

Contribution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail

Préambule

Il s'agit d'un thème peu exploré et peu documenté (études, bibliographie, capitalisation des expériences...). Dès lors, cette problématique reste abordée sous un angle généralement ponctuel et polémique alors qu'il s'agit d'un sujet d'études important de nature à influencer de manière croissante sur la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail et à être, si les conditions de mise en œuvre des NTIC ne sont pas maîtrisées, un vecteur de perte de qualité des relations, et finalement de deshumanisation de l'entreprise.

Les NTIC peuvent représenter, si elles ne sont pas maîtrisées et encadrées, des risques majeurs tant pour la cohésion de l'entreprise que pour la protection de la sphère privée des collaborateurs : réponses en temps réel sans s'accorder un temps de réflexion, d'analyse ou de documentation, sollicitations en temps réel désorganisant la planification des tâches et accroissant les modes zapping/multitâches qui nuisent à la concentration, à la synthèse et à la mise en perspective, sollicitations à tout moment des collaborateurs hors du temps de travail, rumeurs et désinformation, harcèlements, déstabilisations, atteintes à l'image, incidences pernicieuses de la géo localisation, sentiments de perte de sens et du libre arbitre, manipulations, pertes d'écoute et sentiments d'isolement.

En effet, malgré leurs incontestables apports à la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail, les NTIC ne remplacent pas le dialogue direct entre les personnes. Les organisations les plus performantes dans l'introduction des NTIC ont apporté un soin particulier à la préparation de leur déploiement et à la valorisation des relations humaines.

Les nouvelles technologies ne dispensent notamment pas de la nécessité de relations personnelles « classiques » : entretiens en face à face ou en petits groupes, formations en salles, réunions informelles, moments festifs, temps de respiration (machines à café, pause « cigarettes »...).

Enfin, les NTIC peuvent être un révélateur des déficiences et des dysfonctionnements (organisation, management, comportements...). Loin de les masquer, les NTIC renforcent la perception des déficiences managériales et des discours de façade, l'absence de fond, le manque d'engagement, de décision, d'analyse et de courage, l'incohérence des actions, l'absence de résultats car tout se sait et tout se met en perspective.

La contribution demandée par Henri Lachmann, dans le cadre de la mission sur le stress, à Capgemini sur les NTIC et leur impact sur le corps social s'articule autour de trois points :

- 1. Les NTIC, sont des vecteurs de développement des relations interpersonnelles*
- 2. Les NTIC requièrent un environnement avec plus de lien, plus de sens et plus d'attention aux autres*
- 3. Deux pistes de réflexion et de progrès*

1. Les NTIC, vecteurs de développement des relations interpersonnelles

1.1. S'INFORMER, SE REPERER ET COMMUNIQUER : vers une information et une communication plus ouvertes, riches et rapides entre toutes les composantes de l'entreprise élargie

Portail, intranet, bases de références permettent au collaborateur de disposer des repères pour se situer dans l'organisation et les activités, pour **mieux comprendre** le sens des actions qui lui sont demandées et pour identifier les ressources sur lesquelles il pourra s'appuyer pour répondre à la demande.

Ces nouvelles applications des NTIC permettent d'anticiper certaines ruptures, contraintes ou besoins, de favoriser l'adaptation souple des organisations et l'exercice des métiers en mettant chaque fois que cela est possible **le collaborateur en position d'acteur de son projet professionnel et d'acteur dans son organisation.**

De multiples fonctionnalités sont désormais portées par les NTIC favorisant **l'interactivité et les modes coopératifs** : intranet dédié ou multi domaines, référentiel de l'entreprise (projet, valeurs, histoire, principes de management, procédures, outils, indicateurs économiques et sociaux...), chartes (éthique, utilisation des moyens mis à la disposition des collaborateurs ...), évènements et vie opérationnelle, référentiel métiers GPEC (caractéristiques, dynamiques, compétences nécessaires, parcours de formation et de mise en situation...), offres de formation, opportunités d'emploi, bases de connaissances et de capitalisation, statuts des personnels, activités socioculturelles, relations sociales, santé et prévoyance, support et hot line, sécurité, procédures d'urgence, engagement sociétal, environnement personnalisé de gestion du projet professionnel, tutorat et coaching, guides et formulaires en ligne relatifs à toutes les facettes de la vie professionnelle...

