tout aussi importantes sont générés : il est question du « salarié augmenté » que l'usage des outils numériques pousse à sans cesse repousser ses limites intellectuelles, cognitives. Le rythme, la connexion permanente amplifient les effets d'un phénomène pesant.

Les outils numériques infiltrent nos structures, diffusent leur cadence, infusent leurs valeurs sans que cela semble poser question.

Interpelés par cette inertie, nous décidons d'aller à la rencontre de ceux qui à notre sens sont garants des conditions de travail, chargés de penser les évolutions sociétales et leurs impacts en entreprise, ceux qui sont censés penser et accompagner les transformations des métiers du fait de déploiement d'outils. Nous demandons les DRH.

Nous tentons de comprendre comment se pensent et se structurent les politiques de digitalisation pour mieux cerner les acteurs clés et réflexions en amont de ces transformations ; nous souhaitons interroger les DRH sur la façon dont ils accompagnent les évolutions, les impacts, les effets.

Il y a deux enjeux majeurs :

- le premier étant comment on accompagne les effets sur l'individu en cas de décrochage, surmenage, burn-out lié à ces évolutions incessantes qui bouleversent en permanence les habitudes, rythmes.
- Le second concerne l'éternelle actualisation des compétences et la nécessaire question de l'employabilité.

Plusieurs parties prenantes sont identifiées, dont l'Etat qui de par son cadre réglementaire et ses incontournables réformes de la « formation professionnelle » a joué un rôle majeur dans la redistribution des responsabilités en matière d'employabilité. Il impulse sa philosophie et tente de répondre à cette question qui transcende l'entreprise et devient un enjeu socio-économique.

Nous avons donc soulevé la question de la responsabilité de l'employabilité : qui et comment ?

L'étude empirique a fait émerger plusieurs constats, dont :

Les PME, ETI n'ont pas de stratégie au sujet de la digitalisation : c'est le fait du manager qui propose des outils et demande au DG la validation de l'investissement financier

Quels que soient le secteur et l'effectif de la société, la fonction RH n'est pas associée.

La fonction RH ne s'approprie pas les enjeux en matière d'impacts (minimisation ou méconnaissance ?)

Bien que tous s'attardent sur la cadence, le cumul des outils, la charge et le poids que cela fait peser sur eux, aucun ne s'est saisi du sujet. Est-il permis de critiquer le numérique et ses effets ?

Le manager est amplifié, toujours plus et plus vite.

Il y a un glissement de la responsabilité de l'employabilité : de l'entreprise vers le salarié

Les transformations numériques et l'employabilité ne font pas l'objet d'actualité dans l'agenda social.

Ces questionnements faussement naïfs poussent à nous interroger sur la « déformation » de l'entreprise, sa nouvelle culture, sa matrice managériale. Il ne s'agit pas de faire reposer sur un acteur la responsabilité collective de cette complexité lourde à appréhender : chacun d'entre nous doit prendre la mesure de la responsabilité qui lui incombe compte tenu de l'époque et du contexte des transformations. La lucidité de tous est requise.

il est important que les acteurs prennent la pleine mesure des enjeux, prennent conscience de ces impacts diffus et dilués dans le temps. Pour se faire, il faut :

- **Une fonction RH avertie**, capable d'analyse et préconisations pertinentes, capable de se projeter pour mieux anticiper les effets. "Être au cœur de la stratégie" ne se décrète pas, cela s'obtient par rapport de force intellectuel à coup d'argumentaire et par le jeu des stratégies d'influences et d'alliés. Il y a besoin d'un DRH "politique", non pas au sens partisan du terme, mais au sens étymologique du terme : "polis" la Cité et "techné" la science. La politique se définit comme une forme de "gouvernement de la cité". **Le DRH politique** doit incarner stratégie, sagesse, et éthique. Il doit penser les faits en entreprise comme des faits sociaux. Il doit pouvoir inspirer et fédérer autour de sa politique
- **Un manager « super humain » et non un manager « super héros »** : le poids de l'entreprise pèse sur le manager, on l'amplifie de toutes sortes de nouvelles missions, axés objectifs, résultats quanti, quali... Mais à près tout, et si l'objectif premier du manager était de mener les hommes et les femmes qui travaillent à ses côtés. Et si tout simplement, on lui laissait la confiance et latitude suffisante pour faire par lui-même. Donnons-lui accès aux enjeux, éclairons-le sur les impacts, accompagnons-le sur la démarche et libérons-le du rythme infernal et confions-lui "le soin" des équipes, qui se traduira en retombées économiques.
- Un salarié « acteur responsable » de sa propre employabilité, effectivement c'est la vocation de l'Etat, des entreprises, des DRH... C'est le mot d'ordre et la tendance du moment pour "responsabiliser". Cela peut valoir pour certaines catégories de la population : ceux qui sont conscients des enjeux, capable de définir, exposer, imposer son besoin. Une population en capacité de conceptualiser, une population qui a accès et décrypte le sujet. Quid du reste de la population ? Avant d'exiger d'eux qu'ils se prennent en main, avertissons-les, expliquons-leur les orientations, apportons-leur du sens, décryptons pour eux et laissons-les nous dire s'ils sont à l'aise pour gérer cette responsabilité ou s'ils ont besoin du support que leur doit la fonction RH et leur manager, qui eux portent l'engagement via un "contrat moral" de leur employabilité. **Un salarié "volontaire"**, au sens militaire du terme, une personne s'inscrivant dans la démarche, ce qui implique une forme d'engagement et conviction. Volontaire selon le Robert signifie que cela résulte d'un acte de volonté et non d'un automatisme, de réflexes ou des impulsions. Donc induit une forme pensée.

Pour accompagner l'entreprise dans cette réappropriation des enjeux, d'en mesurer les effets pour assurer l'accompagnement requis, nous proposons plusieurs outils RH qui permettent de se saisir de la réflexion (diagnostic) de la qualifier pas à pas (analyse) et de prendre le lead sur le sujet (suivi des signaux d'alerte).

Seule la vigilance et l'engagement de tous multipliera les garde-fous nécessaires pour que ces transformations n'abîment pas davantage, pour que les illusions du solutionnisme technologique ne nous perde dans une course en avant, pour que les outils, qu'ils soient industriels, numériques ou serviciels soient serviteurs de l'entreprise plutôt que de l'asservissement de son capital humain.

Le sujet invite à avoir une pensée pour celles et ceux qui ont fait le « choix » des nouvelles formes de travail émergentes que permet le numérique : les indépendants. Qu'en est-il de leur accompagnement ?

Bibliographie

- Arnaud, B., Mellet, É. & Pierre, P. (2020). 7. Devenir une organisation apprenante. Dans : Michel Barabel éd., *Le Grand Livre de la Formation: Techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences* (pp. 137-159). Paris: Dunod.
- Bailey, Diane E., Paul M. Leonardi et Jan Chong. (2010). « Minding the Gaps: Understanding Technology Interdependence and Coordination in Knowledge Work », *Organization Science*, 21, 3 : 713-730.
- Bagorski, R. (2019). La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » : Consécration de l'individualisation de la formation dans des priorités déterminées par les branches professionnelles. *Administration & Éducation*, 161, 23-31.
- Bagorski, R. (2019). Vers quelle coresponsabilité en formation par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ? *Savoirs*, 50, 115-127.
- Barabel, M. & Meier, O. (2020). 4. Développement des compétences : les acteurs clés. Dans : Michel Barabel éd., *Le Grand Livre de la Formation: Techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences* (pp. 55-98). Paris: Dunod.
- Barabel, M., Ferras, T., Bonetto, T., Besseyre Des Horts, C., Mounier-Poulat, M., & al. (Sept 2020). *L'IA au service des RH, Pour une expérience collaborateur augmentée*, Dunod
- Barlatier, P. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique: Enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 254, 55-63.
- Barlatier, P. & Dupouët, O. (2016). XVII. Michael L. Tushman. Entre adaptation et changement stratégique, quelle organisation pour l'innovation ?. Dans : Thierry Burger-Helmchen éd., *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (pp. 345-366).
- Barthe, N. & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83, 95-113.
- Batal, C. (2019). Une libéralisation de la formation qui redistribue les responsabilités et soulève de multiples questions. *Savoirs*, 50, 9-19.
- Beerepoot, N. & Lambregts, B. (2014). : Competition in online job marketplaces: towards a global labour market for outsourcing services ?. *Global Networks – A Journal of Transnational Affairs*, 31.3.2014, 15. vsk, nro 2, s. 236–255.
- Benedetto-Meyer, M. (2018). Alexandra Bidet, Caroline Datchary, Gérald Gaglio (dir.), *Quand travailler c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*: Paris, Presses des Mines, coll. « Sciences sociales », 2017. *Travail et emploi*, 153, 131-134.
- Benedetto-Meyer, M. & Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, 159, 93-118.
- Benedetto-Meyer, M. & Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*. Armand Colin.

Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. & Metzger, J. (2019). Se former avec le numérique : entre exigence d'autonomie et quête de régulation. *Communication & Organisation*, 56, 47-61.

Berger-Douce, S. (2019). Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ?. *@GRH*, 33, 91-118

Bidet-Mayer, T. & Toubal, L. (2016). Travail industriel à l'ère du numérique : Se former aux compétences de demain, Presses des Mines – Transvalor.

Bigot, P. (2014). « L'à-venir du travail ». *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 140, 133-150.

Bouillon, J. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16(1), 89-103.

Boutinet, J.P. (2019). Dans le champ de la formation professionnelle, quel partage de responsabilités pour aujourd'hui ?. *Savoirs*, 50, 129-153.

Bouton, C. (2017). Vitesse, accélération, urgence : Remarques à propos de la chronopolitique. *Sens-Dessous*, 19, 75-84.

Carponcin, X. (2018). Quels repères pour le manager dans la jungle numérique ?. *Regards*, 53, 153-161.

Chauvet, A. (2019). La réforme de la formation au prisme des capacités d'action de l'apprenant salarié : quelle émancipation et quelle responsabilité envisager pour l'apprenant salarié ?. *Savoirs*, 50, 67-85.

Degois, T. (2020). Digitalisation des entreprises : Enjeu de notre économie – Assemblée Nationale (24 propositions visant à encourager et à accélérer la transformation numérique des entreprises).

De Gaulejac, V. & Hanique, F. (2015). *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Editions Seuil.

De Vaujany F.X., BOHAS A., FABBRI J. & LANIRAY P. (2016). « Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ? », *Rapport de recherche 1, Group on Collaborative Spaces*, pp.1-37.

Dietrich, A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?. *Revue de l'organisation responsable*, 5, 30-38.

Dietrich, A. (2018). *Management des compétences*. Vuibert.

Drevon, B. (2014). *Accélération. Une critique sociale du temps: Hartmut Rosa Traduction Didier Renault Paris, La Découverte*, coll. « Théorie critique », 2013, 480 pages ISBN : 978-2-7071-7709-4. *Idées économiques et sociales*, 177, 78-79.

Gautier, E. (1880). *Le Darwinisme social*, Derveaux.

- Gradoz, J. & Hoibian, S. (2019). La fracture numérique française au travers d'une approche par les « capacités » : l'enjeu d'apprendre à apprendre. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 136, 37-51.
- Groleau, C. & Mayère, A. (2007). L'articulation technologies – organisations : des pistes pour une approche communicationnelle. *Communication & Organisation*, 31, 9-9.
- Holsti, Ole R.(1971). Crisis, Stress and Decision-making, *International social science journal*, 23.
- Hubault, F. (2009). « L'approche ergonomique des questions santé/travail », *Mouvements*, vol.58, n°2, pp.97-102
- Igalens, J. (2010). Chapitre 13. La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans : Dominique Wolff éd., *Le développement durable: Théories et applications au management* (pp. 195-208). Paris: Dunod.
- Igalens, J. (2017). Chapitre 6. La gestion des ressources humaines. Dans : P. Carré & P. Caspar (Dir), *Traité des sciences et des techniques de la Formation: 4ème édition* (pp. 139-155). Paris: Dunod
- Le Boterf G. (1994). De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, Les Editions d'organisation, pp
- Martin, L. & Ferrer, M. H.(2019). « Le Journal des psychologues » n° 367,
- Martin, L. & Ferrer, M. H.(2019). En quoi la digitalisation du travail a changé notre rapport au temps ?. *Le Journal des psychologues*, Martin Média, 367, 38-42.
- Millerand, F. (1998). « Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation 1ère partie », *Composite.org*, V.98.1, pp.1-19.
- Mintzberg, H. (1981). *The Structuring of Organization: a Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, traduction française par P. Romelaer, *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris, Éditions de l'Organisation, 1982.
- Ollier-Malaterre, A. (2018). La compétence numérique de gestion des frontières sur les réseaux sociaux numériques...: un capital culturel technologique à la Bourdieu. *Lien social et Politiques*, (81), 121–137
- Ollion, É. & Boelaert, J. (2015). Au-delà des big data. *Les sciences sociales et la multiplication des données numériques*. *Sociologie*, 6, 295-310.
- Orlikowski, W. J., (2000). « Using Technology and Constituting Structures: A practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol.11, n°4, pp.404-428.
- Orlikowski, W. J. & SCOTT S.V. (2008). « Sociomateriality : Challenging the separation of technology, work and organization», *The academy of management annals*, vol.2, n°1, pp.433-474
- Pezziardi, P. & Verdier, H. (2016). Des “start-up d'État” pour transformer en souplesse l'Administration. *Le journal de l'école de Paris du management*, 120, 22-29.

Pinte, G. (2019). De réformes en réformes de la formation continue : le tropisme de l'individualisation. *Savoirs*, 50, 37-54.

Rastegary, H., & Landy, F. J. (1993). The interactions among time urgency, uncertainty, and time pressure. In O. Svenson & A. J. Maule (Eds.), *Time pressure and stress in human judgment and decision making* (pp. 217–239).

Romelaer, P. (2020). XI. Henry Mintzberg – Un grand généraliste des organisations et de la stratégie. Dans : Thomas

Stiegler B., 2015, « Numérique, éducation et cosmopolitisme », *Cités*, no 63, p. 13-36

Tardieu, H. (2016). La troisième révolution digitale: Agilité et fragilité. *Études*, , 31-42.

Tran, S. (2014). « Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? », *Systèmes d'information et management*, vol.19, pp.75-111.

Trinquet, P. (2013). « Qu'est-ce que le travail ? », *MOARA—Revista Eletrônica do Programa de PósGraduação em Letras*, vol. 1, n° 38, p. 5-20.

Valenduc, G. (2017). Les relations controversées entre les technologies numériques et l'emploi. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LVI, 33-46.

Weick, K. E. (1990). Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies. In P. S. Goodman & L. S. Sproull, *Technology and organizations* (pp. 1–44). Jossey-Bass

<https://www.capital.fr/votre-carriere/quest-ce-quun-salarie-augmente-1401891>
<https://www.erudit.org/en/journals/lsp/1900-v1-n1-lsp04317/1056301ar/>
<https://www.ledevoir.com/societe/560041/il-faut-tout-faire-pour-que-l-automatisation-des-metiers-favorise-l-emption-de-l-homme> <https://fasap-fo.fr/accord-relatif-a-l-impact-du-numerique-sur-les-conditions-de-travail-et-lemploi-dans-les-entreprises-de-less/> <https://www.businessmanagementideas.com.translate.google.com/human-resources-management/downsizing/downsizing/21251>

<https://jobimpact.fr/conseils/soft-skills-cv>

<https://moodwork.com/blog/well-being/liste-des-soft-skills/>
<https://www.europe1.fr/societe/intelligence-artificielle-entreprenariat-robotique-comment-travaillerons-nous-en-2035-4098347> <https://www.legisocial.fr/actualites-sociales/4073-salaries-droit-deconnexion-conges.html>

<https://www.lesechos-etudes.fr/blog/actualites-21/interview-digitalisation-des-entreprises-le-grand-bond-en-avant-11274>

<https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/la-methode-agile-une-solution-a-la-surcharge-de-travail-1176656>

<https://www.parlonsrh.com/media/face-au-defi-de-lemployabilite-levaluation-des-soft-skills-compte-tout-autant-que-celle-des-hard-skills/>

<https://fr.statista.com/infographie/4195/qui-travaille-le-plus-au-sein-de-locde/>

https://www.barometrerh.com/wp-content/uploads/2021/04/travailler-demain_bodet-Software_Usine-Nouvelle_Infopro-Digital-Etudes_042021.pdf

Etude future of work comment travaillera-t-on en 2035 (2022):

<https://www.groupeonepoint.com/fr/nos-publications/future-of-work-comment-travaillera-t-on-en-2035/>

Enquête "L'impact des outils numériques professionnels sur les salariés", Sondage OpinionWay pour Eléas, 2018 : <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/management-corporate/travail-management/opinionway-pour-eleas-impact-des-outils-numeriques-professionnels-sur-les-salaires-novembre-2018.html>

Accord portant sur l'accompagnement de la transformation Numérique chez Orange, signé le 27 septembre 2016 : https://www.actuel-rh.fr/sites/default/files/article-files/accord_orange_transformation_numerique.fr.pdf

Accord relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS en date du 6 octobre 2021, site FASAP-Force Ouvrière : <https://fasap-fo.fr/accord-relatif-a-l-impact-du-numerique-sur-les-conditions-de-travail-et-lemploi-dans-les-entreprises-de-less/>

Etude de la fracture numérique aux perspectives numériques, Orbicom 2005 :

<https://orbicom.ca/wp-content/uploads/2017/06/De-la-fracture-numerique-aux-perspectives-numeriques.pdf>

Utiliser la transformation numérique pour changer le travail, Guide Ugict-CGT, novembre 2017 : <https://lenumeriqueautremant.fr/wp-content/uploads/sites/14/2017/10/20171120-UGICT-CGT-GUIDEQVT-web.pdf>

La négociation collective en 2020, édition 2021, Bilans et Rapports, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Direction Générale du Travail

Bilan de la négociation collective en 2021, publié le 27/09/2022, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'insertion

Evaluation des ordonnances du 22 septembre 2017, Rapport 2021

Bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective, Sénat - Commission des Affaires sociales, 30 juin 2021

LOI No 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. Journal officiel de la République française N° 105 du 5 mai 2004

LOI n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Journal officiel de la République française n°0273 du 25 novembre 2009

LOI no 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Journal officiel de la République française – N° 205 du 6 septembre 2018.

