

Michel Kalika,
professeur à l'université Paris-Dauphine

"Laisser aux nouvelles technologies le temps d'infuser"

Les intranets s'imposent quotidiennement dans la gestion de la formation, le recrutement, etc. Or ils bousculent désormais le rapport de l'entreprise à l'information, donc à la hiérarchie. De tels changements culturels doivent tout d'abord être assimilés. Si tous les niveaux de l'organisation sont associés à cette évolution, les intranets deviennent alors des outils puissants de management.

→ PAR JEAN-FRANÇOIS NICOLAS

→ **INTEGRALE.com** - Quels sont aujourd'hui, selon vous, les usages les plus porteurs en matière d'intranets RH ?

→ **Michel Kalika** - Au-delà des effets de mode, ces outils s'avèrent d'autant plus utiles qu'ils répondent à des besoins quotidiens et récurrents, comme la gestion de la RTT ou de la partie administrative de la formation. Ils prennent véritablement leur sens quand ils s'intègrent à des *workflows* pour devenir des passages obligés, évoluant ainsi d'une fonction « touristique » à une fonction managériale, ce qui se traduit par un phénomène d'« alignement stratégique ». C'est pourquoi la plupart des grands projets actuels sont portés directement par les directions générales, en particulier quand il s'agit d'*e-learning*, puissant levier de changement. Les intranets sont par définition des outils transversaux et remettent en question les hiérarchies comme les baronnies. Ils bousculent la conception dominante qui associe détention d'information et de pouvoir. Ils ne peuvent donc être porteurs de transformations réelles que si tous les niveaux de l'organisation sont associés aux changements de culture souhaités.

Après une phase d'expérimentation des intranets, les entreprises tentent aujourd'hui d'améliorer leur efficacité en adoptant une approche plus intégrée. Quelles pourraient être les prochaines étapes ?

M. K. - Différenciation/intégration, autonomie/centralisation, désordre/ordre... Ce mouvement de correction est classique. Les entreprises ressentent aujourd'hui le besoin d'une

cohérence renforcée. Mais commencer par une approche imposée d'en haut aurait probablement conduit à un rejet massif ! Il faut laisser le temps faire son œuvre et accepter une nécessaire « infusion technologique ». Les annuaires, moteurs de recherche ou métabases de connaissance font partie de ces outils qui peuvent être utilement standardisés. Les entreprises qui se lancent aujourd'hui dans le processus peuvent tirer profit des échecs passés, mais la mobilisation des équipes RH reste indispensable. Il faut donc multiplier les allers-retours entre les concepteurs et les utilisateurs RH en leur donnant les moyens d'être moteurs, de dépasser les craintes de perte d'influence.

Avec le développement d'outils « business to employees », existe-t-il un risque de dépersonnalisation ou d'appauvrissement des relations entre collaborateurs, managers et DRH ?

M. K. - Le modèle de self-service correspond à des consommateurs par essence versatiles. Or les entreprises ont plutôt besoin de renforcer les liens au sein d'une même communauté. Nous évoluons sur un tissu particulier de relations sociales. Prenons garde de ne pas l'ou-

Fiche d'identité

→ **Spécialiste de l'impact des nouvelles technologies sur le management des organisations, Michel Kalika** est professeur à l'université Paris-Dauphine et responsable de l'observatoire Dauphine-Cegos e-management. Il a cosigné *e-management : vers l'entreprise virtuelle ?* et *Les défis du management* (éditions Liaisons, sept. 2002).

blier. Cela dit, je ne crois pas du tout à la déshumanisation de la fonction RH. Un entretien d'évaluation ne perd pas en substance si la saisie du compte rendu, sa transmission à la DRH et son exploitation se voient largement automatisées. Les intranets permettent de fluidifier nombre de processus et laissent davantage de disponibilité et de liberté pour les activités à valeur ajoutée de la fonction, en particulier dans ses dimensions relationnelles. C'est avant tout notre rapport à l'information qui change. Nous sommes habitués à la recevoir. Les intranets fonctionnent dans les deux sens, simultanément en *push* et en *pull*. Les intranutes et les internautes sont les premiers moteurs de leurs recherches et c'est ce qui fait la puissance de ces outils. Beaucoup de managers n'en sont pas suffisamment conscients.