

comme la « Check List » du pilote, permettre que l'énergie et la vigilance soient focalisées sur l'essentiel, en l'occurrence l'écoute et la satisfaction du client salarié.

Enfin, parce que le partage des expériences, notamment en Europe, est une bonne occasion de progresser. Un exemple parmi tant d'autres : depuis la loi du 1971, la France s'enorgueillit de plans de formations mieux mesurés, suivis, évalués ; pourtant, la démarche et le label britannique « Investing in people » nous interroge

sur la capacité des entreprises à faire des choix manageriaux liant stratégie et investissement de formations, sujet de grande actualité au moment où le DIF se met en place. Autre exemple : « Le professionnalisme « salaires », pierre angulaire des RH aux USA.

Dans ce contexte nouveau, les groupes RH peuvent devenir de plus en plus « partenaire du Business », comme on se plaît à le répéter, en aidant les entreprises à répondre aux contra-

dictions qu'elles ont à surmonter : complexité des structures mais souhait d'autonomie et de transparence de chacun ; tradition de systèmes « prêt à porter » et uniformes mais demande d'individualisation ; nécessité de flexibilité stratégique et donc de changement de périmètre mais parallèlement efforts pour bâtir des cultures d'entreprises...

En bref, la fonction RH a de quoi faire pour les années à venir. ■

## LES DÉFIS DE L'E-GRH



*Michel KALIKA,  
Professeur à l'université Paris  
Dauphine, directeur de  
l'Observatoire Dauphine-Cegos  
du e-management*

**Les technologies de l'information et de la communications (TIC) sont désormais le quotidien des managers et les anticipations formulées dans le contexte de la bulle internet se vérifient aujourd'hui : « tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions ont été, sont ou seront bouleversés par internet ». Les TIC intègrent toutes les applications dérivées d'internet (intranet, extranet), mais aussi les technologies de la téléphonie mobile. Elles ont par définition des contours flous et évolutifs. Elles sont connues pour avoir deux effets essentiels sur le management des entreprises : elles remettent en cause la relation au temps et la relation à l'espace.**

**L'**e-GRH consiste en l'introduction des TIC dans l'ensemble des processus de management de la fonction ressources humaines.

La fonction ressources humaines et les DRH sont confrontés aujourd'hui à douze défis liés aux TIC. Ces défis ne sont ni spécifiques à la fonction RH, ni totalement nouveaux puisque les évolutions s'étalent dans le temps. Leur importance devrait cependant être croissante.

### **1. Le défi de l'alignement stratégique :**

les décisions en matière de ressources humaines doivent être cohérentes avec la stratégie de l'entreprise et le passage de la GRH à l'e-GRH n'échappe pas à la règle. Selon la stratégie de l'entreprise, la fonction ressources humaines possède un rôle plus ou moins stratégique dont il convient de tenir compte dans le déploiement des TIC.

### **2. Le défi du mimétisme :**

trop souvent les décisions concernant les TIC sont soumises à des effets de mimétisme ou d'isomorphisme. Les effets d'imitation en matière d'intranet RH ou d'automatisation de processus ne sont généralement pas de bons conseils. Les déficits de réflexion et d'analyse préalable se traduisent souvent par des déficits comptables.

### **3. Le défi de l'externalisation de la fonction RH :**

les TIC ne sont pas la cause de l'externalisation des fonctions, mais à l'évidence, les développements technologiques facilitent l'externalisation de parties ou de la totalité de fonction. L'externalisation de la fonction RH suppose que soient distinguées les activités qui ne sont pas stratégiques de celles qui le demeurent et qui devront rester dans l'entreprise. La première catégorie fera l'objet d'une numérisation totale. Face à cette numérisation qui va se traduire par une dématérialisation de la fonction ressources humaines, les RH doivent recomposer leurs rôles.

### **4. Le défi des réseaux :**

externaliser implique de gérer des relations multiples avec des partenaires, des sous-traitants. La multiplication des extranets conduit à ce que les frontières des systèmes d'information ne

correspondent plus aux frontières de l'entreprise. Les frontières de la GRH risquent d'en être perturbées.