Glossaire

AFEST	Action de Formation en situation de travail
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CIF	Congé Individuel de Formation
CODIR	Comité de Direction
COMEX	Comité Exécutif
CPF	Compte personnel de formation
CSE	Comité social et économique
DIF	Droit Individuel à la Formation
DP	Délégué du Personnel
DSI	Direction des Systèmes d'Information
FPPP	Fonds Paritaire des parcours professionnels
IRP	Instance Représentative du Personnel
GEPP	Gestion des emplois et des parcours professionnels
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
OF	Organisme de Formation
OIT	Organisation Internationale du Travail
POE	Préparation Opérationnelle à l'Emploi
QVT	Qualité de Vie au travail
RSE	Responsabilité Sociale ou Sociétale des entreprises
RPS	Risques psycho-sociaux
SPO	Service Public de l'Orientation
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TNIC	Technologie Numérique d'Information et de Communication
VAE	Validation des Acquis de l'expérience

Annexes

OUTIL n°1 : Diagnostic des enjeux en matière d'introduction des nouveaux outils numériques

	Conscience Faible	Conscience	Gestion basique	Gestion standard	Gestion optimale
Elaboration d'une feuille de route/stratégie digitale					
Réflexion sur la gouvernance, structure organisationnelle et état des lieux des activités numériques					
Rôle de la fonction RH dans le pilotage des études d'impacts des métiers et accompagnement stratégique					
Mesurer l'écart et l'évolution de l'emploi - Entretien avec le manager.					
Evaluation quant à la juxtaposition des outils et leur effets - (la qualité de vie au travail: droit à la déconnexion, télétravail...)					
Accompagnement managérial (le former pour susciter l'appropriation, acceptabilité, le bon usage et repérer les signaux à risque)					
Amélioration continue - Réunion semestrielle de suivi animée par la RH (Travail de terrain + remontées via les outils RH : des enquêtes de satisfaction, Entretiens annuels, rapport d'étonnement, échanges avec les représentants du personnel, entretiens de sortie, pro...)					

Conscience Faible-L'organisation ne mesure que faiblement les impacts du digital

Conscience-L'organisation mesure les impacts du digital mais ne fait rien ou peu

Gestion basique-L'organisation dispose d'un cadrage du numérique minimal

Gestion standard-L'organisation dispose d'un cadrage du numérique avancé selon les enjeux et les priorités

Gestion optimale-L'organisation est proactive sur les processus et les impacts associés liés à la digitalisation

OUTIL n°2 : Réflexion RH - Manager : Grille de diagnostic des impacts lors de pré-implémentation d'outils numériques.

Nom - prénom du manager	
Service - Date	
Nom - prénom du RH	
Réflexion sur les effets de l'implémentation de l'outil (nom)	

	MANAGER	OBSERVATIONS RH	ACTIONS
Quels est l'objectif de l'outil ?			
Quels vont être les changements pour l'utilisateur ? (Suppression de tâches, nouvelles tâches...)			
Quels sont les compétences à développer, acquérir ?			
Quels impacts en matière de charge de travail (gain temps, iso ou surplus de charge)			
Cela change-t-il la nature des formations ?			
Modifications des input/output ?			
Changement d'interlocuteur, interactions ?			
Quel accompagnement est prévu ? Qui ? Quand ?			
Cela amène-t-il à recruter des profils différents ?			
Avez-vous parmi vos équipes des personnes susceptibles de présenter des difficultés ?			
Quels accompagnements spécifiques ? Comment la RH peut vous y aider ?			
Objectif 1 : Mesurer l'écart/ l'évolution de l'emploi et réinterroger les fiches de poste sous l'angle des outils numériques.			
Objectif 2 : Evaluation quant à la juxtaposition des outils et leur effets - (la qualité de vie au travail, charge de travail...)			
RDV de suivi : 6 mois après l'implémentation			
Retour du manager concernant les pratiques et usages (acceptabilité, appropriation...)			
Retour RH sur la base des supports de gestion RH (enquête satisfaction, entretien annuel, entretien pro, rapport d'étonnement...)			
Plan d'action si besoin d'actions correctives			

OUTIL n°3 : Adaptation des outils RH pour mesurer les effets et impacts du numérique sur l'évolution des emplois et compétences.

Ces évolutions progressives et accélérées des fonctions, peu visibles au quotidien nécessitent de mesurer régulièrement les impacts de l'introduction des outils numériques afin de prévenir les risques précédemment détaillés.

Pour cela, nous préconisons de nous appuyer sur une sélection d'outils de gestion RH que nous proposons d'adapter afin d'en faire des indicateurs de suivi, capable d'émettre des tendances et des signaux d'alerte.

I. L'entretien annuel

L'entretien annuel est un temps pendant lequel le manager et collaborateur dressent un bilan de l'année (les faits marquants, points sur les objectifs, formation...)

Outre les questions classiques, nous proposons de nous intéresser également au cadre de travail. Nous n'allons pas flécher la question sur les outils pour ne pas susciter ou orienter les réponses. Les retours doivent être spontanés et non favorisés par la tournure de la question. Ainsi, nous proposons d'ajouter la question suivante qui permettra de mesurer la tendance en matière de rapport aux outils et les effets produits :

Pourriez-vous nous partager votre ressenti concernant votre environnement de travail ?

(Qualité de vie au travail, charge de travail, télétravail, rapport aux outils, intérêt pour les missions, management, équipe...)

II. L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un temps de dialogue. Son objectif :

- faire le point avec le salarié sur son parcours et ses activités,
- échanger sur ses perspectives d'évolution professionnelle,
- envisager les actions à mettre en place pour répondre à ses aspirations (nouveau poste, élargissement des missions, formation, préparation d'une certification...),
- l'informer sur ses droits en matière de formation (validation des acquis de l'expérience, activation du compte personnel de formation, abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et conseil en évolution professionnelle).

C'est l'occasion de sortir du quotidien, de prendre du recul, afin de favoriser l'implication du salarié et de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi.

C'est également un acte de management essentiel permettant notamment à l'entreprise :

- de construire son plan de développement des compétences en repérant les besoins en formation,
- de gérer les trajectoires professionnelles

- d'aborder différentes thématiques RH (santé, qualité de vie au travail, diversité...) et de contribuer à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

L'entretien professionnel est donc une séquence forte ou l'échange permet également de recueillir auprès du collaborateur ses impressions en matière d'évolution de son emploi, les éventuels apports et effets du numérique, ceci au travers de la question suivante :

Comment vous sentez vous sur votre poste ? Avez-vous relevé des évolutions significatives dans les missions ou l'organisation de celles-ci? Si oui, de quel ordre ?

III. Le rapport d'étonnement

Un rapport d'étonnement est une pratique qui consiste à demander au salarié nouvellement arrivé son retour sur sa nouvelle situation en entreprise. Il s'agit de partager ses points d'étonnement et plus généralement des éléments d'analyse sur un fonctionnement qui lui est nouveau.

Le nouveau collaborateur est dès ses premiers jours confrontés aux nouveaux outils, probablement différents de ces précédentes expériences. Le rapport d'étonnement intervient généralement dans les 2 premiers mois, ce qui lui laisse suffisamment le temps de se les approprier tout en gardant un regard neuf. Nous préconisons d'ajouter la question suivante :

Quel est votre retour d'expérience concernant les outils numériques nécessaires à la réalisation de vos fonctions ? Avez-vous été suffisamment accompagné, formé ?

IV. Les entretiens de départ

Un entretien de départ est une discussion entre un salarié qui choisit de quitter l'entreprise et un membre du service RH. Il permet d'échanger sur les raisons de la décision et de noter quels seraient les points à améliorer au sein de l'entreprise. C'est également une opportunité de recueillir des éléments constructifs d'un salarié qui se sentira probablement plus libre d'exprimer son point de vue. En plus des questions classiques, nous proposons d'évoquer la question suivante :

Quel est votre retour d'expérience concernant vos missions ? Avez-vous perçu des évolutions ? Quels en ont été les effets ?

V. Les enquêtes de satisfaction

L'enquête de satisfaction à destination des collaborateurs est un outil pertinent qui aide les managers et RH à mesurer l'engagement des collaborateurs, mais surtout à évaluer le taux de satisfaction de ces derniers par rapport à leur environnement de travail. Une enquête de satisfaction permet, par conséquent, aux entreprises de mieux cerner les attentes de leurs équipes et à prendre, le cas échéant, les mesures nécessaires afin d'améliorer les conditions et qualité de vie au travail.

Disposez-vous de suffisamment de temps et de ressources techniques pour accomplir votre travail dans les délais ? Avez-vous été suffisamment accompagné, formé ?

OUTIL n°4 : définir les compétences-clé pour son organisation

Partir des **orientations stratégiques de l'entreprise**, des **feuilles de route à 5 ans** des différents départements et **identifier les défis à relever**.

A partir de référentiels exhaustifs des compétences identifiées comme attendues (exemple issu de Bidet-Mayer & Toubal (2016)), selon les enjeux, identifier le socle de compétences et les compétences clé pour votre entreprise. Inclure impérativement une proportion de compétences liées à la capacité à maîtriser des outils et de l'environnement numérique.

DÉFI	Compétences attendues
Travailler dans des organisations moins hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en équipe • Être capable de travailler en mode projet • Entrer en relation avec les autres • Communiquer avec les collègues • Écouter • Organiser son travail de manière autonome • Adaptabilité • Respecter les règles • Être capable d'évaluer son propre travail
Répondre à des impératifs de réactivité, de flexibilité, de qualité de la production (<i>lean</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter de l'information • Identifier et analyser le contexte • Établir des priorités • Respect des consignes • Optimiser les ressources • Résoudre les problèmes • Gérer les urgences • Gérer le stress • Esprit d'initiative • Communiquer avec les clients
Travailler avec des collaborateurs d'horizons et de profils différents	<ul style="list-style-type: none"> • Être capable de travailler en mode projet • Curiosité, ouverture d'esprit • Adaptabilité • Écouter • Admettre les critiques et les erreurs personnelles • Sociabilité • Empathie • Connaissance des cultures et éventuellement des langues étrangères
Être capable de traiter la masse grandissante d'informations liée à l'élargissement du périmètre d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier ses besoins • Identifier et analyser le contexte • Collecter de l'information • Gérer la complexité • Résoudre les problèmes • Établir des priorités • Esprit de synthèse • Esprit critique

	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences techniques, par exemple
Utiliser de nouveaux outils numériques (lunettes 3D, tablettes, outils de virtualisation) et interagir avec les machines/robots	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier ses besoins • Identifier et analyser le contexte • Collecter de l'information • Gérer la complexité • Résoudre les problèmes • Établir des priorités • Esprit de synthèse • Esprit critique • Compétences techniques, par exemple la capacité à utiliser les fonctionnalités
Interagir au sein de communautés virtuelles et communiquer via les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Alphabétisation digitale (« digital literacy ») / connaissances numériques de base • Rechercher, accéder, filtrer, et synthétiser les informations pertinentes • Maîtriser les outils de collaboration à distance (chat, vidéo-conférence, forum) • Produire et diffuser des contenus multimédias adaptés (blog, videocasts, etc.) • Créativité et sens de l'innovation

Outils n°5 : évaluer l'organisation apprenante

Nous proposons ici une base pour la co-construction d'un outil d'évaluation impliquant les RH, les managers, les représentants du personnel.

Les participants sont invités à réfléchir à la manière dont l'organisation soutient et utilise l'apprentissage au niveau individuel, des équipes et de l'organisation. Les résultats doivent permettre d'identifier les points forts sur lesquels l'organisation peut continuer de s'appuyer et les points faibles qui constitueront des leviers d'amélioration de l'organisation apprenante.

Nous proposons une première grille inspirée du questionnaire de l'organisation apprenante de Karen E. Watkins & Victoria J. Marsic (2003) pour servir de socle à l'outil qui pourra être co-construit sur la base des 6 dimensions de l'entreprise apprenante identifiées par les auteurs :

- L'apprentissage en continu
- Le dialogue et le questionnement
- L'apprentissage des équipes
- La vision commune
- Les systèmes pour capturer et partager l'apprentissage
- L'ouverture sur l'environnement
- Le leadership stratégique pour l'apprentissage

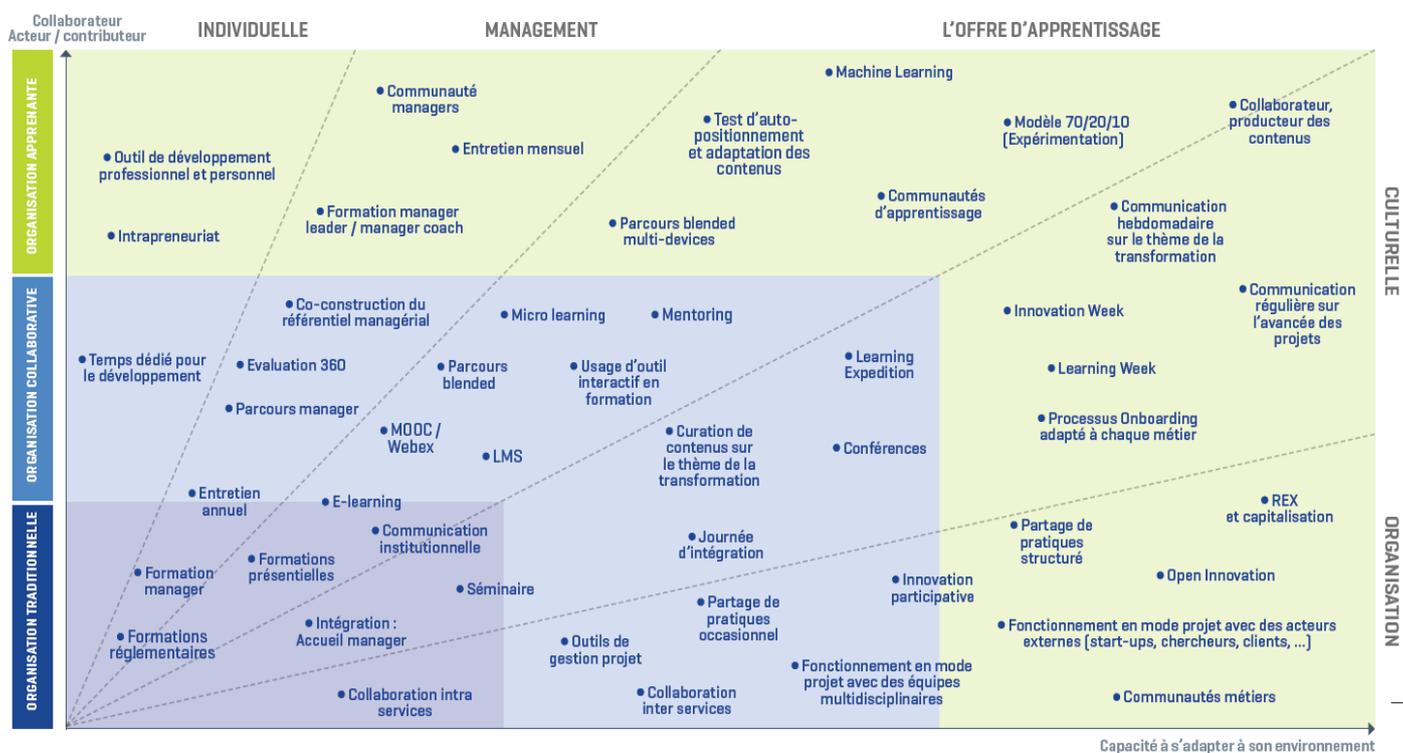
Au niveau individuel	1 Presque jamais	2	3	4	5	6 Presque tjrs
Dans mon entreprise les gens s'aident mutuellement						
Dans mon entreprise, les gens ont du temps pour leur apprentissage						
Dans mon entreprise, les gens sont reconnus lorsqu'ils apprennent						
Dans mon entreprise, les gens sont encouragés à se demander « pourquoi » quelle que soit leur position						
Dans mon entreprise, les gens passent du temps à créer de la confiance en eux						

Au niveau de l'équipe	1	2	3	4	5	6
Au besoin, mon équipe peut adapter ses objectifs						
Dans mon équipe, nous révisons nos réflexions à la suite de discussions						
Dans mon équipe, nous sommes convaincus que l'entreprise prendra en compte nos recommandations						
Au niveau de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
L'entreprise mesure les écarts entre les performances actuelles et les performances attendues						
L'entreprise mesure les délais et le temps consacrés à la formation						
L'entreprise reconnaît les gens qui prennent des initiatives						
L'entreprise encourage les gens à penser à partir d'une perspective globale						
Dans l'entreprise, les dirigeants recherchent continuellement des occasions pour apprendre						
Les dirigeants s'assurent que les actions de l'entreprise sont conformes à ses valeurs						

Le questionnaire pourra être complété par une évaluation plus précise des actions et outils en place dans l'entreprise, à adapter au niveau de maturité de l'organisation apprenante.

Quelques exemples	1	2	3	4	5	6
Les communautés de pratiques au sein de l'entreprise						
Les communautés de pratiques à l'extérieur de l'entreprise						
Formation des managers						
Fonctionnement en mode projet						
Communication régulière sur l'avancée des projets						
Parcours d'apprentissage XX						
Méthode d'apprentissage YY						
Outils d'apprentissage ZZ						
...						

Utiliser le diagnostic pour inspirer la conception d'une feuille de route



OUTIL n° 6 : Programme de formation à l'attention des équipes RH & des IRP

Proposition de formation inspirée du Master Négociations & Relations Sociales de Dauphine-PSL avec une ingénierie pédagogique basée sur quelques principes :

- Parité : 50% de professionnels RH, 50% de professionnels issus d'organisations syndicales
- Formation en terrain neutre à la négociation raisonnée par un consultant expert
- Rédaction du mémoire par un binôme RH/responsable syndical
- Acquisition de méthodes structurantes sur des thématiques traitées jusque-là de façon empirique
- Diversité des intervenants : universitaires, professionnels RH, dirigeants syndicaux
- Prise en compte des actualités et problématiques internationales relatives aux relations sociales
- Découverte de pratiques collaboratives et modes créatifs

"POUR UN DIALOGUE SOCIAL 4.0"

5 jours de formation – présentiel & distanciel

Diversité des Intervenants : universitaires, professionnels RH, dirigeants syndicaux

JOUR 1 & 2 : COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET LES ENJEUX

- Stratégies et stratégie sociale
- Les enjeux et impacts de la transformation digitale dans les organisations
- Les grandes tendances de la "tech"
- La data au coeur de la transformation digitale
- La data au coeur du projet de l'entreprise
- La négociation sociale face aux mutations des organisations
- La négociation, un art partagé de co-construction de diagnostic et de solutions
- Les acteurs du dialogue social, rôles et mise en œuvre de la stratégie sociale d'entreprise
- Posture de négociateur : éthique, repérer les biais cognitifs, enjeux et conditions d'efficacité du négociateur
- Savoir aborder une situation de conflit social latent ou manifeste
- Identifier les irritants, les désamorcer, réguler les situations de crise
- Transformations des organisations et hybridation du travail : évolutions des accords actuels
- Le volet RSE de la stratégie sociale
- Outils numériques et réseaux sociaux : quels effets sur les relations sociales ?