Les NTIC favorisent **l'émergence d'organisations en réseau, multidisciplinaires, plus souples et plus adaptatives** que les organisations strictement hiérarchiques et tayloriennes. Cette mutation progressive vers ces nouveaux modèles s'accompagne d'échanges et de coopérations multidimensionnelles affectant tout autant les relations hiérarchiques (recours hiérarchique de type « one over one » de Capgemini) que transverses. Cette communication associe dans des modèles élargis, qui doivent cependant rester sous maîtrise, les multiples partenaires de l'entreprise (clients, sous-traitants, organismes de formation initiale et continue, laboratoires de recherche).

Le déploiement des réseaux sociaux cible de plus en plus le monde du travail. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) se différencient en particulier dans les thématiques partagées et leur mise en scène en investissant plusieurs axes applicatifs en matière de gestion de ressources humaines : la « **Social Collaboration** » pour la mise en relation et le partage de ressources entre individus, le « **Social KM** » qui a pour but d'augmenter le capital savoir et savoir-faire de l'entreprise, le « **Social Messaging** » pour faciliter la circulation de l'information et enfin le « **Social Networking** » pour développer le capital social des collaborateurs.

La technologie ouvre ainsi autant d'espaces de repères et d'opportunités d'enrichissement, de mobilité, de comparaison ou d'assistance pour les collaborateurs.

1.2. PARTAGER et COLLABORER : vers une dynamique de travail collaboratif et d'innovation

Les NTIC autorisent la **constitution et l'adhésion à des communautés** de pratiques, de projets ou d'intérêts, cercles de réflexion, groupes de qualité, « wiki » d'entreprises favorisant initiative, engagement, adhésion au projet d'entreprise, mobilisation pour des actions collectives et solidaires, coopération, innovation et transfert de compétences : le réseau des 200 communautés de Danone, les communautés de projet de Cisco, les études cliniques collaboratives de Sanofi-Synthélabo, les modes collaboratifs des pôles de compétitivité...

Etienne Wenger définit ce type de communauté comme «un groupe qui interagit, apprend ensemble, construit des relations et à travers cela développe un sentiment d'appartenance et de mutuel engagement. » Ces communautés participent ainsi au renforcement du lien social et à une **attitude active, contributive et collaborative, au sein des environnements de travail.**

Le collaborateur y trouve des opportunités de :

- développer ses compétences professionnelles, de mieux identifier les objectifs et les modes de fonctionnement de l'organisation à laquelle il est rattaché ainsi que les enjeux et les relations avec son écosystème ;
- exprimer des points de vue, des analyses et des propositions permettant de faire progresser l'organisation, les métiers exercés, les produits et les services délivrés ;
- confronter ses compétences et ses apports, valoriser son engagement et ses contributions auprès d'un réseau d'experts ;
- s'inscrire dans un réseau de solidarité permettant de disposer de repères, de se ressourcer et de bénéficier d'une entraide et d'un support.

Ces communautés et réseaux de travail collaboratif s'organisent et s'animent selon des démarches méthodologiques éprouvées mises en place **tant dans des organisations de très grandes tailles que dans des PME innovantes** avec généralement les points clés suivants : constitution d'un service de veille, mise en relation des acteurs, reconnaissance des communautés existantes, valorisation des apports et récompenses, libération de temps et élimination de certaines entraves, allocation de moyens spécifiques dédiés au travail collaboratif. Selon les niveaux de confidentialité requis pour les informations échangées, les communautés utiliseront des réseaux de type : intranet (interne à l'entreprise), extranet (partenaires ou parties prenantes de l'entreprise échangeant des informations) ou Internet (réseau mondial).