### **5. Le défi du nomadisme :**

un nombre croissant de managers et de salariés se déplacent avec leur bureau numérique mobile (micro-ordinateur wifi, téléphone portable, PDA, ..etc.). La GRH doit intégrer le développement de cette dimension.

### **6. Le défi du e-learning :**

le développement du nomadisme et l'éclatement géographique des équipes conduira inéluctablement au développement du e-learning dans toutes les grandes firmes internationales et/ou géographiquement dispersées. La formation va changer dans sa forme (combinaison de solutions présentielles et distantes) mais aussi dans son contenu. La formation au leadership des équipes à distance, aux nouveaux modes de communication devient un passage obligé.

### **7. Le défi du leadership dans les équipes virtuelles :**

les équipes étant virtuelles, nomades, éclatées géographiquement, se pose la question nouvelle pour de nombreux managers de savoir comment gérer des collaborateurs à distance, comment combiner présentiel et management distant, comment combiner les modes de communication (téléphone, visio-conférence, groupware, réunions, ...), comment développer et entretenir la confiance.

### **8. Le défi de la communication électronique :**

la généralisation de la communication électronique impose une réflexion sur les modes de coordination interne. Peut-on continuer à tenir de trop nombreuses réunions mal préparées et trop longues alors que les managers doivent répondre à des dizaines de courriels par jours ! Les portefeuilles de communication des managers doivent faire l'objet d'un re-engineering.

### **9. Le défi du travail à distance :**

les TIC permettent le travail à distance et notamment le travail à domicile. L'on sait que les freins en la matière ne sont pas d'ordre technique ou financier mais de nature humaine et organisationnelle. Dans un contexte de vieillissement de la

comme la « Check List » du pilote, permettre que l'énergie et la vigilance soient focalisées sur l'essentiel, en l'occurrence l'écoute et la satisfaction du client salarié.

Enfin, parce que le partage des expériences, notamment en Europe, est une bonne occasion de progresser. Un exemple parmi tant d'autres : depuis la loi du 1971, la France s'enorgueillit de plans de formations mieux mesurés, suivis, évalués ; pourtant, la démarche et le label britannique « Investing in people » nous interroge

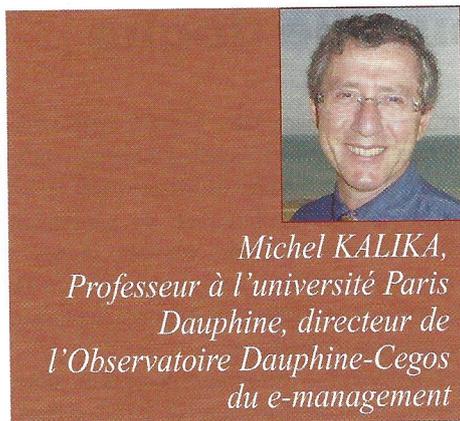
sur la capacité des entreprises à faire des choix managériaux liant stratégie et investissement de formations, sujet de grande actualité au moment où le DIF se met en place. Autre exemple : « Le professionnalisme « salaires », pierre angulaire des RH aux USA.

Dans ce contexte nouveau, les groupes RH peuvent devenir de plus en plus « partenaire du Business », comme on se plaît à le répéter, en aidant les entreprises à répondre aux contra-

ditions qu'elles ont à surmonter : complexité des structures mais souhait d'autonomie et de transparence de chacun ; tradition de systèmes « prêt à porter » et uniformes mais demande d'individualisation ; nécessité de flexibilité stratégique et donc de changement de périmètre mais parallèlement efforts pour bâtir des cultures d'entreprises...