JOUR 3 & 4 : LA PREVENTION DES RISQUES LIES AU NUMERIQUE

- Les nouveaux métiers autour de la data
- Rappel méthodologique pour faire une cartographie des risques
- Les risques induits par le digital
- Les changements à opérer dans les organisations pour faire face aux risques digitaux
- Auditer les risques digitaux
- Les risques liés à la transformation digitale
- Les risques liés aux nouvelles technologies et leurs usages
- Les risques liés aux réseaux sociaux
- Les risques liés à l'intelligence artificielle

JOUR 5 : CAS PRATIQUE

- Co-construire un PDC
- Co-construire une cartographie des risques digitaux de l'organisation

Guide d'entretien

THEME	Question générale (lancement)	Questions plus précises ou relances
INTRODUCTION / contexte de la digitalisation	Présentation de l'interlocuteur. La digitalisation a profondément impacté les manières de travailler, fait évoluer (voire transformé) tous les métiers et les compétences. Comment voyez-vous cela dans votre entreprise ? Quel impact l'irruption du digital dans l'entreprise a-t-il sur l'évolution des métiers et des compétences des salariés ?	Par exemple les moyens de communication et de collaboration, les outils logiciels, les logiciels métier... qui se déploient de plus en plus rapidement. Avez-vous un exemple de métier qui a évolué ? Avez-vous un exemple de process qui a été digitalisé dans votre entreprise ? quel impact ? Avez-vous un exemple de métier qui a été transformé ? Avez-vous une vision prospective ?
Quelle réponse RH ?	La manière de gérer la formation, le développement des compétences évolue-t-elle (a-t-elle évolué) dans votre entreprise ? Comment faire face à ce besoin croissant de maintien et de développement des compétences ?	La réforme de 2018 change beaucoup de chose : CPF, AFEST, disparition du plan de formation... est-ce que cela se décline dans votre entreprise ? <i>Votre entreprise est-elle une « entreprise apprenante » ? (selon l'interlocuteur et discours et le contexte)</i> Qui sont les acteurs qui jouent un rôle dans l'entreprise (tuteurs, managers, formateur internes...et RH !) ? Comment sont-ils accompagnés ?
Le salarié	Y-a-t-il une évolution du comportement des salariés en matière de formation, de développement des compétences ? sont-ils plus pro-actifs ? Incitez-vous les salariés à être plus pro-actifs dans le maintien ou le développement de leurs compétences face à l'évolution de leur métier ?	Les accompagnez-vous ? et comment ?
Responsabilité	Qui pensez-vous est responsable du maintien de l'employabilité des salariés tout au long de leur carrière ? Est-ce que vous avez des salariés qui ont des difficultés à évoluer ? Quelles actions mettez-vous en place ?	
Mesure / évaluation	Mesurer l'effort de formation en heure, en € etc... n'a plus de sens. Comment mesurez-vous les actions, les efforts de développement des compétences ? Quels sont les indicateurs ?	
Dialogue social	La question du maintien de l'employabilité des salariés est-elle présente dans le dialogue social dans l'entreprise ? La question de l'évolution des manières de se former, de développer ses compétences ?	Quelle évolution ? sur quel thème ? comment se réorganise le dialogue social ? Sur quels indicateurs ?

RSE	Quelle place pour le volet social dans votre politique RSE ? Valorisez-vous les actions de développement des compétences et de maintien de l'employabilité dans votre politique RSE ?	Comment ? Quelles actions ? Quels indicateurs ?
FREINS/DIFFICULTES	Quelles difficultés rencontrez-vous ? quels freins ?	Organisation du service RH Evolution des missions et des compétences du RH en matière de développement des compétences Visibilité Stratégie Moyens financiers
CONCLUSION	Les RH jouent-elle un rôle dans les réflexions d'implémentation d'outils digitaux, leurs impacts sur les salariés et l'accompagnement qui est mis en place ?	

Exemple d'entretien n°1

VIOLAINE, DRH au sein de la société A, un cabinet de conseil spécialisé dans la gestion des licences logicielles et des dépenses cloud

Nous préparons dans le cadre du MBA un mémoire qui porte sur le numérique et ses impacts sur l'emploi et les compétences. L'idée c'est au travers d'une dizaine de questions, de voir au sein de votre société, quels ont été les impacts en matière d'accompagnement, développement des compétences face du numérique. Globalement, la première question c'est de savoir est ce que vous avez une stratégie relative au numérique qui est pensé au niveau d'un comité de direction ou est-ce que chaque manager se saisit de l'opportunité de la mise en place de nouvelle technologie ?

Plutôt la deuxième solution, il n'y a **aucune stratégie** de mise en place d'outil numérique, c'est chaque directeur ou manager qui exprime son besoin et qui fait valider son montant. Donc c'est vraiment au cas par cas.

Et comment cela se passe, est-ce que la RH est associée à la démarche ?

Tout dépend du logiciel. Si ce sont des logiciels de formation, oui si ce sont des logiciels de gestion des temps oui également, si ce sont des logiciels logistiques et services généraux (note de frais, déplacements) oui.

Si c'est un outil de facturation ou autre sans lien direct avec la fonction RH ?

Non.

Est-ce que la RH a un rôle par rapport à l'introduction de ces outils ?

Je dirai non car il n'y a aucune stratégie. Il n'y a aucune mise en place de budget au début d'année. Cela dit pour des outils que l'on a mis en place chez nous, pour la gestion de temps, les notes de frais, le SIRH... c'est quand même moi qui suis à l'initiative des sujets. On s'aperçoit qu'on a de plus en plus de demande de déplacements par exemple. Quand on était plus petit c'était l'assistante de direction et l'assistante marketing qui s'occupaient de prendre les billets de train et de réserver l'hôtel. Aujourd'hui on est plus donc ça leur prend du temps, **il n'y a aucune valeur ajoutée**. J'ai donc pris l'initiative de regarder ce qui était sur le marché et j'ai proposé de prendre des outils de travail. Pour les notes de frais c'est pareil quand je suis arrivée, quand il y en avait qui donnait les tickets à la main, l'ancien DAF les récupérait en papier et les mettait dans les dossiers. Aujourd'hui c'est stop, on a mis en place un outil, les bulletins de paies étaient envoyés tous les mois sous format courrier sous enveloppe. J'ai dit c'est terminé donc on a mis en place un outil de numérisation des feuilles de paie. C'est un coffre-fort où les salariés peuvent récupérer leur bulletin de paie dématérialisé. De même pour la formation, on suivait tout sur Excel.

Et à chaque fois quel a été l'impact sur l'emploi et les compétences de ces personnes-là ?

C'est un **gain de temps, fiabilité des données, reporting facile.**

Qu'a-t-il été fait de ce temps gagné par les collaborateurs ?

On a fait d'autres tâches, on s'est concentré sur **d'autres fonctions plus importantes** comme la mise en place de Talent review, augmentation de la commercialisation des formations externes. On s'est organisé pour mettre un vrai programme de formation interne et on a complété le catalogue, on a accéléré le recrutement. On a reporté notre temps sur des actions à **plus forte valeur ajoutée.**

Est-ce que l'introduction de ces nouveaux outils a impacté la formation et le développement des compétences ?

Non.

Donc la gestion de la formation est la même et de même pour la gestion du développement des compétences ?

Oui. Dans les outils qu'on a mis en place ce sont des outils RH mais très administratifs et moi j'aimerais mettre en place par exemple un outil de gestion de développement des compétences, ce qu'on n'a pas fait chez nous donc **ça ne modifie rien dans la gestion de développement des compétences.** Malheureusement ça ne nous aide pas non plus à créer des CV qui correspondent aux certifications et aux compétences des salariés.

Ma question était un peu différente, par exemple pour reprendre ce que tu citais, ça vous fait gagner un temps, ce temps est réutilisé pour d'autres fonctions, vous avez pu travailler sur des aspects sur lesquels vous n'aviez peut être pas le temps comme le talent management... Justement pour travailler sur ces sujets la vous aviez déjà les compétences ou aurait-il fallu vous former pour acquérir ces compétences ?

Moi j'avais déjà cette compétence. Et pour ce qui est de la formation c'est beaucoup Jennifer qui s'en est occupée, elle avait déjà cette compétence-là. **On n'a pas acquis de nouvelles compétences on a juste positionné d'anciennes compétences** qu'on avait au service de l'entreprise.

Par exemple, la personne qui faisait les notes de frais, le temps dégagé qu'est ce qu'elle en a fait ?

Elle en revanche elle a pris un **nouveau rôle dans l'entreprise** et elle est devenue chargée de marketing digital et événementiel. Donc elle fait moins d'administratif, et elle en fait plus sur la partie événementiel et marketing alors est-ce c'est parce qu'on a digitalisé les notes de frais, je ne suis pas sûr si tu veux parce que toute façon les deux projets étaient concomitants.

Au regard de ton expérience as-tu observé ou senti un changement dans le comportement des salariés en matière de formation, des attentes différentes, une posture différente ?

Alors c'est très particulier chez A parce que le **métier que l'on fait nous pousse à former** très très régulièrement nos salariés donc par rapport à mes expériences antérieures il est vrai que l'on forme énormément chez A et le budget formation était très développé par rapport à ce que j'ai. Ici ce n'est pas le cas du tout, les salariés sont très demandeurs de formation et de toute façon même le management de la direction demande à ce qu'il soit formé parce qu'on est obligé de se mettre systématiquement à la page vis à vis des éditeurs vis-à-vis voilà des achats... donc il y a d'un côté la **direction qui promeut énormément la formation** au point où le directeur enfin le PDG demande à ce que chaque année on prévoit des demi-journées 2 fois dans l'année ce qu'on appelle les **training days** où chaque salarié vient voir les programmes de formation proposées et choisit les formations qu'ils souhaitent en accord avec son manager et le PDG souhaite que chaque personne suivent 10 formations dans l'année, 10 formations c'est énorme. Ça laisse un espoir énorme à chaque salarié mais en réalité on n'arrive jamais à faire ces 10 formations, alors quelles sont les formations, je vais te montrer parce qu'on a laissé les affiches donc tu as toutes les formations possibles autour des métiers, on a ensuite toutes les formations autour de la gestion des projets tous les outils qui nous aident à traiter la gestion de projet, on a les formations autour des langues, autour des outils et autour du savoir être. A travers ces 5 thématiques ils peuvent choisir ce qu'ils veulent donc 10 jours de formation, en moyenne l'année dernière nous avons fait 3 jours de formation par salariés, mais ces chiffres sont aléatoires selon les années, souvent plus.

Et donc ils sont très demandeurs ?

Oui ils sont très demandeurs et au fait du catalogue de formation. Ils savent que leurs compétences ont une durée de vie limitée.

C'est pour cela mais aussi parce que tu vois on a beaucoup de clients et **missions à gérer en même temps**, donc on a beaucoup de demandes autour de la gestion du stress, comment s'exprimer devant un public, comment gérer les remarques des clients, comment gérer son temps, comment gérer ses priorités... On en a beaucoup autour de ces sujets là c'est aussi parce que le conseil tel que nous on le fait est stressant. D'abord parce que la population est très jeune et qu'ensuite nos clients sont des gens plutôt seniors et exigeants. Donc oui ils sont très demandeurs parce qu'ils savent que leurs **compétences sont obsolètes** mais aussi parce que finalement on leur laisse la liberté d'en choisir beaucoup. Donc c'est un peu la liste à la Prévert. Voilà moi je ne suis pas tout à fait d'accord avec ça, Jennifer non plus parce qu'on génère beaucoup de frustration et comme on n'a pas le temps de faire d'une année sur l'autre

toutes les formations demandées l'année. Donc après est-ce qu'il y a un vrai retour sur investissement bon moi j'ai beaucoup de mal à le mesurer.

Quel est le rôle du manager ?

Alors lui, il **valide** quand même les demandes, il peut aussi **suggérer** certaines formations qui sont tout à fait différentes de ce qui a été demandé par le salarié.

Selon toi, qui a la charge et la responsabilité de l'employabilité d'un salarié ? Quels sont les différents acteurs ?

Alors je te dirai tout le monde que ce soit le **président, les managers, la RH, mais aussi l'employé** lui-même.

Et à quel niveau ? Pour toi à chaque fois quel est l'enjeu et la responsabilité de chacun ?

Alors quand on parle de l'employé son enjeu c'est **maintenir un niveau de compétence** intéressant, à jour et une **motivation**. Le président, la **direction** c'est de créer une entreprise qui s'adapte à son milieu professionnel et **anticiper les évolutions**. La **DRH et le manager** aussi je pense que c'est à peu près la même chose en tout cas nous chez elle on travaille beaucoup ensemble manager et DRH et du coup pour l'enjeu c'est de **maintenir la motivation et aider à construire un parcours**.

Est-ce que tu vois d'autres acteurs, pas forcément limités à l'entreprise, de façon plus globale ?

Je dirais les **organismes de formation**, il est important que les organismes de formation aide à bien **comprendre quels sont les enjeux de l'entreprise** et à faire beaucoup de **sélections** sur les formateurs on a quand même quelques organismes de formation qui ont présenté des formateurs extrêmement mauvais.

Est-ce que vous vous avez par exemple dans votre structure des salariés qui ne s'alignent pas avec toutes ces évolutions, ces développements de compétences, qui ont du mal, en retrait ?

Absolument

Comment cela se passe en général ?

Ils n'arrivent pas à rester, ou on leur demande de partir. Mais souvent quand même ils partent d'eux même parce que le rythme est trop soutenu, le rythme de travail et **le rythme des évolutions** donc ils sont vite **largués**, ils sont dans un **inconfort** très rapide donc en général ils ne restent pas. Et même quand c'est notre initiative c'est vraiment lié à notre contexte, ça ne veut pas dire qu'ils sont complètement incompetents mais ça veut dire que dans notre contexte ça ne va pas et que notre objectif c'est pas du tout de les mettre dans une situation

de mauvaise condition d'exercice. Moi je considère que j'ai autant le droit de leur dire que ça ne va pas que de leur dire qu'il faut qu'ils aillent proposer leurs compétences ailleurs pour être plus à l'aise ailleurs et à chaque fois cela s'est avéré vrai.

Et, qu'est-ce qui n'allait pas concrètement ?

Je dirais le fait qu'ils n'étaient pas suffisamment organisés, précis dans leur travail, le fait qu'ils n'étaient pas suffisamment curieux pour **aller chercher l'information** et certainement qu'ils n'ont pas investi si tu veux, assez de **temps en dehors du temps de travail pour se former, s'informer, et monter un peu plus vite en compétence.**

Pourquoi en dehors du temps de travail ?

Parce qu'on est sur un métier où on fait déjà beaucoup d'heures et que pour aller chercher l'information il faut être vraiment au calme et c'est à la fin, quand tu fais tes missions toute la journée, parce qu'ils enchainent, même les plus juniors n'ont pas un seul client et c'est 2 ou 3 clients en même temps sur plusieurs mois donc ils font beaucoup d'heures déjà. Alors ils ont des **temps d'autoformation** et pour réussir il faut chercher un temps personnel. Toute l'entreprise ne peut pas te donner toute l'information, alors on donne les informations de base, les fondamentaux de l'IT, donc qu'est-ce que c'est qu'un serveur, un cœur ou un processeur etc, on apprend tout ça mais ça dure une demi-journée, si tu n'as toujours pas compris si tu ne vas pas avoir des tutos si tu ne te renseignes pas bon c'est très compliqué.

Et avec la réforme de la formation aujourd'hui comment tu gères un plan de formation ? C'est quoi tes indicateurs ? Comment tu mesures l'effort de formation ?

Je n'ai pas de réponse précise à te donner parce qu'en fait, à la fois j'ai un **budget libre** et à la fois à la fin de l'année en fonction des résultats de l'entreprise le budget se restreint. Moi ce que je constate si tu veux c'est qu'en tout cas sur la formation on a une très grosse masse salariale on n'est pas très nombreux on a une centaine de collaborateurs mais la masse salariale est très élevée. On paye à l'OPCO une somme de formations exorbitante, les fonds ne sont plus mobilisables, ils sont censés servir aux petites structures, mais je doute qu'elles utilisent ces fonds, je me demande même à quoi ces sommes servent.

Vous êtes à peu près sûr combien de personnes ?

Au moins 86 000€ pour 100 personnes donc c'est important. L'OPCO ne nous aide pas beaucoup on a une enveloppe de formation d'environ 2500€. Tout le reste globalement, alors comme ce n'est pas du CPF, comme ce n'est pas reconnu par les entreprises on fait tout ça n'est pas reconnu par les OPCO, je sollicite peu les OPCO sauf pendant la crise covid et cette année on a réussi grâce au FNE à faire une très belle formation pour toute l'équipe achat. Mais tout ça c'est nous qui finançons tout, tout ce qui est soft skills ce n'est pas pris en charge

par l'OPCO, tout qui est outil spécifique de notre métier ce n'est pas pris en charge par l'OPCO, les langues malheureusement, bon ils sont tous très jeunes donc ils n'ont quasiment pas de CPF.

Et quel indicateur tu as pour mesurer l'effort ?

Le budget qu'on y met, nombre de jours...

Tous les indicateurs classiques, la répartition homme – femme, par statut des choses comme ça...

Qu'est-ce qui intéresse ta direction en matière de reporting ?

Il demande le chiffre enfin le **coût global**, ce qui a été remboursé par l'OPCO et le **nombre de jours** de formation.

Est-ce que dans le cadre des relations avec les partenaires sociaux, la question du maintien de l'employabilité c'est un sujet qui revient, qu'ils s'approprient ou pas du tout ?

Non pas du tout. Pas du tout parce qu'ils voient qu'on fait beaucoup d'effort.

Ils n'en parlent pas ?

Non. On leur dit combien on a dépensé, combien de jours ont été proposés et cetera mais non ce n'est pas leur préoccupation.

Est-ce que tu as déjà entendu parler du concept de salarié augmenté ?

Non, pas du tout.

Alors par salarié augmenté, en fait on considère que de par l'introduction de nouveaux outils technologiques qui permettent l'automatisation et de faciliter les tâches de base, ajouté à cela l'intelligence artificielle, la data et cetera qui permettent de pousser les analyses beaucoup plus loin, plus rapidement, avec toutes les données dont on dispose et donc on parle alors de salarié augmenté parce qu'il va gagner du temps et bénéficier de data qu'il va mettre au profit d'un travail plus qualitatif, plus poussé et donc on parle de salariés augmentés. Un salarié qui est toujours aussi à la pointe et développe donc ses compétences en permanence. Qu'est-ce que cela t'inspire ?

C'est vrai pour nos salariés puisqu'ils sont à la pointe de la technologie.

Ce n'est pas forcément dans les fonctions technologiques mais si on prend un comptable qui gagne la moitié de son temps avec un outil qui lui permet de faire des tableaux de bord, des suivis, du reporting ou autre il sera aussi un salarié augmenté.