1.3. SE FORMER et DEVELOPPER SON PROJET PROFESSIONNEL : vers une organisation apprenante donnant accès à une formation utile, adaptée et accessible à tout moment en fonction des besoins, mise au service du développement du projet professionnel et de l'efficacité individuelle et collective

E-learning, bases de connaissances, e-coaching, business case, simulation, « serious game », les NTIC appliquées à l'**acquisition et au partage des connaissances** permettent notamment :

- une individualisation des parcours de formation associant une gamme très variée de formats pédagogiques ;
- une autonomie et une responsabilisation des stagiaires ;
- une facilité et une souplesse d'accès au contenu ;
- du tutorat, du soutien et/ou de l'accompagnement en ligne ;
- des capacités de modélisation, d'expérimentation s'appuyant par exemple sur des business-cases, des outils graphiques et dynamiques ;
- une mise en œuvre de nouvelles démarches pédagogiques notamment orientées projet, expérimentation, mise en situation des stagiaires ;
- des approches multidisciplinaires et systémiques ;
- un couplage avec des communautés permettant en complément de la formation une capitalisation, des échanges d'expériences et de mises en œuvre, des actualisations de connaissances et de pratiques.

1.4. CHANGER et S'ADAPTER : vers une responsabilité partagée et une mobilité interne et externe mieux assumée

En complément d'une formation continue plus adaptée et accessible, il s'agit de rendre chaque collaborateur plus **acteur de son projet professionnel** en :

- lui donnant une vision prospective de son devenir par un accès en ligne aux référentiels et outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- mettant à sa disposition des méthodes, des outils et des services d'accompagnement individualisés : environnement de formalisation de son projet professionnel (type « apecnext » de l'APEC), coaching et tutorat, bourse des opportunités, appel à projets ou à compétences, pôle de compétences internes, pôles régionaux interentreprises, pôle de compétences partagées entre différentes entreprises... ;
- anticipant les situations potentielles d'échec ou de difficultés et en ouvrant les perspectives de solutions.

Ces environnements permettent de donner une dimension dynamique et stratégique aux échanges entre le collaborateur et son management dans le cadre de l'entretien annuel ou lors d'étapes critiques liées à des mises en situation, à un changement de métiers, à la prise de nouvelles responsabilités, à une réorganisation des tâches ou de l'organisation, à la gestion de la fin de carrière, lors d'un bilan de compétences...

La perception des enjeux, l'anticipation des situations de rupture ou de transformation, l'identification d'objectifs et de stratégies de redéploiement permettent de rendre la réflexion et le dialogue plus constructifs, de formaliser et de « contractualiser » des solutions en liaison avec le management ou des experts de confiance (DRH, coach et référents internes ou externes à l'entreprise). Nombre de ces outils peuvent être activés de manière confidentielle garantissant au collaborateur une totale **liberté et indépendance dans sa réflexion et ses choix** tant qu'il le souhaite ou tant qu'il ne désire pas prendre de position vis-à-vis de l'entreprise et de son management.

1.5. BENEFICIER D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE MOTIVANTE et d'UNE RECONNAISSANCE TRANSPARENTE DE SES COMPETENCES ET DE SES CONTRIBUTIONS : pour des prises de responsabilités dans un projet plus entrepreneurial

Les NTIC permettent de replacer les collaborateurs au sein d'un projet entrepreneurial motivant qui donne tout leur sens à leurs propres contributions personnelles en favorisant :