En bref, la fonction RH a de quoi faire pour les années à venir. ■

## LES DÉFIS DE L'E-GRH



*Michel KALIKA,  
Professeur à l'université Paris  
Dauphine, directeur de  
l'Observatoire Dauphine-Cegos  
du e-management*

**Les technologies de l'information et de la communications (TIC) sont désormais le quotidien des managers et les anticipations formulées dans le contexte de la bulle internet se vérifient aujourd'hui : « tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions ont été, sont ou seront bouleversés par internet ». Les TIC intègrent toutes les applications dérivées d'internet (intranet, extranet), mais aussi les technologies de la téléphonie mobile. Elles ont par définition des contours flous et évolutifs. Elles sont connues pour avoir deux effets essentiels sur le management des entreprises : elles remettent en cause la relation au temps et la relation à l'espace.**

**L'**e-GRH consiste en l'introduction des TIC dans l'ensemble des processus de management de la fonction ressources humaines.

La fonction ressources humaines et les DRH sont confrontés aujourd'hui à douze défis liés aux TIC. Ces défis ne sont ni spécifiques à la fonction RH, ni totalement nouveaux puisque les évolutions s'étalent dans le temps. Leur importance devrait cependant être croissante.

### **1. Le défi de l'alignement stratégique :**

les décisions en matière de ressources humaines doivent être cohérentes avec la stratégie de l'entreprise et le passage de la GRH à l'e-GRH n'échappe pas à la règle. Selon la stratégie de l'entreprise, la fonction ressources humaines possède un rôle plus ou moins stratégique dont il convient de tenir compte dans le déploiement des TIC.

### **2. Le défi du mimétisme :**

trop souvent les décisions concernant les TIC sont soumises à des effets de mimétisme ou d'isomorphisme. Les effets d'imitation en matière d'intranet RH ou d'automatisation de processus ne sont généralement pas de bons conseils. Les déficits de réflexion et d'analyse préalable se traduisent souvent par des déficits comptables.

### **3. Le défi de l'externalisation de la fonction RH :**

les TIC ne sont pas la cause de l'externalisation des fonctions, mais à l'évidence, les développements technologiques facilitent l'externalisation de parties ou de la totalité de fonction. L'externalisation de la fonction RH suppose que soient distinguées les activités qui ne sont pas stratégiques de celles qui le demeurent et qui devront rester dans l'entreprise. La première catégorie fera l'objet d'une numérisation totale. Face à cette numérisation qui va se traduire par une dématérialisation de la fonction ressources humaines, les RH doivent recomposer leurs rôles.

### **4. Le défi des réseaux :**

externaliser implique de gérer des relations multiples avec des partenaires, des sous-traitants. La multiplication des extranets conduit à ce que les frontières des systèmes d'information ne

correspondent plus aux frontières de l'entreprise. Les frontières de la GRH risquent d'en être perturbées.

### **5. Le défi du nomadisme :**

un nombre croissant de managers et de salariés se déplacent avec leur bureau numérique mobile (micro-ordinateur wifi, téléphone portable, PDA, ..etc.). La GRH doit intégrer le développement de cette dimension.

### **6. Le défi du e-learning :**

le développement du nomadisme et l'éclatement géographique des équipes conduira inéluctablement au développement du e-learning dans toutes les grandes firmes internationales et/ou géographiquement dispersées. La formation va changer dans sa forme (combinaison de solutions présentes et distantes) mais aussi dans son contenu. La formation au leadership des équipes à distance, aux nouveaux modes de communication devient un passage obligé.

### **7. Le défi du leadership dans les équipes virtuelles :**

les équipes étant virtuelles, nomades, éclatées géographiquement, se pose la question nouvelle pour de nombreux managers de savoir comment gérer des collaborateurs à distance, comment combiner présentiel et management distant, comment combiner les modes de communication (téléphone, visio-conférence, groupware, réunions, ...), comment développer et entretenir la confiance.

### **8. Le défi de la communication électronique :**

la généralisation de la communication électronique impose une réflexion sur les modes de coordination interne. Peut-on continuer à tenir de trop nombreuses réunions mal préparées et trop longues alors que les managers doivent répondre à des dizaines de courriels par jours ! Les portefeuilles de communication des managers doivent faire l'objet d'un re-engineering.