Oui mais de toute façon toutes les fonctions chez nous sont impactées par ça. Tout simplement parce qu'on a besoin d'aller vite, parce que on a une croissance de 40% quand

même depuis chaque année. Nous sommes passé en 4 ans de 35 personnes à 100 personnes donc il a fallu qu'on outille tout le monde et que tout le monde, tous les salariés quels qu'ils soient même les fonctions support, ... Moi je vois par exemple sur la partie marketing digitale y a un an et demi on faisait pas du tout la même chose.

Quand tu dis ce n'est pas la même chose, peux-tu préciser?

Il a beaucoup évolué, les outils ont beaucoup évolué on a formé Annabelle qui n'était pas de ce métier là et on a recruté quelqu'un de plus séniors donc il est venu aussi avec toute ses compétences De toute façon vraiment le président est focussé sur l'employabilité de chacun de ses salariés donc il dit toujours que lui il a beaucoup bénéficié de formations quand il était jeune et c'est grâce à ça qu'il a pu évoluer très vite. Ce n'est pas forcément les formations qu'on achète mais c'est aussi de la formation même micro-formation en interne, entre nous.

Et justement vous faites quoi ?

Il y a beaucoup de séances d'apprentissage collectif, on est plutôt sur un état d'esprit start-up donc toutes les bonnes idées sont bonnes à prendre on écoute, on se fait former par nos collègues, on travaille ensemble pour voir si techniquement, idéologiquement où fonctionnellement ça fonctionne. A un moment je veux mettre un intranet qui n'existe pas du tout, donc notre nouveau manager digital savait faire il a dit oui c'est facile, j'ai ajouté, on va quand même mettre l'informatique. En un mois, on a construit notre intranet, j'ai la technologie on va pouvoir le sortir. Tout le monde comprend les enjeux et l'urgence des sujets numériques chez nous.

Qu'est-ce que ça t'inspire justement ce salarié qui doit comme tu le disais être un peu dans une forme aussi d'urgence du numérique ?

À fois je dirais c'est très stimulant et très intéressant, si tu veux je dis toujours quand on fait 3 ans dans un cabinet comme le nôtre c'est comme s'ils avaient fait 5 ans dans une grande entreprise donc c'est très stimulant et intellectuellement très intéressant ils apprennent énormément de choses.

Ils se fabriquent de très beau CV, dès qu'ils sortent de chez nous même au bout de 6 mois ils sont employables cependant bon c'est le revers de la médaille c'est que c'est extrêmement stressant, et c'est là toute notre difficulté c'est que demain et je ne sais pas si c'est la nouvelle génération mais la nouvelle époque si tu veux même pour les gens les plus anciens, les gens ne veulent plus trop plus ce rythme. Ils ne se voient pas évoluer très longtemps dans l'entreprise et très clairement certains nous disent je ne ferai que 2 ans chez vous ce qu'on n'entendait pas avant donc quand ils font 4-5 ans chez nous c'est top.

Et quand tu dis le revers de la médaille c'est justement l'aspect stressant, qu'est ce que cela peut générer?

Fatigue et déprime et puis de toute façon après quand ils partent de chez nous en tout cas pour ce que j'ai vu partir depuis que je suis là ils vont souvent dans des structures beaucoup plus grosses dans les services où ils sont pas tout seul, où on leur promet de faire moins d'heures et d'être moins stressé bon c'est ce n'est qu'une promesse quand on discute après avec eux quelques mois plus tard c'est moins vrai mais ils ont quand même une tranquillité globalement au niveau des déplacements par exemple bien qu'on en fasse pas beaucoup mais ils savent que tous les jours ils sont au même endroit, nous ils ont toujours un peu cet effet Damoclès même si on le fait pas même si on a très peu de déplacements, ils ont très souvent ici mais quand même ils peuvent être une fois chez un client, 3 mois après chez un autre c'est quand même dans le contrat de travail. Voilà, ils ont de très gros avantages, avantages sociaux, CE ,... ce que nous on a on a pas donc ils gagnent en qualité de vie.

Et c'est ce qu'ils recherchent ?

Oui je pense que c'est ce qui recherche tous oui.

Donc le moteur n'est pas que la rémunération?

Globalement c'est plus en qualité de vie et puis y en a quelques-uns qui me disent effectivement que les salaires proposés sont bien plus élevés que ce que l'on propose ici mais ce n'est pas l'argument principal.

Donc finalement quel est le risque de ce salarié augmenté ?

Le risque c'est qu'il nous quitte assez vite parce qu'il sait très bien qu'il peut avoir meilleur ailleurs mais c'est un risque entièrement pris en compte par le Directeur, c'est ce que je disais, s'il vend chez un client ça veut dire que ça fait mûrir le client et que ça nous permet à nous de grandir aussi et donc de nous booster pour aller encore plus vite

Et le fait qu'ils partent, quels sont les impacts au niveau RH, au niveau de l'organisation de l'entreprise ?

Alors je dirais c'est **déstructurant** parce que bon quand ils partent au bout de 4 ans moi j'estime que c'est déjà bien mais quand ils partent au bout d'un an ou 2 je trouve que c'est **lourd à gérer financièrement, émotionnellement** car on ne peut pas recruter aussi vite, en fait **la charge de travail incombe à ceux qui restent systématiquement**, et la formation donnée elle est perdue pour nous, toute la partie montée en compétence elle est perdue pour nous puisqu'ils partent et généralement ce n'est pas transmis à une autre personne. Voilà donc globalement on se **réorganise tous les 6 mois**. La charge de travail retombe systématiquement, la grosse difficulté chez nous c'est que le manager est très **opérationnel**

il a beaucoup de mal parce que **pas le temps de prendre son rôle de management** parce qu'il est obligé de palier à toutes les absences à toutes et à toutes les démissions. Alors c'est un peu moins maintenant mais on a eu 2 ou 3 ans de sale période, on arrivait pas du tout à garder les bases de la chaîne.

Donc effectivement une réorganisation, le poids sur le management et quel est le rôle de la fonction RH dans tout ça de façon très globale, quasi sociétale ?

Écoute il faudrait interroger les managers qui ont connu si tu veux sans les RH et qui ont poussé fortement à ce qu'il y ait une fonction RH dans l'entreprise justement pour amener je pense le **relationnel** qu'il n'y avait pas du tout ou qui était très mauvais pour amener une fonction un peu **intermédiaire** entre la direction qui était plutôt très masculine et le besoin d'avoir quelqu'un de médiateur. Ils avaient besoin de quelqu'un pour **arrondir les angles**, faire **passer les messages pour administrer** je pense une **ambiance un peu plus conviviale aussi plus chaleureuse aussi pour faire tampon par rapport à la direction qui est plutôt très très dynamique mais presque agressive.**

Et aujourd'hui est-ce que toi tu as des outils par exemple de suivi ou de mesures, d'impact RH, humain à la suite de ces nouvelles technologies, leur rythme... ?

Non pas du tout.

C'est quelque chose qui te serait utile ou pas ?

Pas pour l'instant je pense que nos enjeux aujourd'hui ne sont pas là.

Quels sont vos enjeux ?

Je pense qu'ils sont plus sur il faut **renouer le dialogue** avec les salariés sur la communication un peu plus fluide. C'est de la **reconquête de la confiance des gens.**

As-tu déjà eu des personnes qui ont été dépassées justement par cette frénésie, cette course aux outils, aux compétences, numériques et cetera et qui n'est pas forcément parti mais qui a eu des conséquences... ?

Non

Quand ils n'arrivent pas à suivre, ils partent ?

Oui, toujours.

Est-ce que toi au niveau RH tu as rencontré des difficultés par rapport à ces sujets de mise en place d'outils numériques et leur impact sur l'évolution des métiers?

Non, pas du tout non je n'ai jamais été confrontée à des résistances quelconques

Est-ce que la multiplication d'outils c'est un sujet qui a été remonté ?

Alors oui mais pour moi particulièrement en RH parce que je pense que **j'ai 15 plateformes** en fait sur laquelle il faut que je traite les données à peu près souvent et c'est très lourd.

Et ça génère quoi ?

Une **perte de temps** pour remettre 15 fois les mêmes informations, comme le numéro de téléphone j'en ai 15 comme ça.

Et c'est quoi tes plateformes ce sont des outils SIRH ?

Y a de tout j'ai un SIRH, note de frais, j'ai les plateformes externes pour la mutuelle, pour la prévoyance pour la médecine du travail, pour la RGPD...

Pour moi personnellement j'ai de la **frustration** et ça **m'énerve** particulièrement, ça m'est assez **insupportable** je trouve c'est complètement **inefficace**, c'est sans intérêt, complètement administratif. Bon, il faut le faire parce mais ça **inhibe toute créativité**, le temps que je passe à compléter ces plateformes c'est **l'enfer en fait**.

Qui sont censées faire gagner du temps ?

Qui sont censés faire gagner du temps. Oui en théorie.

Ce serait quoi la solution ?

Pour moi une seule plateforme, **mutualisation** d'une seule plateforme qui permette à chaque organisme avec lesquels on travaille d'aller récupérer l'information.

Enfin qu'est-ce que ça génère en toi cette numérisation à outrance qui est censée te faire gagner du temps, te rendre plus efficace ?

Oui je suis plus efficace ça nous rend plus efficace, ça nous fait gagner du temps quand ça fonctionne ça va couvrir notre métier je trouve et moi **j'aurais bien envie de mettre autre chose en place** que plutôt que de passer du temps à remplir ces plateformes.

Et vous faisiez comment avant ?

En papiers, je ne sais pas, de toute façon on est obligé de le faire. Enfin moi je suis obligée de déclarer mes salariés, je vais déclarer à la mutuelle, à l'intéressement, avant ce sont des salariés qui faisaient là j'avais une petite apprentie c'est elle qui faisait mais bon ce n'est pas très intéressant pour elle non plus, je ne sais pas comment on faisait avant j'ai toujours fait comme ça. Avant cela, **j'avais des équipes pour le faire ou des prestataires humains**.

J'ai l'exemple de 2 ou 3 prestataires avec lesquels nous travaillons qui prenaient en charge cette partie administrative, moi ce que je faisais quand le salarié arrivait ou partait j'envoyais un petit mail en disant voilà un tel part un tel arrive, j'envoyais les 3 documents, ce travail administratif était donc pris en charge par le prestataire donc c'est plutôt confortable pour moi parce que je n'avais pas tout ça à faire et puis au bout de quelques mois le **prestataire**

m'explique qu'il met en place une plateforme qui me donne les codes d'accès client donc c'est à moi de le faire. Donc **le coût que je croyais avoir déporté chez le prestataire pour me libérer, me revient et le coût n'a pas baissé.**

Et cela engendre quoi chez toi, d'être confrontée à toutes ces plateformes ?

C'est l'énervement, la frustration parce que ça prend du temps ça ne marche plus ou moins, **on est hyper limités finalement.** Par exemple ma plateforme de la médecine du travail là ça fait plus d'un mois que la plateforme ne fonctionne pas donc je ne peux pas enlever mes salariés, je ne peux pas les déclarer tout s'accumule, la mutuelle c'est pareil, il faut que j'introduise donc il faut que je déclare mon salarié, les salariés ne reçoivent pas leur carte de mutuelle et ils s'énervent, ils viennent me voir mais moi je ne peux rien faire parce que je suis complètement bloquée, je suis complètement **bridée sur la plateforme** donc je rappelle mon conseiller qui ne me répond pas tout de suite et ça dure des mois.

ça m'énerve, soit tu te dis, tu changes de métier parce que ton métier évolue et ce n'est pas celui que tu veux avoir soit tu maintiens ou tu demandes des ressources pour faire ce que toi tu n'as plus envie de faire.

Pour finir, qu'est-ce que t'inspire, le sujet, nos échanges ?

Si on ne numérise pas les fonctions de l'entreprise telles qu'elles soient, on meurt. Je pense que personne aujourd'hui même les petites entreprises, personne n'a envie de travailler comme avant, chacun a envie de moderniser de travailler avec des outils modernes rapides et même l'entreprise a quand même tout intérêt à travailler avec des outils, avec du numérique, c'est évident avec des outils élaborés, maintenant je trouve qu'on en fait tout un pataquès de ces histoires, on parle d'intelligence artificielle dans les RH. Je pense que ça ne remplacera quand même pas l'œil avisé de quelqu'un qui sait lire un CV à travers les lignes, quelqu'un qui sait détecter les compétences, des savoir-être qui ne sont pas forcément sur le CV, néanmoins je pousse tous les employeurs à se mettre sur les technologies qui nous permettent d'avancer quand même un peu aussi.

De façon très basique ici on a besoin de mettre à jour régulièrement et au propre les CV pour les donner au client, personne n'a envie de mettre à jour son CV, le salarié lui-même n'a pas envie ou oublie la moitié des choses, les commerciaux n'ont pas envie de le faire enfin personne donc on n'a jamais de CV à jour. Donc notre président nous parle toujours de certaines entreprises qui ont un outil qui leur permet de récupérer toutes les informations qui ont été entrées bien sûr à propos du salarié que ce soit ses formations, certification, ses compétences techniques, fonctionnelles, ses clients et l'outil sort de très beau CV donc c'est génial parce qu'en fait en 5 min tout est fait le CV est propre nickel pas une faute d'orthographe, pas une ligne qui dépasse. On ne peut pas rester sur des discussions sans fin

où chacun se regarde pour voir qu'il va le faire. Et, ensuite y a un effet pervers à ça, c'est de déléguer chaque micro tâche avec **encore plus d'outils à gérer**, penser, déployer, accompagner avec un **risque de saturation**.

Exemple d'entretien n°2

JACQUES, DRH au sein de la société B au niveau de deux structures : Travaux publics (dépollution), génie civil industriel dans les usines et travaux d'équipement publique.

Je prépare un MBA que je suis à Dauphine. Et cette année, donc dans le cadre du mémoire, nous travaillons sur l'impact de la digitalisation sur l'emploi et le développement des compétences. Ce n'est pas forcément la digitalisation au sens extrême, une caissière qui est remplacée par une machine... c'est vraiment plus cette digitalisation un peu insidieuse, un peu silencieuse parfois qui s'opère lors de l'acquisition de nouveaux outils technologiques. Notre étude porte sur les impacts et les conséquences sur l'emploi, sur les équipes, sur le management, dans la relation aux IRP. Donc nous allons aborder les différentes facettes. L'idée c'est vraiment d'avoir un échange pour avoir un retour d'expérience sur comment ça se passe au sein de votre structure, comment vous gérez ces éléments-là. On l'abordera par le biais d'une dizaine de questions sur votre vécu, aussi bien dans la structure dans laquelle vous êtes, mais aussi votre réflexion plus globale, qui fera certainement appel à des échos et des éléments liés à votre carrière au sens large. L'idée c'est vraiment un retour d'expérience, c'est une réflexion partagée sur une thématique qui nous touche tous y compris sur le plan RH puisque certainement on aura aussi à en gérer d'autres aspects.

D'accord, alors pour que vous sachiez où vous mettez les pieds, ou en tout cas à qui vous avez affaire, donc moi ça fait 33 ans que je travaille au sein du groupe B dans la filière des ressources humaines, j'ai obtenu à l'époque un équivalent du « Master 2 » d'aujourd'hui que j'ai fait à Paris 10 Nanterre, donc comme à l'époque on faisait son service militaire, donc après j'ai intégré le groupe H comme jeune cadre puis gravi des échelons et puis j'ai été DRH de structure à la fois en province, un peu à l'étranger et en région parisienne. Essentiellement très majoritairement, à part 2 ans, dans le secteur de la construction, donc du BTP, et aujourd'hui donc je suis DRH de 2 structures de chez B. Une qui travaille, on va dire sur le plan national, qui est une structure qui fait de la dépollution de sol, d'air et d'eau. Donc c'est un métier qui est un peu proche des travaux publics, sauf que nous on s'intéresse aux aspect de dépollution, et puis une autre structure qui travaille en Île-de-France et un peu en Picardie qui fait du génie civil industriel dans des usines, des entrepôts, des data centers et puis des équipements publics à la fois pour l'état, les administrations, les communes, les régions, les départements, donc c'est des hôpitaux, des lycées, des collèges, des universités, des bâtiments administratifs, des bureaux pour l'Etat, des piscines, des centres de maintenance de train pour la SNCF ou la RATP... Voilà des choses comme ça. Donc le global des 2 sociétés c'est un peu plus de 1000 collaborateurs. Et il y a une société qui fait, je vais vous arrondir les chiffres, 400 millions d'euros de chiffre d'affaires et l'autre qui en fait 55. Voilà 55 étant la dépollution parce que c'est ce sont plutôt des petits marchés. Alors donc on a des

caractéristiques de métier qui sont à 55% des métiers de cadres et d'ingénieurs, à 20% des métiers d'employés, techniciens et agents de maîtrise, mais on a aussi bien des assistantes que des Chefs de chantier donc dans nos métiers d'emploi techniciens, et on a des chefs de chantier qui sont cadres aussi d'ailleurs, donc on a une variété de métiers assez forte, et donc 25% de ce qu'on appelle chez nous de compagnons donc qui sont des ouvriers. Donc sur la **digitalisation des métiers**, et j'aurais fini un peu pour le paysage, c'est un sujet qui est un peu comme chez tout le monde, **s'est accélérée, d'abord sur les outils de l'administration gestion il y a une vingtaine d'années** on va dire. Et qui petit à petit de manière plus récente, on va dire depuis une dizaine d'années, a pu plus fortement pénétrer les **métiers de la technique** et donc notamment dans la conception des bâtiments. Donc c'est-à-dire qu'aujourd'hui les architectes, les bureaux d'études, les bureaux d'ingénierie, qui sont nos maîtres d'ouvrage, donc clients ou maîtres d'œuvre ou chez les promoteurs immobiliers par exemple, la partie **digitalisation a été renforcée** puisqu'aujourd'hui on essaie de déplacer l'ingénierie du BTP, on va dire la matière grise du BTP, de **l'exécution à la conception**. Avant on va dire qu'on était plus scientifiques sur nos chantiers pour les produire, aujourd'hui **on est plus scientifique pour les concevoir** et donc la partie exécution finalement, là aussi c'est **digitalisé**, mais pour autant nous on a encore un métier où on met en œuvre de la matière, c'est-à-dire qu'on met en œuvre du béton, du ciment, des parpaings, de la ferraille, des fenêtres, ça ce sont nos sous-traitants, de la peinture, de la moquette, des luminaires, des WC et cetera... tout ce qui fait l'équipement d'un bâtiment. Et donc c'est plutôt la notion de la conception de ces différents matériaux, où il y a eu de la digitalisation, plutôt que la transformation sur le chantier, parce que sur le chantier on a toujours besoin **d'opérateurs qui manuellement font le travail** on n'a pas le phénomène de robotisation qui existe et qui a existé dans l'industrie et on l'a beaucoup moins parce que, il y a plusieurs phénomènes qui expliquent ça, c'est que dans les bâtiments souvent ce sont des prototypes. Vous regardez les images du bureau ils n'ont pas tous les mêmes fenêtres, ils n'ont pas tous les mêmes portes, ils n'ont pas tous les mêmes luminaires, ils n'ont pas tous la même moquette, ils n'ont pas tous la même architecture, la même façade, donc le secteur du BTP est encore très prototypé, mais globalement les méthodologies de construction sont assez semblables. Mais aujourd'hui il y a quelque chose qui est en train d'être tenté, on a fait des expériences chez B, c'est les imprimantes 3D. Donc on a commencé à **construire des murs via des imprimantes**, on a fait des tests de construction de murs via des imprimantes 3D. Mais on est au stade de test. 2e aspect, on va dire par rapport à notre production, c'est à dire qu'aujourd'hui on est une activité extrêmement localisée, nous 85% de ce qu'on produit sur un chantier, on le produit sur le grand île de France. Nos sous-traitants viennent du grand Ile de France. On a quelques achats, on achète 2-3 trucs qui viennent parfois du monde entier, mais on ne va pas construire un bâtiment complet en Chine, le

mettre sur un bateau le mettre sur des camions ou des péniches, et puis après l'installer en plein Paris. Ce qu'on retrouve dans d'autres industries manufacturières. Par contre sur la conception, si je reprends l'aspect administration gestion et la RH a suivi, moi quand je suis arrivé chez Bouygues, il y avait un truc vachement novateur, ça va vous faire sourire, au siège du groupe Bouygues, à Saint-Quentin-en-Yvelines **à l'époque, on avait une messagerie interne**. Donc on avait des collègues dans d'autres parties du bâtiment et on s'envoyait des messages par le PC. Mais donc ça je vous parle de ça c'est 1989, vous n'étiez pas née. C'était un truc merveilleux. Après on a **informatisé les entreprises**, mais ça vous le savez comme moi. Au départ les ingénieurs travaux qui avaient fait des écoles d'ingénieurs, sup, spé, passé un concours difficile et fait une école d'ingénieur, ils faisaient la gestion avec une gomme et un crayon, et une calculette. Après on a mis ça sur des tableurs. Donc finalement les outils de digitalisation des métiers, ce n'est pas tant le métier réel de production du bâtiment, mais c'est **tous les métiers finalement qui chacun dans leur domaine se sont digitalisés**. Il n'y a pas une grande révolution de la digitalisation en disant maintenant on va faire juste un bâtiment grâce à l'informatique.