- **la fibre entrepreneuriale et la création de valeur pour l'entreprise** : gestion en mode projet, innovation incrémentale, expérimentation, démarche qualité, participation active à l'émergence de nouvelles activités (exemple du modèle Cisco qui s'appuie sur l'utilisation volontariste des NTIC pour accroître la créativité de ses collaborateurs et la création de valeur : plateformes collaboratives, télé présence...);
- **une meilleure définition des tâches, des objectifs et des responsabilités**. Les NTIC induisent en effet un certain formalisme dans la fixation des tâches, dans les objectifs et les méthodes d'évaluation qui ouvre à plus d'objectivité et de transparence dans les relations entre le collaborateur et son management et plus généralement entre tous les acteurs d'un processus. Ce formalisme oblige le manager à définir des objectifs clairs et réalistes et à en assurer le suivi et l'adaptation si les conditions d'exécution se sont modifiées. Le collaborateur devient de plus en plus partie prenante dans la définition des objectifs renforçant son adhésion et son envie de réussir et de faire réussir son équipe. Cette « contractualisation » et cette objectivité favorisent le partage et la collaboration entre les différents acteurs et encouragent à la réussite commune. Elles renforcent l'équité et permettent une évaluation transparente sur laquelle peut se construire un système partagé et accepté de récompenses, de sanctions, de mises en situations, de repositionnements...;
- **la proximité et l'échange**. La messagerie permet de réduire la distance physique ou statutaire entre tous les acteurs de l'organisation quelque soit le lieu où ils opèrent : synthèse, bilan d'une action, point de situation, alerte, suggestion, demande de soutien peuvent en quelques instants être soumis à l'instance concernée. L'évolution vers des organisations en mode réseau a bouleversé en profondeur, pour de nombreuses entreprises quelles que soient leur taille et leur activité, un fonctionnement hiérarchique qui pouvait éluder certains sujets difficiles. Le manager au plus haut niveau devient ainsi une ressource pour résoudre une difficulté, s'il apparaît comme clé dans le processus critique. Ces nouveaux modes de fonctionnement basés sur la collaboration entre tous les niveaux hiérarchiques et entre toutes les composantes de l'organisation favorisent une meilleure connaissance, un respect réciproque et une plus grande solidarité ;
- **un meilleur pilotage des activités et des tâches**. Ceci est rendu possible par les tableaux de bord, les indicateurs, la fixation d'objectifs, les plans d'actions qui associent, au sein d'un système cohérent et formalisé, les différents contributeurs tant au long de la ligne hiérarchique qu'en coopération transverse ou au sein des projets ;
- **une culture de l'évaluation**. Elle nourrit au niveau de chaque collaborateur sa propre autoévaluation, la préparation des entretiens annuels et de fin de projet et plus largement la qualité de ses rapports au quotidien avec sa hiérarchie et ses collègues.

1.6. INTEGRER LES NOUVELLES GENERATIONS PORTEUSES D'UN NOUVEAU RAPPORT AUX NTIC : vers une entreprise plus intégrée à la société

L'émergence de nouveaux usages dans les environnements de travail devrait renforcer l'apport des NTIC à la construction de relations interpersonnelles plus confiantes et solidaires.

La gamme de plus en plus étendue de terminaux (postes de travail, téléphones et téléviseurs intelligents, tablettes type ipad, livres numériques...) et d'usages numériques favorise l'accès à tout moment à des services et applications en ligne et décloisonnent les sphères privée et professionnelle. Les **plus jeunes sont culturellement** en symbiose et en exigence de ses nouveaux outils qu'ils se sont pleinement appropriés. Les plus âgés ont déjà connu la révolution informatique et bureautique et s'adaptent, progressivement mais finalement assez facilement, à ces nouveaux outils de plus en plus intuitifs et ergonomiques (Internet et la messagerie sont désormais d'un usage quasiment généralisé tant dans la vie professionnelle que privée).

Une véritable déferlante de nouveaux usages et de nouvelles ressources et applications en ligne est déjà en mouvement : « cloud computing » (qui permettra d'accéder au moment opportun à des bibliothèques partagées d'applications, de traitement et de connaissances), Web sémantique (mieux se comprendre dans des environnements multiculturels et multidisciplinaires), représentation 3D (formation, simulation...), automatisation de nombreuses tâches (robots matériels et logiciels)... Il nous appartient d'en identifier les apports et les contraintes (notamment en termes de séparation entre vie privée et vie professionnelle, confidentialité et sécurité) pour réduire l'exposition des collaborateurs au stress et favoriser le développement de relations interpersonnelles contribuant au bien-être des collaborateurs et à la performance dans la durée de nos entreprises.