### **9. Le défi du travail à distance :**

les TIC permettent le travail à distance et notamment le travail à domicile. L'on sait que les freins en la matière ne sont pas d'ordre technique ou financier mais de nature humaine et organisationnelle. Dans un contexte de vieillissement de la

comme la « Check List » du pilote, permettre que l'énergie et la vigilance soient focalisées sur l'essentiel, en l'occurrence l'écoute et la satisfaction du client salarié.

Enfin, parce que le partage des expériences, notamment en Europe, est une bonne occasion de progresser. Un exemple parmi tant d'autres : depuis la loi du 1971, la France s'enorgueillit de plans de formations mieux mesurés, suivis, évalués ; pourtant, la démarche et le label britannique « Investing in people » nous interroge

sur la capacité des entreprises à faire des choix manageriaux liant stratégie et investissement de formations, sujet de grande actualité au moment où le DIF se met en place. Autre exemple : « Le professionnalisme « salaires », pierre angulaire des RH aux USA.

Dans ce contexte nouveau, les groupes RH peuvent devenir de plus en plus « partenaire du Business », comme on se plaît à le répéter, en aidant les entreprises à répondre aux contra-

dictions qu'elles ont à surmonter : complexité des structures mais souhait d'autonomie et de transparence de chacun ; tradition de systèmes « prêt à porter » et uniformes mais demande d'individualisation ; nécessité de flexibilité stratégique et donc de changement de périmètre mais parallèlement efforts pour bâtir des cultures d'entreprises...

En bref, la fonction RH a de quoi faire pour les années à venir. ■

## LES DÉFIS DE L'E-GRH



*Michel KALIKA,  
Professeur à l'université Paris  
Dauphine, directeur de  
l'Observatoire Dauphine-Cegos  
du e-management*

**Les technologies de l'information et de la communications (TIC) sont désormais le quotidien des managers et les anticipations formulées dans le contexte de la bulle internet se vérifient aujourd'hui : « tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions ont été, sont ou seront bouleversés par internet ». Les TIC intègrent toutes les applications dérivées d'internet (intranet, extranet), mais aussi les technologies de la téléphonie mobile. Elles ont par définition des contours flous et évolutifs. Elles sont connues pour avoir deux effets essentiels sur le management des entreprises : elles remettent en cause la relation au temps et la relation à l'espace.**

**L'**e-GRH consiste en l'introduction des TIC dans l'ensemble des processus de management de la fonction ressources humaines.

La fonction ressources humaines et les DRH sont confrontés aujourd'hui à douze défis liés aux TIC. Ces défis ne sont ni spécifiques à la fonction RH, ni totalement nouveaux puisque les évolutions s'étalent dans le temps. Leur importance devrait cependant être croissante.

### 1. Le défi de l'alignement stratégique :

les décisions en matière de ressources humaines doivent être cohérentes avec la stratégie de l'entreprise et le passage de la GRH à l'e-GRH n'échappe pas à la règle. Selon la stratégie de l'entreprise, la fonction ressources humaines possède un rôle plus ou moins stratégique dont il convient de tenir compte dans le déploiement des TIC.

### 2. Le défi du mimétisme :

trop souvent les décisions concernant les TIC sont soumises à des effets de mimétisme ou d'isomorphisme. Les effets d'imitation en matière d'intranet RH ou d'automatisation de processus ne sont généralement pas de bons conseils. Les déficits de réflexion et d'analyse préalable se traduisent souvent par des déficits comptables.

### 3. Le défi de l'externalisation de la fonction RH :

les TIC ne sont pas la cause de l'externalisation des fonctions, mais à l'évidence, les développements technologiques facilitent l'externalisation de parties ou de la totalité de fonction. L'externalisation de la fonction RH suppose que soient distinguées les activités qui ne sont pas stratégiques de celles qui le demeurent et qui devront rester dans l'entreprise. La première catégorie fera l'objet d'une numérisation totale. Face à cette numérisation qui va se traduire par une dématérialisation de la fonction ressources humaines, les RH doivent recomposer leurs rôles.

