

Interview donnée à la Lettre du cadre territorial en 2011

1) Les multiples outils d'accès à l'information ne cessent de se multiplier. Cela se fait-il au détriment de la productivité personnelle et collective ? Pouvez-vous nous en parler ?

Avec internet, les canaux par lesquels l'information arrive se multiplient effectivement. On peut s'informer en allant lire des sites web, en s'abonnant à des newsletters, à des forums de discussion, etc. Par ailleurs, le web dit « 2.0 » a apporté d'autres outils intéressants : blogs, réseaux sociaux comme Twitter, Facebook, LinkedIn ou Viadeo, ou encore agrégateurs de presse comme Wikio ou Digg, ... Voilà pour l'information qui permet de se tenir informé de ce qui se passe dans son secteur d'activité, mais il y a aussi toute celle produite en interne et qui alimente notre travail quotidien. A l'email et l'intranet s'ajoutent dorénavant les réseaux sociaux d'entreprise (RSE), des applications composites inspirées des services 2.0 (blogs, wikis, microblogs, réseaux sociaux,...), qui servent à la fois à communiquer l'information, à la filtrer, à la capitaliser et à collaborer.

De fait l'information est et sera de plus en plus présente dans notre environnement. Or, les deux stratégies individuelles les plus communes pour la gérer divergent totalement : soit on recherche l'exhaustivité et c'est alors une course sans fin qui crée le sentiment anxiogène de ne pas maîtriser son environnement, soit on « laisse tomber » en ne prenant en compte que des données utilitaires et en se privant de toute information susceptible d'enrichir son travail quotidien et d'y intégrer des idées neuves. La réponse passe par une bonne maîtrise des outils. Utiliser un agrégateur de flux rss comme Netvibes pour s'abonner à des chaînes d'actualité est réellement à la portée de tous. 5 minutes suffisent à en maîtriser le fonctionnement. Toutefois si l'on s'abonne ainsi à tout ce que l'on trouve d'intéressant sur le web, on sera vite débordé. D'où la nécessité d'être capable de filtrer les informations reçues, de mieux trier préalablement ses sources et bien sûr de savoir identifier les experts proposant les contenus les plus utiles. Nous recevons aujourd'hui en moyenne cinq fois plus d'information qu'en 1986 et nous devons nécessairement apprendre à mieux la gérer. Ces compétences nouvelles doivent être mieux prises en compte dans le cursus pédagogique mais aussi dans les formations proposées par les organisations.

Pour résumer, trop d'outils d'accès à l'information peuvent nuire à la productivité, mais des outils maîtrisés peuvent au contraire l'améliorer. La technologie étant à la fois le problème et la solution.

2) Au niveau professionnel, des contraintes de plus en plus lourdes pèsent sur le travailleur du savoir. Vous prônez un déploiement réfléchi des technologies 2.0 pour mieux gérer ces contraintes. Comment réussir une telle "démarche" ?

De fait il s'agit plutôt ici d'une prise de conscience nécessaire que d'une question de technologies. Dans les années qui viennent les organisations vont être confrontées à plusieurs problèmes : nécessité de mieux traiter l'information, nécessité de mieux gérer la mobilité de leurs employés (la France a en moyenne dix ans de retard en matière de développement du télétravail par rapport aux principaux pays de l'OCDE), nécessité de mieux gérer les départs à la retraite des baby-boomers et l'arrivée de la génération Y. Or ces contraintes peuvent se transformer en opportunités : l'information externe permet veiller sur son environnement et d'en anticiper les évolutions et l'information interne, bien gérée, peut générer de la connaissance et enrichir les processus décisionnels ; le télétravail donne de l'autonomie à ceux qui en bénéficient et, comme le montrent plusieurs études, plus de plaisir à travailler, condition nécessaire d'une production de qualité ; le

« papy-boom » est l'occasion d'intégrer des générations plus à l'aise avec l'outil informatique que les précédentes.

Pour toutes ces questions, les RSE ont des réponses à apporter : ils permettent le travail d'une équipe dont les membres sont séparés géographiquement, ils peuvent devenir un dispositif de veille collaborative et de filtrage d'information efficace et enfin, ils sont un outil intéressant de capitalisation des connaissances implicites des générations sur le départ.

3) Comment intégrer, selon vous, la vague des outils 2.0 dans les organisations ?

Peut-être faudrait-il se demander plutôt comment la reprendre en main, car il y a de nombreuses organisations dans lesquelles les employés, déçus des applications qu'on leur propose en interne, mettent en place des dispositifs parallèles qui utilisent ce que le web a de mieux à offrir en terme de collaboration avec Google Docs), stockage et partage de fichiers via Dropbox, organisation de réunions avec Doodle,... On parle à ce sujet d'informatique fantôme.

Ces employés technophiles sont le premier pilier sur lequel s'appuyer, par exemple en les incluant dans des groupes de test de solutions et en les impliquant dans les choix finaux. Le second pilier c'est bien sûr les décideurs qui doivent faire l'effort de saisir l'apport potentiel de tels outils dans leurs organisations puis prendre le risque de les soutenir, car sans cet appui au long cours ils ne seront pas utilisés et il sera facile de dire que ça ne marche pas. Enfin, la nouvelle génération d'outils type RSE est pour moi le 3^{ème} pilier. Ils ne sont pas une simple version améliorée des outils collaboratifs de 1^{ère} génération car ils apportent de vraies innovations, notamment parce qu'ils sont centrés sur l'utilisateur et ont comme objectif premier de l'aider dans son travail quotidien, tout en lui permettant de collaborer de manière avancée si nécessaire.

4) Le management doit-il s'adapter à cette nouvelle donne (et comment ?)

Oui, le management devra d'une manière ou d'une autre s'adapter à ces nouveaux outils et plus exactement à la transversalité qu'ils permettent entre les membres d'une même organisation. L'organisation sans commandement est un leurre, toutefois avec ces dispositifs le pouvoir doit être envisagé différemment. Dans l'avenir il s'agira plus en effet de coordonner des personnes sur des projets transversaux, d'être capable d'animer ce réseau et de l'amener à coproduire un contenu. Le manager sera un facilitateur avec des objectifs à atteindre. Le choix pour les organisations est d'ailleurs limité, toutes les études montrant que les générations qui arrivent fuient les entreprises au management autoritaire.

5) Vous insistez sur la nécessité de prendre en compte les deux facettes de l'individu (devant produire personnellement ou collectivement). Comment atteindre au mieux cet objectif ?

Les outils collaboratifs type RSE peuvent aider à trouver des réponses, à trouver l'expert interne, à coordonner le travail de plusieurs personnes sur un même projet. Toutefois, arrive un moment où l'employé, le cadre, se retrouve face à la nécessité de produire ce qu'on lui demande, un rapport, un tableau, une présentation,... et là il est seul. Il est donc nécessaire qu'il ait développé des compétences en terme d'organisation personnelle, de gestion du temps et de l'information dont il dispose car personne ne le fera pour lui. Les organisations doivent intégrer le fait que la performance individuelle rejaillit nécessairement sur la performance collective et répondre aux besoins de formations sur ces domaines. Si ce premier livre se penchait sur les aspects collaboratifs de la gestion

de l'information via les RSE, le second, sorti en février et coécrit avec Xavier Delengaigne et Pierre Mongin, se veut une boîte à outils à destination des employés, des cadres et, plus globalement, de tous ceux que l'on nomme des travailleurs du savoir.