2. Les NTIC, requièrent un environnement avec plus de lien, plus de sens et plus d'attention aux autres

Trois grands vecteurs conditionnent la contribution des NTIC au développement des relations interprofessionnelles dans une organisation de travail : **elles doivent être à même de générer plus de lien, plus de sens, plus d'attention aux autres.**

2.1 PLUS DE LIEN : pour garantir la dimension humaine des relations interpersonnelles

- Maintenir les relations interpersonnelles qui exigent une relation privilégiant le face à face ou les échanges en petits groupes (situations importantes ou particulières, thèmes, sanction ou reconnaissance, remotivation ou récompense d'une équipe...);
- Réinvestir le temps libéré par la productivité des relations numériques dans les relations face à face individuelles ou collectives (entretiens, réunions d'équipes...);
- Utiliser à bon escient les capacités offertes par les technologies numériques pour conserver chaque fois que possible une dimension humaine, spontanée, affective, confiante : face à face > petit groupe > grand groupe > télé présence > échanges ou conférences téléphoniques > messagerie vocale > mails individualisés > mails collectifs ;
- Multiplier les espaces numériques, les lieux d'échanges, les applications et les usages permettant aux collaborateurs de s'informer, de disposer de repères, de partager, de collaborer, de gérer leur projet professionnel dans un ensemble cohérent et maîtrisé prenant en compte largement les attentes tant des collaborateurs que de l'organisation (messagerie, intranet, plateformes collaboratives...);
- Disposer de services et d'accès en ligne permettant de partager des repères et des référentiels professionnels : informations société, intranet RH, bases de connaissances, définition et évolution des métiers (GPEC) ;
- Mettre en place des dispositifs de solidarité ou d'accompagnement : réseaux d'experts et de compétences, tuteurs, coachs, consultants en support des bases de connaissances, hot line... ;
- Veiller à l'existence et à l'animation de lieux et circonstances où puissent se ressourcer des relations formelles ou informelles, individuelles et collectives : réunions de lancement ou de projet, machines à café, pôles d'impression ou de photocopie, accueils, présentations des nouveaux arrivants, réunions de communautés... ;
- Veiller à l'existence de voies de recours ou de régulation (exemple : le principe « one over one » de Capgemini, DRH, régulateurs...);
- Disposer de capacités pour pouvoir traiter certaines situations de manière spécifique ou dérogatoire.

2.2 PLUS DE SENS : Pour assurer la dimension éthique et renforcer la légitimité managériale

- Partager un projet, des objectifs et un chemin communs ;
- S'adosser à un leadership et à une ambition du management ;
- S'inscrire dans une vision prospective et dans un système de valeurs partagées ;
- Bénéficier d'un encadrement éthique et méthodologique (chartes éthique, d'usages, de sécurité...) ;
- Garantir l'interdiction d'utiliser certaines capacités des NTIC à d'autres buts que ceux affichés (par exemple : surveillance des collaborateurs via l'exploitation de la messagerie, des connexions internet ou de la géo localisation) ;
- Assurer une évolution progressive des modes de management qui s'exerceront désormais de plus en plus dans des modes en réseau, coopératifs, avec une approche différente du rôle de la hiérarchie.