### 4. Le défi des réseaux :

externaliser implique de gérer des relations multiples avec des partenaires, des sous-traitants. La multiplication des extranets conduit à ce que les frontières des systèmes d'information ne

correspondent plus aux frontières de l'entreprise. Les frontières de la GRH risquent d'en être perturbées.

### 5. Le défi du nomadisme :

un nombre croissant de managers et de salariés se déplacent avec leur bureau numérique mobile (micro-ordinateur wifi, téléphone portable, PDA, ..etc.). La GRH doit intégrer le développement de cette dimension.

### 6. Le défi du e-learning :

le développement du nomadisme et l'éclatement géographique des équipes conduira inéluctablement au développement du e-learning dans toutes les grandes firmes internationales et/ou géographiquement dispersées. La formation va changer dans sa forme (combinaison de solutions présentielles et distantes) mais aussi dans son contenu. La formation au leadership des équipes à distance, aux nouveaux modes de communication devient un passage obligé.

### 7. Le défi du leadership dans les équipes virtuelles :

les équipes étant virtuelles, nomades, éclatées géographiquement, se pose la question nouvelle pour de nombreux managers de savoir comment gérer des collaborateurs à distance, comment combiner présentiel et management distant, comment combiner les modes de communication (téléphone, visio-conférence, groupware, réunions, ...), comment développer et entretenir la confiance.

### 8. Le défi de la communication électronique :

la généralisation de la communication électronique impose une réflexion sur les modes de coordination interne. Peut-on continuer à tenir de trop nombreuses réunions mal préparées et trop longues alors que les managers doivent répondre à des dizaines de courriels par jours ! Les portefeuilles de communication des managers doivent faire l'objet d'un re-engineering.

### 9. Le défi du travail à distance :

les TIC permettent le travail à distance et notamment le travail à domicile. L'on sait que les freins en la matière ne sont pas d'ordre technique ou financier mais de nature humaine et organisationnelle. Dans un contexte de vieillissement de la

population la fonction RH a son rôle à jouer en la matière.

## 10. Le défi de la fracture numérique interne :

la fracture numérique concerne également l'entreprise et la ligne de partage entre ceux qui maîtrisent et ceux qui ne maîtrisent pas les TIC se doit de ne pas recouvrir les lignes de partage hiérarchiques et généalogiques. La formation, le coaching TIC de proximité s'imposent.

## 11. Le défi de la numérisation de la

## communication syndicale :

la place des syndicats sur les intranets RH des entreprises est une question à laquelle les DRH se devront de répondre car la communication électronique syndicale se généralisera de toute façon.

## 12. Le défi de l'infusion :

l'introduction des TIC et le développement des usages ne se décrète pas. Il faut considérer que les développements technologiques de la fonction RH requièrent du temps et des étapes. Ce n'est

qu'à ce prix que se développera l'appropriation des TIC et que les traditionnelles et prévisibles résistances aux changements seront dépassées. ■

## Notes

Michel Kalika est professeur agrégé à l'Université Paris-Dauphine où il a créé l'Executive MBA et les MBA International Paris. Il dirige l'Observatoire Dauphine-Cégesu du e-management. Il est également auteur ou co-auteur de nombreux articles et ouvrages dont « L'évaluation des systèmes d'information » Economica, 2004, « Le e-management : quelles transformations? » aux Editions Liaisons (2003), Management, stratégie et organisation, chez Vuibert (5<sup>ème</sup> édition, 2004). Il intervient auprès de diverses entreprises sur les thèmes du e-management.

## RELATIONS SOCIALES : vers une nouvelle donne



Michèle MILLOT, Présidente de l'Observatoire des Relations Economiques et Sociales et Jean-Pol ROULEAU, Délégué général de l'Observatoire des relations économiques et sociales

**Et si les dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle avaient ouvert des perspectives inédites pour les relations sociales du XXI<sup>ème</sup> siècle ? Des événements, porteurs d'avenir s'y sont produits. Une nouvelle donne sociale pourrait en découler, à plus ou moins long terme.**

**L**ongtemps interdit, puis souvent pourchassé, le syndicalisme français s'est construit dans une culture de contestation et d'opposition dans l'entreprise.