Comment cela s'est orchestré ? Est-ce qu'il y a eu, de façon très volontaire, une stratégie d'entreprise qui a dicté ces conduites vers la digitalisation ? ou est-ce que ça a été un peu le fait isolé de managers qui ont saisi des opportunités de digitalisation pour leur service ?

C'était une **conduite de politique**, déjà d'équipement de l'ensemble des collaborateurs qui avaient besoin d'un ordinateur, comme on équipe aujourd'hui l'ensemble des collaborateurs qui ont besoin d'un smartphone professionnel, on a des chefs d'équipe qui sont des ouvriers à qui on donne des smartphones de la boîte. Parce qu'ils reçoivent des plans sur leur smartphone. On n'en donne pas à tous nos compagnons un smartphone, mais à certains chefs d'équipe oui. Donc toutes nos **assistantes ont un smartphone professionnel**. Parce que on considère que maintenant c'est un outil tout à fait normal et régulier qui est un **outil de travail**. Toutes nos assistantes en auront un si elles le souhaitent, enfin il y en a encore une ou 2 qui sont un peu réfractaires, notamment au micro-ordinateur. Elles n'ont pas juste un ordinateur au bureau, elles ont aussi un ordinateur portable. Donc finalement ç'a été une volonté à la fois **d'équipement, beaucoup de formations**, après à différents langages programmes et cetera... la mise en place d'une direction IT, alors qu'on appelait direction informatique en son temps maintenant ça fait plus **chic de dire IT**, mais c'est la même, elle s'est un peu développée et on a développé des aspects notamment **sécurité de données** par rapport à ça. Et puis la gestion a été un fer de lance avec un phénomène qui a existé chez nous, je ne sais pas si ça existe dans d'autres entreprises que vous avez contactées, c'est que le groupe Bouygues est un groupe coté en bourse. Et à un moment, Bouygues Construction qui est une partie du groupe Bouygues, je vais faire un peu de pub, dans le groupe B il y a 5

grandes familles : le BTP avec B Construction, vous avez la route avec B, l'immobilier avec B Immobilier, la téléphonie avec B Télécom et puis la communication avec B. Donc voilà 5 grandes divisions, donc 34 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 135 000 personnes. L'essentiel de l'effectif est chez H Construction et chez H. Sur les 135 000 personnes vous avez 120 000 personnes qui font du BTP ou de la route. A travers le monde. Et donc, B Construction présent dans 70 pays, quand on collectait les données économiques des 70 pays, on était incapable de donner le chiffre d'affaires que l'on faisait au monde, enfin si, on était capable de le faire, à 200 millions d'euros près.

Donc quand vous êtes coté en bourse vous ne pouvez pas avoir 200 millions d'euros de plus ou de moins, on ne sait pas. Alors les prévisions étaient en général assez fiables, mais il y avait toujours une alerte. Et donc **la digitalisation, pas tant des métiers, mais des données** en fait, **c'est la digitalisation des données qui amène la digitalisation des métiers, pas l'inverse**, notamment en administration et gestion, nous avons conduits à il y a une quinzaine d'années avec SAP, Worldwide, et finalement il fallait qu'on soit capable le 15 du mois M+1 de donner le chiffre d'affaires monde de B Construction, je suis toujours dans la construction. Quand on est là nous on est capable de donner à 200 millions d'euros près, on se dit bah non ce n'est pas possible. Voilà il faut que quand on arrive 15 jours après, le 15 février, il faut qu'on donne le chiffre d'affaires de janvier quoi.

C'est intéressant, c'est une conséquence finalement, la digitalisation des métiers. Comment est-ce que vous l'accompagnez ?

Alors donc c'est pour ça que je distingue plusieurs choses. Il y a la notion **d'administration, gestion**, la notion de **technique**. C'est aujourd'hui par exemple lorsque l'on travaille en association avec des architectes, on s'échange les plans et les modifications, en fonction du cahier des charges données par le client bien entendu, de ce que souhaitent nos clients, donc on est sur des outils et des réseaux communs. Pareil avec des sous-traitants. Donc tous ne sont pas équipés parce qu'on a aussi des sous-traitants qui, alors ce n'est pas qu'une question de taille de boîte, on a des sous-traitants où ils sont 20, ils sont super pointus parfois on va dire ils sont meilleurs que nous. Et puis il y a des sous-traitants où ils sont 100 et eux je ne dis pas qu'ils sont encore au papier calque mais on n'arrive pas à échanger des données avec quoi. Il faut envoyer des mails, faire des photocopies, scanner, envoyer des mails, et cetera donc on n'est pas dans de **l'outil collaboratif**. Et après il y a sur le chantier en tant que tel, c'est là aussi l'utilisation des outils qu'on a digitalisés, les plans sur un chantier, les plans d'installation dans le chantier, c'est à dire quand on va avoir un chantier on explique aux équipes ce qu'on construit et comment va être organisé le chantier. On va démarrer là aujourd'hui, dans un mois on va être là, dans 3 mois on va être là, et puis dans 6 mois vous aurez fini parce que la phase gros œuvre... puis là après c'est les sous-traitants au fur et à

mesure qui montent en compétences. Ça nous permet d'expliquer pour accompagner, je réponds un petit peu indirectement à votre question, pour accompagner la bonne compréhension des métiers ça c'est un outil super puissant. Ça nous a amené comme conséquence aussi sur bon nombre de nos chantiers à mettre en place ce qu'on appelle, ce qui existe dans l'industrie, le BTP est plutôt en retard par rapport à certaines industries, à mettre en place des équipes autonomes. Chaque matin le chef de chantier a un briefing avec ses chefs d'équipe et chaque chef d'équipe avec son équipe dit voilà ce qu'on va faire aujourd'hui, la grue on va l'avoir de 10h00 à midi pour faire ça, on va l'avoir de 14h00 à 15h pour faire ça, parce qu'on est très tributaire d'une grue sur un chantier parce que c'est le moyen de levage le plus le plus important, et donc les outils, **la mise au point des outils qu'on utilise et du matériel sur le chantier ça aussi ça s'est digitalisé, mais néanmoins on est toujours dans une activité humaine sur nos chantiers.** C'est pour ça qu'on met autant de vigilance sur les sujets de santé **sécurité sur nos chantiers** qui est vraiment la première priorité dans nos chantiers avant même, on ne le dit pas comme ça mais la rentabilité, la satisfaction client et cetera... Ce qu'on veut c'est, vous rentrez chez vous le soir un peu plus fatigués, mais dans le même état physiologique que celui où vous êtes arrivés le matin. Voilà ça c'est essentiel et on a 98% de notre chantier pour lequel on n'a pas d'accident de travail, malheureusement on a 2% de nos chantiers où on a des accidents de travail, encore. Donc cet accompagnement il s'est fait à travers **l'appropriation d'outils pour faciliter le boulot.** Mais ce n'est pas maintenant que l'on va construire une voiture ou un immeuble sans intervention humaine.

Pour reprendre votre exemple, bien que pour le moment ce soit en phase expérimentale, la construction du mur via une imprimante 3D, si ça venait à fonctionner et à se répandre, ça aurait une conséquence directe sur l'emploi des compagnons, pour reprendre les expressions locales, ils verraient donc leur métier et leurs compétences évoluer, parce que peut-être qu'il faudra utiliser des outils technologiques auxquels ils ne sont pas accoutumés, alors si ça devait se faire ou si ça s'est fait, peut-être avez-vous un autre exemple préexistant, comment cela a été géré ?

Alors on est en plein dedans. L'imprimante 3D c'est une voix, on va dire, l'autre voie que l'on explore en ce moment même, c'est ce qu'on appelle de la **construction modulaire.** Et donc ça amène les équipes à utiliser des éléments de construction qui sont préfabriqués en usine, en partie par des machines, donc à l'extérieur du chantier, on les amène sur le chantier et sur chantier on fait de **l'assemblage.** C'est comme si vous aviez différents constructeurs, y en a un qui construit les portes de la voiture, l'autre le toit, le capot, l'autre le moteur, puis vous les amenez au même endroit et on fait l'assemblage. C'est ce qui se passe un peu parce que les constructeurs automobiles ne construisent plus leur boîte de vitesse. Ce sont des sous-

traitants qui construisent les boites de vitesse. Ils ne sont pas fabricants de pneus. C'est des manufacturiers de pneus qui leur apportent les pneus et cetera. Et donc aujourd'hui, mais comme il n'y a pas de répétitivité, ou peu de répétitivité sur nos ouvrages, quand vous regardez une 308, ou peu importe la marque d'ailleurs, une voiture, bah y a une 308 elle ressemble furieusement à une autre 308, peut-être pas la même couleur, et après le moteur n'est peut-être pas le même, il y a peut-être des options, il y en a un qui a la clim, l'autre le siège en cuir, ou je ne sais pas quoi. Mais globalement la caractéristique de la voiture, l'architecture de la voiture est la même. D'ailleurs, je ne sais pas si vous avez ce sentiment là, mais quand on se balade on a l'impression qu'il y a quand même beaucoup de bagnoles de marques différentes qui se ressemblent. A peu près la même calandre, le même type de feux, les mêmes pare-chocs, des silhouettes un peu comparables et cetera. Donc parce que toutes les industries concourent à se copier, si on industrialise au maximum on gagne en productivité, on gagne en qualité, et on gagne en performance. Si vous avez 100 véhicules dans votre gamme, ce qui est impossible, bon ça va être sympa parce que vos clients vont se dire tiens c'est bien je veux le numéro 88 et puis vous la numéro 37, mais à construire ce sera impossible et vous vous n'allez jamais gagner d'argent. Donc nous on essaie de mener à bien ces mêmes réflexions, je vous cite 2 exemples qui sont, vous allez voir, un peu opposés : le premier ce sont des salles de classe. Quand vous allez dans un collège ou un lycée, une salle de classe ça ressemble assez furieusement à une autre salle de classe. Bon après y a les dimensions qui peuvent changer, la hauteur qui peut changer, mais vraiment vous avez une salle les dimensions c'est 30 élèves environ 30-35 élèves. D'un côté y a un côté prof, un côté élèves, après il y a des équipements, vous mettez des tableaux, des rétroprojecteurs... Mais ça ce ne sont que des équipements, la structure de la salle de classe globalement est à peu près la même. Donc on essaie aujourd'hui, on a mis sa en place il y a quelques semaines, mis au point un module de salle de classe en bois, en construction bois, avec un partenaire industriel qui est un constructeur bois. Donc qui n'est pas H. A nous d'aller voir nos clients, Monsieur la région ou Monsieur le département vous voulez construire un collège, nous on peut vous proposer ça : est-ce que ça vous intéresse une salle modulaire en bois ? on va gagner en qualité, on va gagner en délai également de construction. Parfois ça ne les intéresse pas de gagner un délai, moi j'ai ma programmation, je veux que mon collège il ouvre le 1 septembre 2026 pour la rentrée des classes donc que je gagne 6 mois ou 12 mois ça ne m'intéresse pas. Je n'ai pas prévu d'ouvrir mon collège un an avant et cetera. On fait la conception chez nous, donc on a des ingénieurs chez nous qui continuent à faire de la conception, qui travaillent avec un sous-traitant industriel, ce qui va changer c'est que sur le chantier on va faire de l'assemblage. **Donc nos compagnons ils ne vont plus produire eux-mêmes de leurs mains. Mais ils vont assembler ils vont faire du lego ou de l'Ikea, sans faire**

des publicités, ils vont prendre des éléments et ils vont les assembler. Mais ils vont plus les construire. On a fait des tests avec des salles de bains. Alors nous on n'est pas plombier, on est constructeur de structure. Mais avec des salles de bain d'hôpitaux, on avait des salles de bains préfabriquées, et bon malheureusement enfin j'imagine, je n'espère pas pour vous ou pour vos proches, mais vous avez peut-être été parfois dans des hôpitaux, dans la chambre en général il y a une salle de bain qui ressemble globalement à une autre salle de bain à peu de choses près. Donc dans notre acte de construire on construisait la structure de l'hôpital et puis on avait sous-traité à un plombier cette construction modulaire et lui il venait poser les salles de bain à l'avancement du chantier. Après le peintre qui revient, le plombier qui revient, le gars qui pose les sanitaires qui revient, et cetera... tout était assemblé d'un coup. Donc ça on l'essaye à taille d'un module complet, c'est comme si on faisait la chambre d'hôpital compris la salle de bain en même temps. Ce qu'on n'avait jamais fait. Le 2e exemple sur lequel on agit aujourd'hui, on fait de l'assemblage ce sont des cellules de prison. Une cellule de prison, vous avez pour une personne, pour 2 personnes, pour 4 personnes. Le programme pénitentiaire il est fait comme ça voilà, après il peut y avoir de la surpopulation carcérale qui fait qu'ils mettent un peu plus de monde mais globalement les modules ils sont 1-2-4, parfois 3 mais c'est plus rare. Vous avez un espace sanitaire, ça c'est répétitif. Par contre l'atelier dans lequel on fabrique avec nos propres compagnons, donc nos compagnons ils coulent du béton ils ont un outil qui reprend la forme de la cellule de prison, y compris la salle de bain, on a notre sous-traitant qui intervient, c'est comme si celui qui me produit une boîte de vitesse et bien il vient sur la chaîne de production et puis il vient monter les boîtes les boîtes de vitesse, mais il est sur la chaîne de production, il n'est pas dans son usine à lui. Et puis le module toute équipé on le met sur des camions et puis après on vient l'assembler sur le chantier. Donc c'est un peu un mix, nos **compagnons ils continuent à produire, mais ils le font de manière répétitive, dans un endroit unique, alors que sur un chantier une fois que vous avez fait le rez-de-chaussée vous passez au premier, une fois que vous avez fait le premier vous passez au 2^e, une fois que vous avez fait le bâtiment ouest, vous faites le bâtiment est. Vous bougez tout le temps sur un chantier. Là ils sont toujours sur le même poste finalement de travail.**

C'est quasiment un travail à la chaîne mais dans le BTP. C'est une forme de fordisme

Exactement. Et les compagnons après sur le chantier ils viennent faire de l'assemblage. Parce qu'il faut liasonner les cellules entre elles, il y a des joints à faire, il y a de l'étanchéité enfin il y a quelques petits travaux de mise en œuvre, d'assemblage. C'est comme, je reprends mon exemple de la boîte de vitesse, le gars il pose la boîte de vitesse et il faut qu'il pense à serrer quelques boulons pour que la boîte de vitesse elle soit arrimée à la caisse de la voiture, sinon ça ne marche pas. Mais il a produit sa boîte de vitesse à un endroit et il vient faire de l'assemblage. Donc on est en train d'expérimenter ça. Alors **ce n'est pas tant de la**

digitalisation pour nos compagnons mais c'est qu'on a découpé le process de construction, ce qui a été possible du fait des outils de digitalisation. Une prison c'est quoi ? Bon il y a des couloirs auxquels, il y a des parloirs, il y a une cuisine, y a des sanitaires, y a des douches, des machines... et puis le gros d'une prison ce sont des cellules. Donc tout ce qui est répétitif, on décompose et on digitalise parce que c'est des plans 3D, de façon à ce que quand vous posez votre cellule, le tuyau qui vient alimenter la salle de bain il sorte au bon endroit et il soit alimenté au bon endroit. Donc on est obligé d'abord de digitaliser totalement le bâtiment en 3D, pour ensuite le construire à taille réelle. **Donc ce n'est pas là digitalisation des outils dont je parlais tout à l'heure, c'est vraiment la digitalisation du process qui a des conséquences sur la manière dont on travaille après.** Est-ce que j'ai répondu à votre question ?

Absolument. Merci beaucoup.

Il faut savoir qu'on a une chance ici par rapport à ça : c'est que je vous ai dit tout à l'heure 55% de nos équipes sont cadres et ingénieurs, on a une **qualité de formation en France** qui est incroyable, nos écoles d'ingénieurs sont de très bon niveau.