2.3 PLUS D'ATTENTION AUX AUTRES : Pour considérer l'autre, femme ou homme, avec sa personnalité

- Favoriser le partage d'informations, de connaissances et de compétences et le développement d'activités collaboratives entre unités, métiers, champs disciplinaires ;
- Favoriser une meilleure connaissance des métiers et des contraintes des autres partenaires ;
- Mettre toutes les parties prenantes d'une activité ou d'un projet en situation de comprendre et partager les éléments clés qui conduisent et participent à la réussite de tous => transmettre l'information nécessaire aux bons destinataires en temps et sous le format opportuns, réduire la rétention d'information, éviter les situations de saturation de l'information...
- Respecter la vie privée des collaborateurs (éviter notamment les sollicitations hors temps de travail, s'interdire de prendre connaissance et d'exploiter des informations de nature privée via la messagerie ou les réseaux sociaux...) ;
- Identifier et gérer les rôles de chacun lors des échanges de mail en évitant les diffusions incontrôlées, les communications non structurées, les allers-retours sans fin non constructifs, accuser réception et clore une série d'échanges...
- Privilégier les échanges directs lorsque ceux-ci concernent des collaborateurs proches ou des sujets méritant ou nécessitant une forte dynamique d'échanges (à défaut utiliser la téléprésence ou la conférence téléphonique qui offrent des capacités alternatives en termes de souplesse et d'interactivité) ;
- Eviter tout champ polémique et conflictuel qui relève d'échanges personnalisés en face à face ou du format écrit ;
- S'interdire toute action de déstabilisation, de désinformation ou de contribution à la diffusion de rumeurs ou d'informations non contrôlées ;
- Etre attentif à reconnaître et protéger les valeurs contributives, les informations confidentielles ou les valeurs patrimoniales de ses correspondants en prenant toutes les dispositions nécessaires à cet effet en termes de diffusion, stockage et reproduction.

2.4 DES RECOMMANDATIONS DE BONS SENS POUR LA MISE EN OEUVRE

- un **déploiement progressif et cohérent**, appuyé par des actions de **formation, d'accompagnement du changement et d'évaluation** ;
- un **dialogue avec le personnel et leurs représentants pour favoriser l'appropriation par tous de ces nouveaux usages** ;
- un **suivi qualité** et une **observation de l'appropriation des usages** ;

- un **apprentissage** et la **formation à l'usage de ces nouveaux outils et usages** (ex : synthèse, structuration des mails, identification des destinataires, formalisation claire ce que l'on demande, résumé des propositions d'actions...);
- une **évolution des modes de management** qui s'exerce désormais de plus en plus dans des modes d'organisation en réseaux, interactifs et collaboratifs ;
- une **formation des personnes en situation d'encadrement ou d'accompagnement** à des modes de management adaptés au contexte actuel.

3 Deux pistes de réflexion et de progrès

3.1 Constituer un groupe de réflexion « Ethique et usages des NTIC dans les environnements de travail »

Associant des représentants d'entreprises et des experts en organisation et technologies numériques, médecins, psychologues, sociologues, ergonomes, des utilisateurs..., ce groupe de travail pourrait être en charge de :

- identifier les usages les plus fréquents, les risques associés en termes d'éthique ou de stress, les conditions de mise en œuvre ;
- recenser les meilleures pratiques et assurer une capitalisation des expériences en veillant à se situer dans un cadre mondial d'analyse et d'évaluation ;
- dégager les grands principes pouvant favoriser un déploiement maîtrisé des NTIC et l'élaboration de chartes d'usages au sein des organisations de travail.

3.2 Constituer un groupe de réflexion sur les « Comportements et les usages des générations numériques »

Associant des représentants d'entreprises et des experts en organisation et technologies numériques, enseignants, médecins, psychologues, sociologues, des utilisateurs..., ce groupe de travail pourrait être en charge de :

- identifier les usages spécifiques que font les générations 100% numériques de ces outils et applications dans le monde professionnel, les risques associés (ligne de partage sphère privée/sphère professionnelle, confidentialité, sécurité, comportements addictifs...);
- conduire une réflexion prospective sur les incidences de ces comportements, attentes et apports sur l'évolution des modes organisationnels et sur la qualité des relations interpersonnelles (repères, relations hiérarchiques, travail en équipe, travail collaboratif...);
- produire un certain nombre de recommandations en termes de management, d'organisation, d'usages des technologies numériques, de formation initiale (modules de sensibilisation à l'usage de ces technologies au cours du secondaire ou du supérieur), de processus d'intégration ;
- suggérer quelques indicateurs pertinents pouvant permettre de mieux appréhender les situations chroniques ou critiques de stress de ces populations lié à l'usage de certaines de ces technologies.