## L'affirmation d'un pôle réformiste

Il aura fallu attendre 1978, le « rapport Moreau » pour que la CFDT ose s'affirmer « réformiste » et puisse proclamer lors de son congrès de 1984 : « L'entreprise nous intéresse. Elle peut être un lieu d'épanouissement ».

Depuis, devenue la première confédération en nombre d'adhérents (900 000), elle s'est résolument engagée dans la voie de la « transformation sociale par la négociation ». Elle paie parfois cher (de la réforme Juppé à celle de Fillon) son réalisme contractuel. Au niveau de l'entreprise, elle tente de développer les accords « gagnant-gagnant » alors que FO ou la CGT considèrent qu'un bon accord c'est celui où l'on a pu, grâce au « rapport de forces », arracher « quelques avantages ».

L'actuel Secrétaire Général, François Chérèque, lors du dernier congrès (2002), a proposé aux militants d'inscrire leur action dans la référence aux « 3 R » : le réalisme, la responsabilité, la réforme. La CFTC, comme la CFE-CGC ne peuvent que s'y retrouver.

## La volonté de changer de la CGT

Longtemps fière d'être « le syndicat qui dit non », la CGT veut désormais changer. Le tournant s'effectue au congrès de Strasbourg en 1999. La CGT décide de « dépasser la simple contestation », de s'engager dans la voie de la négociation définie comme un « acte militant offensif » et de convaincre, difficilement, les responsables des syndicats de base que le compromis n'est plus à rejeter mais à rechercher.

Dès 95, les statuts avaient été modifiés, la lutte pour la disparition du capitalisme était alors effacée. Progressivement, les liens avec le PCF furent rompus. La CGT se proclamait même « désintoxiquée du politique ».

La CGT veut changer, mais le peut-elle ? Un impressionnant combat se déroule en interne. Le dernier congrès de Montpellier en 2003 a durement secoué l'équipe dirigeante. Les conservateurs qui veulent « continuer la CGT » s'opposent aux modernistes. Le secteur public

freine au maximum. Dans le privé, l'opposition de quelques grandes fédérations est relayée sur le terrain par les unions départementales et les unions locales. Là, beaucoup de permanents bénévoles sont de jeunes retraités, formés à l'idéologie marxiste des années 60-70. Ils recherchent et soutiennent dans les entreprises les militants traditionnels.

Les dirigeants d'entreprises pourraient aider, indirectement, au changement de la CGT en étant, lors des négociations, plus ouverts aux réformateurs, pour les consolider aux yeux de la base. Mais trop souvent, à l'image du Medef, ils se campent dans une intransigeance qui donne raison aux marxistes traditionnels.

Du coup, l'équipe confédérale, emmenée par Bernard Thibault, avance avec prudence (trop lentement estiment certains). Pourtant, des signes de changement apparaissent. La confédération souligne qu'au niveau des entreprises, elle a signé 74% des accords. Au niveau national, la situation était jusqu'à maintenant bloquée. Quelques signatures, parfois qualifiées d'historiques, constituent désormais un signe à l'intention des délégués syndicaux de base. C'est le protocole sur « la prévention des conflits » à la SNCF (son fief), l'accord social à la Poste, le texte sur la formation professionnelle dans la métallurgie et l'accord interprofessionnel sur la formation.

## L'émergence d'un pôle contestataire

Issus des ailes gauches de la CFDT et de la CGT, les nouveaux syndicats SUD entendent bien occuper la place que l'évolution de la CGT pourrait laisser libre. SUD a plusieurs atouts pour séduire des salariés plutôt jeunes et souvent d'un bon niveau de formation initiale.

SUD se veut porteur du combat d'idées. Il s'affiche anti libéral, anti mondialisation. Il veut agir pour aider tous les « sans », sans toit, sans emploi, sans papiers... Il aime engager des réflexions, des débats sur le fonctionnement de la