Justement, il s'agit de ma prochaine question... (pas eu le temps de la poser)

Dans les BTS, les DUT et cetera... enfin les techniciens, les ingénieurs, les universités avec des Masters, master un master 2. On a des collaborateurs qui arrivent avec un niveau de grande qualité. Moi j'ai donné des cours en fac à des master 2 par exemple, je me souviens très bien qu'une fois j'avais 25 élèves, il n'y en avait pas un qui avait une feuille de papier. Ils avaient tous ouvert leur PC. Le niveau de formation que l'on a en France, souvent on dit ouais l'école en France ça va plus, voilà... Moi je peux dire qu'un ingénieur du BTP de n'importe quelle école française il trouve du boulot partout dans le monde. Aux États-Unis, en Asie, on a nous des jeunes ingénieurs français, y compris des gens qui sont chez nous, alors soit ils vont chez Bouygues à l'international, mais parfois ils ont envie d'aller à l'international mais malheureusement ils ne restent pas chez nous. Ils trouvent du boulot au Brésil y compris dans la Silicon Valley, il y a beaucoup d'ingénieurs français parce que le **niveau de formation des ingénieurs en France est vraiment excellent.** Je ne dis pas que c'est le meilleur du monde, mais quand on arrive, là on a 60 alternants, vous voyez on a 60 **alternants** sur une population de 1 000 et on a autant de stagiaires à l'école, à peu près. On a 0 difficulté avec nos stagiaires école ou avec nos alternants sur leur capacité à utiliser le digital. C'est même eux qui nous disent tiens mais pourquoi vous n'utilisez pas ce truc-là ? Ah oui c'est quoi ça ? **ils nous suggèrent des outils**, non mais nous à l'école on a utilisé ça. Ah ouais c'est bien bah oui mais non nous ça ne nous va pas parce que pour des problèmes de sécurité de données parfois, la sécurité informatique est assez stricte. Ah oui mais par contre c'est bien et du coup **ça nous donne à réfléchir**, parce que c'est un **sujet qui évolue sans cesse.** On fait de la formation

interne à travers des stages sur ce thème-là mais on est loin d'avoir besoin de former tous nos collaborateurs. Le niveau de base est vraiment bon.

Et dans le même temps, on sait qu'il y a une obsolescence des compétences, y compris dans les fonctions techniques, qui évoluent assez vite comme vous le précisiez. Comment vous les maintenez ou comment ils se maintiennent ?

Les ingénieurs qui travaillent en technique, bureau d'études, on leur donne une espèce de **crédit** pour participer, alors pour les plus confirmés, on a une espèce de crédit pour participer à des conférences, mais c'est **eux qui la trouvent** la conférence. Donc il faut qu'il soit **en veille** en se disant, tient il y a ce truc-là bon y a 700€ d'inscriptions, est-ce que vous validez l'intérêt de la conférence, est ce que vous vous prenez en charge la conférence, **en général on prend en charge systématiquement à 100% l'inscription à la conférence.**

C'est forcément une conférence ? qu'en est-il des formations plus classiques ?

Après sur des formations, c'est pareil, quand c'est des choses très pointues ou des logiciels de calcul qui ont évolué, ou quand la **réglementation évolue**, la réglementation technique évolue vite, là on passe en formation pas mal de d'ingénieurs d'études. On a par exemple des réglementations de calcul de béton armé qui ont évolué y compris avec des normes européennes, donc on a formé tout un tas d'ingénieurs, ou quand on a des outils de planification qui existent et qui évoluent, là on travaille par exemple avec Dassault, on a une coopération B Construction et Dassault, pour développer une **plateforme numérique de management de projet**, donc là c'est la façon de piloter un chantier. Ce n'est pas comment on va couler du béton, c'est comment on **pilote le chantier avec l'ensemble des interfaces clients, sous-traitants, fournisseurs** et cetera... et puis gestion des données du chantier. Et donc c'est une collaboration avec Dassault qui a beaucoup développé un logiciel qui s'appelle Katia, donc qui est un logiciel de conception finalement et de conception et de gestion de données et donc on forme nos ingénieurs, on est dans des phases expérimentales là, donc les ingénieurs qui travaillent là-dessus en phase expérimentale on les a formés à Katia. Ça se fait quand on n'est pas dans des plans à 10 ans. Ça se fait vraiment au fil de l'eau, et si on doit en former 20 on forme 20, si on doit en former 50 on en forme 50, ce n'est pas le débat. Mais **si vous dites dans 3 ans vous allez former vos ingénieurs à quoi ? J'ai aucune idée de la réponse.**

Et donc sur quelle base construisez-vous justement votre plan de développement de compétences ? L'avez-vous adapté depuis la dernière réforme de la formation ?

On continue à gérer le plan comme avant. En fait on a des indicateurs classiques, c'est très commun, on a des axes prioritaires, on a une offre de formation interne, une offre de formation externe, et on a des espèces de crédit sur des formations. Parfois on met des lignes

de formation à définir et dans nos axes de formation, on a des axes liés à la santé sécurité, des axes liés aux compétences techniques métier, un 3e axe lié à tout ce qui est lié à la construction durable, des matériaux... du béton bas carbone, enfin la décarbonation de nos activités de toute façon, et puis on a **un axe outils digitaux** on va dire informatique, outils digitaux complémentaire. Et après le **reste étant du développement personnel, relations humaines, sociales et management**. Là je ne vous ai rien appris, c'est d'un grand classicisme.

Effectivement, sauf que vous avez tout de même un axe outils digitaux qui n'est pas forcément intégré dans tous les plans de formation et là c'est en anticipation de l'introduction de ces outils, de se dire on va former les équipes ?

Alors là, on a 3 vecteurs, du coup votre question me fait penser à quelque chose, c'est qu'on a de **l'e-learning en formation que l'on met à disposition**, je peux, au grand plaisir de mon assistante, me former à Excel où Word, je peux me former seul. Après on a un **axe piloté par les gens de l'IT...** Chaque structure a un **correspondant dédié au sein de l'IT**, et ce correspondant nous propose soit des **actions de sensibilisation ou des actions de développement plus poussé de compétences, sur un certain nombre d'outils**. Parce qu'il a constitué à travers les questions qu'on lui pose, à travers les demandes des chantiers ou des services ou des directions que finalement il y en a 3 qui m'ont demandé la même chose et bien on va peut-être mener une action et moi je vais piloter ces actions, et je vais vous proposer de le mener à bien avec les collaborateurs qui veulent s'inscrire à cette action. **Il centralise les demandes et on capitalise dessus** en supposant qu'elles peuvent être utile au plus grand nombre. La formation se construit en partant des besoins. Après on a **le plan de formation individualisé**, où on vous dit voilà vous Madame là, il y a tel aspect... mais ça peut être aussi l'utilisation de données, la gestion de données, ou des outils maison, on a des outils maison en RH qui sont des outils de pointage, par exemple. Ou on a des actions de sensibilisation quand on a un jeune chef de chantier, ou un chef de chantier plus confirmé qui a un peu de mal à l'informatique, on va lui proposer un certain nombre d'actions, ça dure 4h, entre 3 et 4h, ça ne dure pas 3 semaines, de prise en main d'un outil informatique interne à l'entreprise. Donc soit **l'e-learning, soit la sensibilisation à travers notre correspondant IT, soit l'action de formation classique**.

Avez-vous senti une évolution dans le comportement des collaborateurs concernant le développement des compétences, des nouvelles attentes, une posture différente ou pas ?

Il y a une **attente** qui existe, qui est être très propre à notre fonctionnement. C'est est-ce qu'on pourrait **avoir moins d'outils et nous les simplifier** s'il vous plaît. On a fait une étude au sein de la DRH, enquête auprès de nos chefs de chantier, et justement **concernant le chantier de l'informatique, ils utilisent 18 outils différents**. Ils sont relativement peu,

d'ailleurs, connectés les uns avec les autres. Il y a un logiciel pour commander du béton, il a un logiciel pour pointer les heures de ses compagnons, il a un logiciel pour la gestion de ses plans, il a un logiciel pour faire ses commandes de petit matériel, matériaux courant, il a un logiciel qui est différent pour le gros matériel de chantier qu'il commande au sein de la direction matérielle de Bouygues, voilà je pourrais multiplier mais... 18 il en a. Donc on a une attente qui est de, un peu **moins d'outils**, et donc on mène un autre projet qui est un projet de tableau de bord de chantier pour **connecter ces outils entre eux**. Je vous donne un exemple très concret c'est à dire que y a des outils à chaque fois qu'on utilise, on doit remettre le nom du chantier, son adresse, un numéro de compte du chantier, et cetera... Et donc le gars qui utilise 6 outils dans la journée 6 fois il disait c'est 32 avenue de la République à Paris 15^e... et donc maintenant on a un outil en début de chantier il saisit une fois et ça reprend... l'ensemble des outils reprennent le cartouche, on va dire, ce qu'on appelle le cartouche de données de base du chantier : qui est le responsable du chantier, quelle est l'adresse, quel est son numéro de compte chez Bouygues et cetera... Et donc ce tableau de bord là le conducteur de travaux il n'a rien à faire, il a son tableau de bord et les données, s'il a besoin de données économique, il va chercher les données économiques et les données économiques vont aller chercher des données techniques de quantité, il n'est pas obligé de saisir les quantités, puis de saisir les oraux et puis après de mettre ça dans un outil commun pour dire combien ça fait. Donc ça c'est, pour répondre à votre question, c'est une demande de **simplification des outils, de réduire peut-être le nombre, et de simplification des outils pour qu'ils soient connectés entre eux ça c'est une attente qui est assez forte.**

Et en matière de formation, sont-ils actifs, passifs, en considérant que c'est à l'entreprise ou au manager de proposer ?

Ils sont en **attente** mais avec ce **système de e-learning, correspondant IT et puis offre de formation** classique, vraiment entre les 3 ils trouvent leur bonheur.

Concernant la question de l'employabilité - pas forcément reliée à la question des outils et du digital- selon vous le maintien de l'employabilité relève de qui ? qui en a la responsabilité ?

C'est une **affaire collective mais la responsabilité principale**, pour moi, c'est **l'employeur** qui l'a. Donc c'est à nous de maintenir un niveau de compétences, d'employabilité, on avait des compagnons qui utilisaient certains outils qui sont obsolètes et **on les a formés à d'autres types de matériel** plus léger, plus ergonomique, qui se règlent différemment et cetera... donc c'est clairement la responsabilité principale de l'employeur et elle n'est **pas exclusive**, mais c'est l'employeur qui l'a. Après il y a plein de gens qui rentrent en ligne de compte : vous pouvez avoir les **branches**, le secteur **professionnel**, à ceci près que dans le BTP le secteur

professionnel est extrêmement diversifié, puisque la très grande majorité des entreprises sont des entreprises de 50 et moins, voire de 10 et moins, et qu'entre une entreprise de peinture et Bouygues Construction, on est dans le BTP mais on ne fait pas le même métier. Mais on ne fait partie du même secteur. Donc il y a un peu les branches, un peu les **partenaires sociaux**, nous on a des échanges assez réguliers avec nos partenaires sociaux sur le sujet, on a un **accord GEPP**... donc mais comme on n'est pas une activité qui évolue à coups de révolution technologique alors il faut savoir que dans les 10 premiers mondiaux il y a 3 français : Vinci doit être 3e 4e, Bouygues doit être 6e et Eiffage 9e un truc comme ça... Mais on revient à **l'excellence de la formation**, vous avez des ingénieurs français du BTP partout dans le monde. On a beaucoup d'étudiants étrangers issus d'Afrique, du Maghreb, un peu d'Europe de l'Est, un peu moins, mais qui viennent se former en France pour compléter leur formation. Et il y a des accords qui existent donc voilà, chez nous on a **28 nationalités**. Pas que chez les **compagnons**. Si je prends les cadres... je crois qu'on a **15 nationalités chez les cadres**. Donc cette **diversité** est forcément une richesse globalement. Nous on ne coule pas du béton selon un procédé technologique que Vinci ne connaît pas ou qu'une entreprise chinoise ou allemande ou américaine ne connaît pas. Alors les Américains ils font un peu plus de construction métallique que de construction béton, parce qu'ils ont des normes et cetera... les réglementations sont un peu différentes aussi, mais globalement les Égyptiens utilisaient des poulies, maintenant on a des grues. C'est un peu caricatural ce que je raconte, mais voilà, il y a juste le prix de la main d'œuvre qui a beaucoup évolué entre l'Égypte ancienne et le monde moderne et c'est tant mieux. Je vous rassure cela ne fait que quelques années qu'on a abandonné le fouet sur le chantier.

La révolution technologique elle est dans la conception, elle n'est pas dans la construction. L'évolution des matériaux elle existe : on a des bétons haute performance maintenant qui permettent de faire des trucs géniaux, des grands ponts, des grands tunnels... mais globalement on continue à faire des ponts et des tunnels. Donc la **dernière révolution technologique de matériaux** c'est quand on a inventé le béton dans la **2e moitié du 19e siècle**. Le béton armé je veux dire. Mais globalement, après, **la révolution qui est rampante**, ce n'est pas péjorative mais je ne trouve pas d'autres termes, qui est régulier on va dire actuellement, **c'est l'utilisation des outils digitaux**. Mais ce n'est pas une révolution. On continue à avoir des plans, on continue à avoir une structure, à avoir un équipement, à avoir une isolation, à avoir des normes, avoir des fenêtres, avoir du chauffage, de l'eau. La propriété du béton, les capacités des bâtiments en énergie et cetera... oui tout ça ça a évolué, mais ce n'est pas une révolution.

Pensez-vous à d'autres acteurs qui porteraient une responsabilité en matière d'employabilité ?

Il y a l'Etat à travers les aspects d'éducation nationale, à travers les aspects de pôle emploi, on en parle suffisamment en ce moment, globalement, on le voit à travers la **gestion d'emploi ou de la gestion de la formation**. Quand je dis l'éducation c'est plutôt une question de gestion de la formation et puis après par rapport à la digitalisation, il y aura ce que nous propose les **fabricants eux-mêmes en matière d'outils numériques**.

Ceux qui sont à l'origine des outils numériques et portent l'innovation en fait.

J'ai oublié de vous dire en préambule, j'aurai du vous le dire tout d'abord, je m'en excuse, je suis d'une **nullité crasse en informatique**. Et **ça ne m'intéresse pas**. J'utilise parce que voilà, j'utilise l'outil interne parce que c'est utile... mais mes enfants **se moquent régulièrement de moi**. Quand est-ce que tu changes ton téléphone ? Mais pourquoi tu veux que je change mon téléphone ? il marche très bien : j'ai mes mails, mes messages, mes photos, j'ai Google, j'ai machin... Oui mais tu l'as depuis quand ? Et là je leur dis : je l'ai depuis 2007.

Ils me disent mais papa, 2007 c'est quoi ? **C'est un Samsung S7. On est au 21 ! Pour eux je suis Cro-Magnon.**

Je n'aime pas beaucoup les films de science-fiction par goût personnel, mais si on a des outils extrêmement simple, collaboratif, on a par exemple testé des **casques avec des données intégrées, des casques de chantier, qui sont obligatoires, dans la visière il y a des données intégrées**. Oui ça va **révolutionner des usages**. **Mais ça ne va pas révolutionner l'entreprise**. Si on a des outils où on se balade chacun avec un truc et il suffit de faire ça, et puis on passe les données, oui ça va révolutionner les usages. Moi j'ai un portable tactile mais moi je voudrais que de la commande vocale. Je voudrais arrêter de taper sur ce clavier.

Je ne sais pas si ça vous est arrivé, moi ça m'est arrivé, j'étais **en panne de portable** pendant une journée, même pas 24h, 12h. J'avais **l'impression de ne pas pouvoir travailler**.

Alors ce n'était pas tant pour mon usage perso, parce que mon portable n'ouvre pas la porte de mon appart, n'ouvre pas ma voiture et cetera... mais globalement c'est plutôt par l'évolution, **la révolution des usages, plus que la révolution des métiers**. Comme maintenant la digitalisation est un peu partout, c'est plutôt dans ce sens je pense mais ça c'est une idée personnelle, je pense que c'est plutôt par les usages parce que, aujourd'hui le téléphone portable a révolutionné nos vies et la façon dont on vit.

Donc on vit avec nos proches, avec nos familles. A tel point que les nouvelles générations, si vous avez des enfants, moi j'ai des enfants grands mais, je me suis dit : **mais qui commande ? c'est toi ou c'est le portable ?** Sauf que c'est un débat un peu sans fin.

En entreprise en entreprise c'est comme dans la société civile : aujourd'hui un gamin qui rentre au collège et qui n'a pas de portable, il s'autoexclut.

Vis-à-vis de l'ensemble de sa classe et vis-à-vis de l'ensemble de l'école. Je me souviens mes filles ont eu un portable pour rentrer en seconde, et mes fils qui sont jumeaux ils en ont eu un 3^e. Scandale chez les filles ! Pourquoi nous on a attendu la 2nde ? pourquoi eux ils ont le droit en 3^e ? Ils prenaient le bus et cetera... donc c'était aussi une facilité de contact avec eux à l'époque quand ils allaient au collège. Mais c'est vraiment les usages qui ont révolutionné les pratiques. moi j'échange des textos avec mon assistante. Elle m'envoie un message, est-ce que vous avez pensé à faire ci, ou appelé untel, ou la réunion est décalée, est-ce que vous l'avez vu des trucs comme ça. Avant on n'avait pas ça on y arrivait quand même. Mais parce **que le rapport au temps à changer.**

Regardez le traitement de l'actualité. C'est l'info du jour au jour, le lendemain, ce qu'il s'est passé la veille plus personne n'en parle. Mais c'est assez terrible.

Oui c'est ça en fait c'est vraiment l'actualité de l'immédiateté sans considération de la portée de l'actualité en fait, des enjeux qui peuvent être plus profonds et s'imprégner dans le temps. Effectivement il y a matière à discuter longuement sur tout ça.

On le voit avec les comportements qu'on a plus trop, mais qu'on avait au début, quand les **portables se sont généralisés**, c'est qu'on a dû **interdire à nos compagnons sur leur poste de travail** de recevoir, passer des coups de fil, pour des **questions de sécurité**. **Ce n'est pas une question de productivité.**

C'est parce qu'on a failli avoir des **accidents**.

Avez-vous déjà entendu parler de la notion de salarié augmenté ?

Alors je ne sais pas si on en a la même définition. Nous on a fait des tests, on n'a pas généralisé, avec des exosquelettes. Mais je ne sais pas si c'est la même chose.

Alors en fait ce sont des salariés qui, du fait de l'introduction de nouveaux outils vont pouvoir automatiser les tâches à faible valeur ajoutée au profit de tâches à plus forte valeur. De plus l'utilisation de la data, d'intelligence artificielle vont permettre d'aller plus loin et plus vite sur l'analyse, apporter un travail plus pointu et qualitatif. Il est considéré qu'il s'agit de salariés augmentés suite à l'impact, du fait de toutes ces technologies.

Alors je ne connaissais pas l'expression. Moi je faisais référence à ce qui existe sur la conception, on appelle ça de la réalité augmentée. Vous mettez un outil et vous voyez la construction de votre maison.

Que vous inspire ce concept ?

Alors ce dont je parlais, l'exosquelette c'est lorsqu'on équipe des compagnons d'un **exosquelette** qui **démultiplie la force des compagnons**. S'il doit porter à bout de bras 20 kilos,

finalement il tend le bras, il a quand même une action de poids, sauf qu'il a une machine avec une énergie qui porte 18 kilos sur les 20.

C'est pour les tâches qui sont pénibles où notamment il y a des manutentions avec du poids. Ce n'est **pas au sens de l'analyse intellectuelle mais c'est au sens de la force physique**. On a fait un certain nombre de tests : ça marche assez bien. La difficulté c'est que c'est très encombrant et on n'a pas de compagnons qui porte des poids toute la journée. Ça va durer peut-être, dans une journée de 7h-7h30 de temps de travail, ils vont faire ça pendant une demi-heure. On se harnache finalement, c'est comme si on enfilait une espèce de combinaison par-dessus soi avec des choses que vous mettez le long des bras, le long des jambes aussi, quand vous devez soulever des poids et pousser sur les jambes, ça vous aide aussi, ça **démultiplie la force humaine** si vous voulez.

C'est dans le même esprit que le salarié augmenté. Qu'est-ce que ça vous inspire ?

On essaie tous de faire ça. On essaie **tous d'aller vers de la valeur ajoutée**, d'avoir de la gestion de data. Moi je sais que c'est un sujet par exemple avec mes équipes RH, bon je leur disais à mes responsables RH expérimentés ou plus jeune, en disant mais vous faites de la gestion individuelle quand vous avez de la gestion collective, il faut que vous la **confrontiez à la data** collective pour que ça vous donne une **tendance**, ou une jurisprudence positive ou négative, ou une **alimentation de votre analyse, ou votre raisonnement pour donner, alimenter une réflexion, une action**. Nous on n'est pas des chercheurs. **Ça alimente une réflexion, mais ça doit se transformer en action**, ou en pas d'action si on décide de ne pas agir. Mais c'est déjà une **décision de non-action**. Donc on y concourt petit à petit mais c'est de la gestion alors là c'est un peu ce qu'on fait en contrôle de gestion, c'est un peu ce qu'on fait en gestion RH, où par exemple on a un outil aujourd'hui digital pour nos entretiens annuels, qui nous permet d'avoir une **gestion de data à la fois individuelle et collective, et de positionner l'individu par rapport à sa catégorie**, et de dire tiens sur ses souhaits de formation, ses souhaits de mobilité, ses souhaits de rémunération et cetera... et ça nous permet de caler par rapport à une moyenne de population. Et tout ça c'est de la gestion de data. Je prenais les entretiens annuels on avait déjà un entretien annuel à l'époque y compris pour nos compagnons puis je me faisais un tableau et je mettais le nom, le prénom, et puis j'avais des colonnes formation, mobilité carrière, et puis je me suis mis à remplir sur un tableur, qui n'était pas Excel, je sais plus comment il s'appelait, mais voilà on faisait de l'exploitation de données. Mais par contre aujourd'hui c'est la machine qui fait. C'est la machine qui va chercher les données, qui les met dans la bonne case. Après le risque qu'on peut avoir, y compris dans notre fonction, par exemple les **représentants du personnel** sont très friands de ça. Ils nous demandent comment ça se passe pour les chantiers ? mais comment ça se passe pour les assistants ? Ils nous **questionnent sur des populations**

données. Du coup on est obligé d'avoir une gestion de data par rapport à des populations, par rapport à des collectifs de population. Comment ça se passe sur tel chantier ? comment ça se passe dans telle usine ? quel département ? comment ça se passe pour les commerçants ? et cetera... Donc on est obligé d'avoir cette gestion. Moi je pense que c'est une évolution, peut-être qu'on fait de la prose comme monsieur Jourdain en faisait sans le savoir, mais c'est une évolution plutôt positive. De là à parler de salariés augmentés... Bon je comprends le concept, mais le risque. Je vais être très prosaïque, je trouve que ça **enrichit le boulot**. Le boulot est plus **intéressant**, ça permet de faire un peu plus de **prospectif**. Après **attention de ne pas trop intellectualiser** la gestion de données parce que sinon on est dans l'odyssée de l'espace et c'est l'ordinateur qui commande.

Vous aviez amorcé votre phrase en disant « mais le risque » ?

Oui le risque c'est qu'au bout d'un moment, on ne fasse que de l'analyse de données pour l'analyse de données.

Que l'on tombe dans une forme d'analyse permanente, et qui aurait quelles répercussions sur l'emploi ? les conditions de travail ? de développement des compétences ?

Pour moi je pense que c'est plutôt sur une **question de pilotage de boîte**. C'est qu'après on ne voit plus l'essentiel. C'est que **l'accessoire et la démultiplication des accessoires nous fait perdre de vue quelle est la stratégie, quel est le cap, quels sont les moyens associés, qu'est-ce qu'on fait pour les collaborateurs, qu'est-ce qu'on fait pour les former, pour qu'ils soient au goût du jour, qu'est-ce qu'on fait pour avoir les bons aux bons endroits, qu'est-ce qu'on fait pour avoir des relations sociales harmonieuses, pour que la boîte tourne quoi ? et que les gens soient heureux de venir au boulot**. Nous on a une stat qu'on aime bien dans nos enquêtes de satisfaction internes, faites de manière anonyme, donc confiée à un cabinet extérieur : on a 96% de fierté exprimée d'appartenance à l'entreprise, et on a 93% de taux de recommandation à un de leurs proches ou quelqu'un qu'ils connaissent à venir travailler dans l'entreprise. Mais en même temps c'est un véritable enjeu pour nous parce que quand vous êtes dans ces scores-là, demain on passe de 96 à 90 on va se dire Oh là là ! Oh là là ! ça va être la panique à bord. Quand vous êtes premier du championnat le jour où vous êtes 2e tout le monde dit : bah alors qu'est-ce que tu fous ? t'as plus la médaille d'or ? t'es mauvais ? mais non je suis juste 2^e.

Donc est-ce que la **gestion des datas va changer l'employabilité des gens ? Après c'est l'adéquation du niveau de formation avec lesquels les gens arrivent sur le marché du travail**. Je vois un jeune aujourd'hui qui a un bac pro bâtiment, il est peut-être moins bricoleur que celui qui avait un bac pro bâtiment il y a 30 ans, il a peut-être moins de ce côté hyper manuel

mais ils sont d'un bien meilleur niveau que les bacs pros d'il y a 30 ans. D'un niveau général. Parce que de toute façon ils ont été **élevés dans le monde**. Il y a 30 ans quand j'ai commencé écouter la radio c'était le RTF, moi c'était la télévision couleur, après c'était les télévisions privées, et maintenant on est au satellite. C'est plus le même monde. Ma 2e fille est au Chili, si je veux savoir ce qu'elle fait au Chili je la googlise et je sais ce qu'elle fait au Chili. Maintenant on est tous voisins. **Le point de vigilance pour nous RH, c'est qu'il faut que les gens continuent à se parler**, puis à s'envoyer des messages, ou des mails, ou des notes. **Même moi, avant j'avais des consommations de téléphone astronomiques, aujourd'hui je passe plus de temps à envoyer des messages à l'ordinateur qu'à parler à des gens au téléphone. Révolution des usages.**

Dans un cadre un peu plus global, quel est le rôle selon vous, quelle est la réflexion que vous en avez, de la fonction RH par rapport à la mise en place d'outils et leurs impacts sur les équipes ? l'accompagnement qui doit être fait ? le développement des compétences ?

Là on a des choses à faire, c'est un petit peu un modus operandi assez fortement classique mais assez simple : **c'est quoi l'objectif ? pas c'est quoi l'outil et qu'est-ce qu'on veut en faire**. C'est quoi l'objectif ? et après on garde l'outil. On dit toujours **mettez les choses dans le bon ordre**. Après c'est une fois que vous avez **pourquoi, quoi, avec qui, et puis quels sont les dispositifs d'accompagnement**, ou pas, on a fait un test en 2019 : on a mis en place des adresses mail professionnelles pour tous nos compagnons. On l'a accompagné en termes d'information, 90% ou 95% de nos compagnons savent utiliser un smartphone. Ils ont leur compte en banque dessus, ils commandent les billets de train, ils commandent leurs courses, et cetera... Il y a quelques plus anciens qui ont un peu plus de mal mais ça doit être 5% ou 10% de la population donc c'est très minoritaire. En fait on a fait un bide pour 2 raisons alors qu'on a fait des ateliers sur le chantier, venez on vous montre. Sauf que on **ne leur a pas dit tout ce que ça pouvait leur apporter** comme élément ainsi qu'à Madame. Parce que chez nous, c'est les femmes, les épouses qui nous appellent quand il manque des heures sur un bulletin de paye. Souvent c'est les femmes qui tiennent les cordons de la bourse. Surtout qu'une paye de compagnon c'est assez complexe parce qu'il y a des heures différentes, il y a des déplacements différents, il y a des paniers différents, et cetera... Donc on a fait **un bide parce qu'on ne leur a pas dit tout de suite les usages** : qu'ils allaient pouvoir communiquer avec la Caisse des congés payés, qu'ils allaient pouvoir demander des certificats de travail, qu'ils allaient pouvoir savoir où en est leur compte épargne temps, vérifier leur bulletin de paye... On va vous envoyer des mails, vous allez être informé, vous êtes en lien avec l'entreprise. Sauf que l'entreprise il n'y a pas que des mails. A chaque fois, on se posait la question, nos chefs de chantier on leur demande de commander le béton avec un outil

particulier qui du coup implémente la gestion, ils n'ont pas de ressaisie à faire. Ils ont commandé 12 mètres cubes de tels types de béton on sait que c'est à tel tarif et ça vient remplir le tableau de gestion automatiquement. Une fois que vous leur avez expliqué ça, et ben oui ça m'intéresse parce que ça m'évite une commande et une saisie. Parce qu'avant, je téléphonais, le mec il venait avec des bons, je signalais le bon, j'en gardais un double et j'avais un aide gestionnaire qui, sur le chantier, saisissait le double de la commande béton. Maintenant, au lieu de passer le coup de fil, on a des contrats cadres avec des fournisseurs de bétons, vous envoyez la centrale à béton qui est la plus proche, vous dites bah voilà à 14h je veux 8 mètres cubes de CP 45 qui est une typologie de béton, et puis le gars à 14h il vient vous livrer le béton, vous vérifiez, vous faites OK et puis hop ça vient en gestion. Et puis vous n'avez plus rien à faire. Mais comment je suis sûr qu'ils ont reçu la commande ? Il y a un système d'accusé de réception, qui indique maintenant si j'ai bien pris en compte votre commande. Si le béton n'arrive pas à 14h, qu'est-ce que je fais, moi ? Je n'ai pas le temps de me retourner, de commander à quelqu'un d'autre c'est trop tard, la journée est morte. Je n'ai pas le produit. Donc à chaque fois on s'est posé la question, **de quoi vous avez besoin ?** S'ils avaient eu besoin de formation on aurait fait une formation. Il y a un tutoriel qui était associé, avec le tutoriel j'essaie, j'ai regardé, même moi j'y arrive alors que je suis nul. Donc je me suis dit : tous les chefs vont pouvoir y arriver.

Vous dites qu'il faut s'interroger sur : c'est quoi l'outil, quel est l'objectif, est-ce que de par votre fonction de DRH vous êtes associé en amont ou est-ce que c'est une fois que l'outil est validé ?

C'est variable. Quand c'est un **outil**, on va dire **structurant** de la boîte, c'est une **décision de direction** et de ma secrétaire générale, le DRH, tout le monde suit. Quand ce sont des **outils particuliers** là on fait des **petites réunions de travail**, on va dire **inter-métier** et on est, bon OK est-ce que ça **change le profil des gens qu'on va recruter ? est-ce que ça change la nature des formations qu'on va dispenser ? est-ce qu'il y a un accompagnement à faire des gens en place et est-ce que ça va laisser les gens sur le carreau ?**

Avez-vous des outils pour ça ? des grilles ?

On se **réunit et on échange oralement**. Mais la question tourne toujours autour des mêmes sujets. Quand on a mis en place notre outil qui va chercher dans les différents outils pour faire un outil de pilotage du chantier, le chef de projet est venu me trouver en me disant qu'est-ce t'en penses ? quelles sont les données RH qu'il faudrait qu'on mette dedans ? alors je lui dis bah explique-moi comment ça marche à quoi ça sert ? On a fait une réunion d'une heure et puis hop c'était parti puis après moi j'ai mobilisé mon équipe en disant : ils vont avoir besoin de ces données-là, est-ce qu'elles sont bien accessibles sur un chantier ? est-ce qu'il y a des

mots de passe ? est-ce que c'est limité à certains niveaux hiérarchiques ? on a vérifié l'accessibilité des données pour être sûr que quand ils appuient sur le bouton il y a bien quelque part un outil RH qui leur fournit les informations. On a Co construit et ils m'ont demandé : tiens, comme données RH, qu'est-ce qu'il faudrait avoir comme donnée RH dans le tableau de bord du chantier ? et après j'ai dit dans le tableau il y a un truc mais qui nous échappe c'est par exemple la gestion de l'intérim... Qui est une gestion avec des prestataires extérieurs qui sont des ETT. Nous on a des données qui sont des heures, est-ce qu'on les met ? est-ce qu'on peut en avoir d'autres ? mais ça demandait un développement d'outils et un moment on dit bon le jeu n'en vaut pas la chandelle et puis finalement on a dit ben non ce sera hors données intérimaires. On a fait un choix. Finalement on pousse **le questionnement pour jauger de la pertinence, praticité d'un outil qui devra s'emboîter dans d'autres.**

Dans une entreprise de notre taille, et au vu de notre culture, les DP n'osent pas jouer leur rôle. Moi-même qui suis DP depuis plusieurs années, j'ai cessé de mettre certains sujets à l'ordre du jour. Par crainte de voir les relations se détériorer d'une part et d'autre part parce que les salariés ne nous soutiennent pas franchement. Même si nous avons un taux de participation aux élections qui est plutôt honorable (> 60% taux de participation aux dernières élections). Nous comptons sérieusement sur les élections de mars 2023 pour changer la donne. L'entreprise a grandi, elle change, de nouveaux collaborateurs, plus jeunes arrivent et on oublie les anciens qu'il faut accompagner.

En parlant d'accompagnement, comment l'entreprise gère-t-elle l'évolution des compétences liées notamment à l'introduction de ces nouveaux outils ?

Elle ne la gère pas. Ou plutôt si. Elle gère l'évolution des compétences en recrutant des jeunes gens formés aux nouvelles technologies, et ce sont eux qui sont censés faire évoluer l'entreprise. Mais on oublie totalement les autres collaborateurs, anciens ou récents, qui n'ont pas la formation, ni l'âge ni la connaissance. Donc en termes d'employabilité, on prend un risque collectif. Sans parler du fossé ou du gouffre technologique et générationnel qui va se creuser de plus en plus.

Comment peut-on faire évoluer les choses sur ces sujets dans une entreprise comme la vôtre ?

J'avoue que je ne sais pas. J'attends beaucoup des prochaines élections pour réveiller les consciences et en même temps je suis sceptique.

Exemple d'entretien n°3

Nadia T. est Déléguée du Personnel d'une entreprise d'Import-Export, spécialisée dans l'achat et la distribution de bien de consommation. L'entreprise compte 70 salariés.

Décrivez nous votre entreprise, son activité, sa culture

Je travaille depuis plus de 20 ans dans la même entreprise, une entreprise familiale qui s'est développée autour d'une équipe managériale dont l'âge moyen est de 60 ans, qui ont progressivement recruté les membres de leur famille.

Le dialogue social n'existe quasiment pas, nous avons des réunions régulières où nous traitons des sujets en surface mais les obligations légales sont à peine respectées.

La digitalisation a profondément impacté les façons de travailler, fait évoluer (voire transformé) les métiers et les compétences. Comment voyez-vous cela dans votre entreprise ?

Depuis le Covid, nous avons, comme toutes les entreprises, mis en place des outils numériques, afin de travailler à distance. Cela a bien marché malgré une absence totale de formation des utilisateurs. Moi-même j'utilise Teams pour des réunions avec mes clients, je m'en sers régulièrement mais je découvre chaque jour une nouvelle fonctionnalité qui ne m'a pas été enseignée. Je dois déranger un collègue pour qu'il me montre comment faire.

Quel impact l'irruption du digital dans l'entreprise a-t-il sur l'évolution des métiers et des compétences des salariés ? Avez-vous un exemple de métier qui a évolué ?

L'entreprise met en place cette année un CRM, outil digital permettant aux clients de passer des commandes en direct sans l'intervention du délégué commercial. L'entreprise a recruté un jeune collaborateur afin qu'il réalise des tutoriels à destination des clients. A aucun moment il n'est envisagé de former les commerciaux, ni de leur demander de former leurs clients. On leur a présenté l'outil comme étant une avancée qui allait leur faire gagner du temps car les activités déléguées au client (la prise de commande) leur permettraient de faire davantage de prospection et de gagner de nouveaux clients !

Comment les DP se sont emparées du sujet ?

Dans une entreprise de notre taille, et au vu de notre culture, les DP n'osent pas jouer leur rôle. Moi-même qui suis DP depuis plusieurs années, j'ai cessé de mettre certains sujets à l'ordre du jour. Par crainte de voir les relations se détériorer d'une part et d'autre part parce que les salariés ne nous soutiennent pas franchement. Même si nous avons un taux de participation aux élections qui est plutôt honorable (> 60% taux de participation aux dernières élections). Nous comptons sérieusement sur les élections de mars 2023 pour changer la donne. L'entreprise a grandi, elle change, de nouveaux collaborateurs, plus jeunes arrivent et on oublie les anciens qu'il faut accompagner.

En parlant d'accompagnement, comment l'entreprise gère-t-elle l'évolution des compétences liées notamment à l'introduction de ces nouveaux outils ?

Elle ne la gère pas. Ou plutôt si. Elle gère l'évolution des compétences en recrutant des jeunes gens formés aux nouvelles technologies, et ce sont eux qui sont censés faire évoluer l'entreprise. Mais on oublie totalement les autres collaborateurs, anciens ou récents, qui n'ont pas la formation, ni l'âge ni la connaissance. Donc en termes d'employabilité, on prend un risque collectif. Sans parler du fossé ou du gouffre technologique et générationnel qui va se creuser de plus en plus.

Comment peut-on faire évoluer les choses sur ces sujets dans une entreprise comme la vôtre ?

J'avoue que je ne sais pas. J'attends beaucoup des prochaines élections pour réveiller les consciences et en même temps je suis sceptique.

Extrait de la grille d'analyse des entretiens DRH

Thèmes	VIOLAINE	JACQUES
Poste/Secteur/effectif	DRH PME de 100 salariés. C'est un cabinet de conseil spécialisé dans la gestion des licences logicielles et des dépenses cloud.	Secteur du BTP / 1000 collaborateurs ^{EXECUTIVE EDUCATION} Appartenance à un grand groupe depuis 33 ans. DRH de deux structures: travaux public (dépollution), génie civil industriel dans les usines et travaux d'équipement public. 455 millions de CA - 55% cadres/ingénieurs, 20% ETAM, 25 % compagnons (ouvriers)
Maturité en matière de stratégie digitale et Enjeux de la digitalisation	Absence de stratégie globale. Les directeurs définissent leur besoin, qu'ils expriment au DG pour obtenir le budget, décision «au cas par cas». RH associé dans la démarche que si l'outil est RH. Pas de rôle dédié à la RH dans le cadre d'introduction d'outils. Enjeux: gain de temps, fiabilité, faciliter le reporting. Gain de temps lié à l'automatisation est reporté sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Tout le monde comprend les enjeux et l'urgence des sujets numériques.	<p>Stratégie globale et pensée de digitalisation des métiers. Conduite de politique. Plutôt pionniers avec une messagerie interne dès la fin des années 80.</p> <p>Digitalisation des outils administratifs il y a 20 ans puis des métiers techniques progressivement depuis 10 ans (conception, bureaux d'études) et moins sur la partie exécution (opérations manuelles). Renforcement de la digitalisation, "de l'exécution à la conception". Future expérimentation des imprimantes 3D pour la construction des bâtiments.</p> <p>Démarche volontariste accompagnée par de la formation</p> <p>"Mais ce n'est pas maintenant que l'on va construire une voiture ou un immeuble sans intervention humaine"</p> <p>Evolution des logiciels en fonction de la réglementation</p> <p>Développement d'une plateforme numérique de gestion de projets</p> <p>Finalemment trop d'outils (18 outils informatiques différents pour certains collaborateurs) => projet d'un projet de les connecter entre eux, simplification. Volonté d'équipement et de formation.</p> <p>"Le point de vigilance pour nous RH, c'est qu'il faut que les gens continuent à se parler" (plutôt que s'envoyer des messages).</p>
impact du digital sur l'évolution des métiers et compétences	<p>"On n'a pas forcément dû acquérir de nouvelles compétences, on a positionné d'anciennes compétences" qui n'étaient pas mobilisées faute de temps. Pour d'autres, ils ont pris un nouveau rôle dans l'entreprise. (ex: mobilité vers un poste de marketing digital).</p> <p>Le digital ne "modifie rien dans la gestion de développement des compétences". Ceux qui sont dépassés par ces évolutions digitales, ce développement permanents des compétences, la charge associée à l'automatisation, "ils ne restent pas ou on leur demande de partir". Souvent ils partent d'eux même tellement le rythme est soutenu. " Le rythme de travail et le rythme des évolutions", ils sont largués, dans un inconfort. Ce n'est pas de l'incompétence, c'est lié à notre contexte. Si cela n'a pas fonctionné c'est parce qu'il ne sont pas "assez curieux pour aller chercher l'information" et pas assez investis pour se former en dehors de leur temps de travail et monter plus vite en Incompétence" (lapus de la personne qui a utilisé incompétence au lieu de compétence.)</p>	<p>Tous les métiers se sont digitalisés. "c'est la digitalisation des données qui amène la digitalisation des métiers, pas l'inverse"</p> <p>distinction entre les métiers administration/gestion et les métiers techniques</p>

		<p>Le digital a engendré l'évolution des métiers d'exécution du fait de l'organisation de la chaîne d'approvisionnement, l'organisation du chantier et l'apparition de la construction modulaire => Assemblage de bloc dans des préfabriqués donc en extérieur des chantiers. " ils ne vont plus produire, ils vont assembler, tel des LEGOS ou IKEA". Les postes de travail se standardisent et on passe à des tâches répétitives. Forme de fordisme, travail à la chaîne sur site, alors qu'ils bougeaient et évoluaient selon les étages de la construction. Ce n'est pas la digitalisation de leur fonction mais leur métier a évolué du fait des outils de digitalisation. "C'est la digitalisation des processus qui a des conséquences sur la manière dont on travaille".</p>
		<p>Evolution du rapport au temps. Toujours besoin d'opérateurs pour faire manuellement le travail", pas de phénomène de robotisation car ce sont des prototypes uniques. Nécessité d'outils collaboratifs. Population ingénieurs très qualifiés et très au fait du digital, les stagiaires et alternants proposent des outils digitaux pour améliorer les processus. On va utiliser des casques avec des données intégrées, cela va "révolutionner les usages" mais pas l'entreprise, ni le métier. "En entreprise, c'est comme dans la société civile, un gamin qui n'a pas de portable, il s'auto-exclut", la non maîtrise des outils digitaux est mal perçue. Le rapport au temps a changé.</p>
mesures d'accompagnement	La direction consacre un budget important à la formation pour que les salariés puissent travailler correctement et répondre aux exigences du secteur et client.	Actions et formations d'appropriation des outils pour "faciliter le boulot". Les ingénieurs disposent de crédit pour participer à des formations, conférences et c'est à "eux de les trouver." Prise en charge systématique.
	Formation déployée à plusieurs niveaux (interne, externe, transverse, ateliers...)	
Rôle et responsabilité quant à l'introduction d'outils et/ou en matière d'employabilité- EMPLOYEUR	"Créer une entreprise qui s'adapte à son milieu professionnel et anticiper les évolutions". Le président est un partisan de la formation- volonté de 10 formations par an/ collaborateur. "il est focalisé employabilité". Il a bénéficié de beaucoup de formation plus jeune et cela lui a permis d'évoluer très vite. Le secteur d'activité lui impose un rythme de formation soutenu, essentiel au développement et survie de la structure. Donc posture parfois agressive du président quant à la question de la formation et du développement des compétences.	"c'est une affaire collective, mais la responsabilité principale, c'est l'employeur qui l'a. C'est à nous de maintenir un niveau de compétences, d'employabilité". Responsabilité qui n'est pas exclusive. Notre activité n'évolue pas à court de révolution technologique mais plutôt du fait de l'excellence de la formation (scolaire) de nos salariés.
Rôle et responsabilité quant à l'introduction d'outils et/ou en matière d'employabilité - RH	Accompagner les salariés dans les choix de formation afin de maintenir les compétences à jours des collaborateurs. Garder ses salariés motivés	Pas développé, s'associe à l'employeur.
Rôle et responsabilité quant à l'introduction d'outils et/ou en matière d'employabilité - MANAGER	Le manager suggère, valide et s'assure de l'adéquation en compétence. Doit maintenir la motivation et construire des parcours en lien avec la RH.	pas évoqué
Rôle et responsabilité quant à l'introduction d'outils et/ou en matière d'employabilité - COLLABORATEUR	C'est à lui de maintenir un niveau de compétences intéressant, actualisé" et être motivé et actif quant à son employabilité. "les salariés sont très demandeurs de formation car ils savent que leurs compétences sont vite obsolètes. Il faut qu'ils soient "curieux pour aller chercher l'information".	Forte responsabilité en matière d'employabilité, notamment pour les cadres/ingénieurs. Selon le DRH, ils doivent être en "veille" concernant les évolutions de leur métier". Ils disposent d'un budget et sont autonomes dans le choix qui est systématiquement validé par la hiérarchie.

	Il doit être ""investi"" et prendre le "temps en dehors du temps de travail pour se former, s'informer, et monter un peu plus vite en compétence""	
Rôle et responsabilité quant à l'introduction d'outils et/ou en matière d'employabilité- Parties prenantes externes (branches, opco, pôle emploi, OF....)	Il est important que les organismes de formation aident à comprendre les enjeux des entreprises et les évolutions à venir; faire des prévisions et projections des métiers et dispenser les formations requises.	"le niveau des ingénieurs en France est vraiment excellent" et favorise une forte employabilité.
		L'état a une certaine responsabilité à travers les aspects Education Nationale
		Pôle emploi
		Les fabricants eux-mêmes d'outils digitaux
		"un jeune aujourd'hui qui a un bac pro bâtiment, il est peut-être moins bricoleur que celui qui avait un bac pro bâtiment il y a 30 ans, il a peut-être moins de ce côté hyper manuel mais ils sont d'un bien meilleur niveau que les bacs pros d'il y a 30 ans. D'un niveau général". Rôle des Branches, dans une moindre mesure du fait de la diversité des entreprises en terme de taille. L'état a une certaine responsabilité à travers les aspects Education Nationale
Rôle et responsabilité quant à l'introduction d'outils et/ou en matière d'employabilité - des partenaires sociaux (dialogue social)	"Les OS sont conscients des efforts réalisés en matière de formation et souhaitent juste de l'info sur le budget et le nb d'heures de formation...". La question de l'employabilité n'est jamais abordée.	"un peu les partenaires sociaux, on a des échanges assez réguliers sur le sujet, on a un accord GEPP"
Comportement et attentes des cadres en matière de formation	Secteur d'activité qui pousse à se former tout le temps. Les salariés sont très demandeurs. "ils savent que leur compétence a une durée de vie limitée". Conscients de cette obsolescence, ils sont très actifs, en attente et exigeants.	Très en attente lié à notre fonctionnement car on a trop d'outils. Ils utilisent 18 outils différents non connectés entre eux. Lors de l'enquête interne, la sur présence et utilisation d'outils a été relevée. Pour le reste, ils trouvent leur bonheur avec tout ce qu'on propose.
Comportement et attentes des ETAM en matière de formation		Attentes importantes mais pas au fait des formations digitales, préfèrent le présentiel.
Typologie de formation, outils, dispositifs proposés - manières de se former	Formation classique, e learning, micro formation en interne, séances d'apprentissage collectif, esprit start-up. Formations entre collègues.	Pas de projection ou visibilité des formations à moyen terme, dépend des évolutions légales et des outils digitaux. Gestion classique des plans de formation avec des axes prioritaires. Offre de formation interne, externe, crédit formation, e learning. On a un axe outils digitaux et on laisse des cases vides pour les formations non prévues ou complémentaires. On a aussi un axe piloté par les gens de l'IT, correspondant IT: actions de sensibilisation, ou des actions plus poussées de compétences sur les outils ou plan de formation individualisé sur les outils.
Mesure de l'effort de formation: enjeux, indicateurs	Gestion classique, budget, plan de formation avec les indicateurs usuels.	indicateurs classiques
Evolution des pratiques par rapport à la réforme de la formation ? Avis	Aucune évolution en matière de gestion du plan de rémunération. La RH ne comprend pas la fin de la mutualisation des budgets formation. Versement de 86000 euros à l'OPCO dont pas un euro est redistribué.	Pas d'évolution, pas au fait des évolutions.
Lien entre l'employabilité, la formation et la RSE	Pas de démarche RSE mais projet à venir.	Pas valorisé à ce jour. La RH n'est pas associée à la politique RSE qui porte principalement sur des engagements externes.

<p>Lien entre la formation, la rétention, l'attractivité, la marque employeur</p>	<p>Cette sur-formation permet aux équipes une forte employabilité et dans le même temps, la forte intensité en matière de formation est aussi la cause d'un défaut de rétention. L'équilibre et le dosage de formation peut être un outil d'attractivité favorable à l'employabilité et dans le même temps, devenir à l'excès objet de rupture de la relation entre l'employeur et le salarié.</p>	<p>Résultats très positifs à l'enquête interne : 96% sont fiers d'appartenir à la société et 94% la recommandent. Le politique formation en est une cause.</p>
<p>Réflexion: Le salarié augmenté - qu'est-ce que cela vous inspire? Aucun ne connaît le sens, les réponses apportées se font toujours après une définition du contexte.</p>	<p>"c'est vrai pour nos salariés, ils sont à la pointe de la technologie". "Toutes les fonctions sont impactées parce qu'on a besoin d'aller vite, on a une croissance de 40% par an, donc on ne fait plus la même chose, donc il faut outiller". C'est stimulant et intéressant, cela contribue à se fabriquer de beaux CV. Le revers de la médaille, c'est que c'est très stressant. La nouvelle génération ne veut plus de ce rythme. Ils veulent gagner en qualité de vie. Cela peut générer de la déprime, fatigue. Les nombreux départs "déstructurent l'organisation". Lourde à gérer sur le plan financier et émotionnel. Le recrutement étant long, la charge de travail incombe à ceux qui restent et donc fragilise l'ensemble. On se réorganise tous les 6 mois. Manager compense en reprenant l'opérationnel au détriment du management et de l'accompagnement. Un autre sujet important de ce salarié augmenté: la multiplication des outils et plateformes qui nécessite de jongler entre toutes et démultiplier les saisies, censé faire gagner du temps mais en réalité, les actions autrefois réalisées par le prestataire sont déportées et c'est à nous d'alimenter les fichiers. Ce cumul d'outils inhibe toute créativité. C'est "frustrant", ça "m'énerve", "c'est insupportable". Finalement on est hyper limités et dépendants. On est bridé par les outils. Une solution: la mutualisation des outils.</p>	<p>"Je ne sais pas si on en a la même définition, on a fait des tests avec des exosquelettes pour démultiplier la force des salariés lors des manutentions. Ce n'est pas au sens intellectuel mais plutôt lié à la force physique."</p> <p>Cela fait référence à de la "réalité augmentée" en construction. "Le salarié augmenté, on essaie tous de faire ça, on essaie tous d'aller vers de la valeur ajoutée. En RH on fait de la gestion individuelle au lieu d'en faire une gestion collective, je dis à mon équipe, appuyez-vous sur la DATA collective pour avoir une tendance, alimenter votre analyse, discours mais cela doit se transformer en action ou pas. C'est déjà une décision éclairée, une non action. Analyse qui permet de positionner l'individu par rapport à sa catégorie, au collectif. "moyenne de la population". Les partenaires sociaux sont friands de cela" comment cela se passe pour les assistants? Questionnent sur des populations, obligés d'avoir de la gestion de DATA. Le salarié augmenté, cela enrichit le boulot, plus prospectif "mais attention de ne pas trop intellectualiser, sinon c'est l'ordinateur qui commande". "Le risque est de faire de l'analyse pour de l'analyse". Cela posera question quant au "pilotage de la boîte, on ne voit plus l'essentiel", la démultiplication d'accessoire nous fait perdre de vue la stratégie. "Le point de vigilance pour nous RH c'est que les gens continuent à se parler"</p>
<p>Les RH sont-ils associés en amont aux enjeux de la digitalisation, à la stratégie, ont-ils un impact - rôle du RH - position dans l'organisation</p>	<p>Ce n'est pas la priorité de positionner la fonction RH au cœur de la stratégie numérique et d'analyser les impacts en matière d'emploi. L'enjeu RH est d'abord de "renouer le dialogue", c'est de la "reconquête de la confiance des gens".</p>	<p>C'est variable, si c'est un outil structurant, c'est une décision de direction et la DRH est associée. Quand ce sont des outils particuliers, alors organisation de "petites réunions de travail, inter métiers. Le RH doit être au cœur, il doit pouvoir poser les questions utiles pour garantir que l'introduction du nouvel outil ne va ni surcharger ni faire perdre de vue la stratégie. " On a des choses à faire", il faut mettre les choses dans le bon ordre, questionner avant toute mise en place, penser les mesures d'accompagnement. Ex: installation de messagerie pour les compagnons, "ça a été un bide parce qu'on ne leur a pas dit les usages possibles et les finalités." Il faut pousser le raisonnement pour jauger de la pertinence, praticité d'un outil qui devra s'emboîter avec les autres."</p>
<p>Question de la dimension éthique face à ces évolutions.</p>	<p>Pas de politique RH volontaire pour accompagner ceux en décrochage. Avance ou part, telle semble être la devise RH, sans s'interroger sur les limites et capacités de chacun. La responsabilité de la formation est déportée sur le salarié qui doit prendre sur son temps pour se former.</p>	<p>Conscients des enjeux sociétaux à aller plus loin, plus vite. Volonté de réguler la charge représentée par le cumul des outils. Réflexion autour d'une mutualisation.</p>

Impression générale de l'interviewer suite à l'entretien

Si on ne numérise pas, quelle que soit l'entreprise, on meurt. Personne ne souhaite travailler comme avant. Chacun souhaite des outils modernes, rapides, dans le même temps, l'œil avisé d'un humain est irremplaçable. L'effet pervers c'est de déléguer à la machine chaque micro-tache avec encore "plus d'outils à gérer, penser, déployer, accompagner avec un risque de saturation".

"fait réfléchir sur notre rôle, ce n'était pas une préoccupation mais en discutant, je me rends compte que cela peut devenir un vrai sujet d'entreprise, d'autant plus dans une société et surtout auprès des jeunes qui sont en quête de sens et ne pas être au service d'outils et plateformes en tout genre. "On pousse à plus sans s'assurer du poids et sans réguler la vitesse".

Extrait de la grille d'analyse des entretiens partenaires sociaux

ENTRETIENS IRP	NADIA
Poste / secteur / Effectif	Déléguée du Personnel - entreprise d'Import-Export, spécialisée dans l'achat et la distribution de bien de consommation. 70 salariés.
Décrivez nous votre entreprise, son activité, sa culture	entreprise familiale, qui tend à l'être de + en +, moyenne d'âge Direction : 60 ans "les obligations légales sont à peine respectées" en matière d'information / consultation des IRP
La digitalisation a profondément impacté les façons de travailler, fait évoluer (voire transformé) les métiers et les compétences. Comment voyez-vous cela dans votre entreprise ?	Le Covid a accéléré la mise en place des outils numériques. Cela a bien marché malgré une "absence totale de formation des utilisateurs". "Je dois déranger un collègue pour qu'il me montre comment faire"
Quel impact l'irruption du digital dans l'entreprise a-t-il sur l'évolution des métiers et des compétences des salariés ? Avez-vous un exemple de métier qui a évolué ?	Exemple d'implémentation d'un nouveau CRM qui a des incidences non seulement sur employabilité mais sur job même du délégué commercial : no formation ! Traitement direct avec le client ! "on fait des tutos pour le client!"
Comment les IRP se sont-ils emparés du sujet ?	"les DP n'osent pas jouer leur rôle"
En parlant d'accompagnement, comment l'entreprise gère-t-elle l'évolution des compétences liées notamment à l'introduction de ces nouveaux outils ?	elle ne le gère pas, "ce sont les jeunes qui vont remplacer les vieux " "En terme d'employabilité, l'entreprise prend un risque"
Comment peut-on faire évoluer la situation sur ces sujets ?	"Je ne sais pas"