

Technique et social dans la transformation numérique

Ce cas est un extrait de la communication de Clotilde Coron et Patrick Gilbert au congrès de l'AIM 2019. La version complète est en ligne sur le site <https://aim.asso.fr/fr/>

ORG, grande multinationale du secteur du numérique, emploie un peu plus de 90000 salariés en France. Du fait de son secteur d'activité, cette entreprise cherche à se montrer proactive, voire en avance, dans le domaine de la transformation numérique. L'une des deux auteurs, salariée d'ORG de 2013 à 2017, a pu observer et appréhender au moyen de matériaux variés (observation participante et entretiens) plusieurs «cas» liés à la transformation numérique.

Cas 1 : Le dispositif des salariés ambassadeurs, la mise en place d'un dispositif de formation de pair-à-pair sur les outils numériques

En 2014, ORG a testé au sein d'un de ses sites (le siège de la DRH Groupe) un dispositif d'accompagnement de la transformation numérique. Ce dispositif se fonde essentiellement sur du transfert de connaissances de pair-à-pair et sur une communauté de salariés bénévoles. Plus précisément, des salariés bénévoles se proposent pour devenir ambassadeurs de la transformation numérique. Dans le cadre de cette mission, ils ont plusieurs activités, réalisées sur leur temps de travail ou à l'heure du déjeuner: animation d'ateliers de formation à destination de leurs collègues sur les outils numériques, aide ponctuelle sur demande de collègues (par exemple, aider un collègue qui ne parvient pas à rejoindre une communauté sur le réseau social), et participation à des réunions de réflexion sur les modifications des modes de travail et de fonctionnement liées à la transformation numérique. À partir de 2015, le dispositif a été étendu à d'autres sites, à Paris et en province, et l'animation de cette communauté de salariés bénévoles a nécessité le recrutement d'une animatrice en CDI.

Le dispositif des salariés ambassadeurs a initialement été conçu par un cabinet de conseil, comme un dispositif d'accompagnement de la transformation digitale. Or, dès sa conception, les consultants ont profité de l'ambiguïté de la notion de «digital» pour conserver un flou définitionnel sur l'activité attendue des salariés bénévoles. Ainsi, les missions proposées à ces salariés sont particulièrement variées, et englobent à la fois l'objectif de diminution de la fracture numérique, de diffusion d'une «culture digitale», et de modification des modes de travail et de fonctionnement. La mise en place de ce dispositif chez ORG perpétue cette ambiguïté. Ainsi, au lancement du dispositif au siège de la DRH Groupe, les salariés ambassadeurs ont testé l'ensemble des missions proposées, mais peu à peu leur activité s'est centrée sur les ateliers de formation de pair-à-pair. Cependant, ces ateliers ont été étendus à des sujets assez éloignés du digital et du numérique: «pitch» de projet par exemple. Par ailleurs, l'extension du dispositif à d'autres sites de l'entreprise s'est accompagnée d'une grande variation de pratiques. Sur certains sites, les salariés ambassadeurs n'animent quasiment pas d'ateliers mais se réunissent pour réfléchir à la modification des modes de fonctionnement; sur d'autres, ils animent des ateliers mais sur des sujets tout autres que le digital; sur d'autres encore, ils animent des ateliers de formation exclusivement sur des outils numériques. Cette variété de pratiques illustre la forte ambivalence de la notion de digital mais aussi du dispositif d'accompagnement. Or, l'entreprise ne cherche apparemment pas à restreindre cette ambivalence et à cadrer plus fortement le dispositif. Ainsi, la variation des pratiques est acceptée, et même parfois encouragée, même si elle peut donner lieu à des interrogations, voire à des conflits sur la définition du dispositif, comme cela a pu être observé lors de la journée de réflexion réunissant les ambassadeurs. Cela s'explique entre autres par le fait que le dispositif repose essentiellement sur le bénévolat des ambassadeurs. Un cadrage plus contraignant de leur activité pourrait conduire à une perte d'intérêt de certains ambassadeurs, comme on le voit dans les verbatims ci-dessous, et ainsi à des désaffections.

«Pour moi l'axe principal c'est la transmission des connaissances liées au digital, de manière large. Et dans connaissances liées au digital, ça peut être des connaissances macro, qu'est-ce que c'est que les réseaux sociaux par exemple, donc de l'acculturation, et puis aussi des choses plus précises, par exemple sur des applications métiers.» Salarié ambassadeur 1

«Je dirais que c'est moderne, une façon intéressante de créer du lien entre des personnes qui ne sont absolument pas du même métier, j'ai rencontré des personnes dans ce cadre avec qui je n'aurais jamais été amené à échanger, c'est un peu du silo-breaker (sic). Ça permet de rencontrer des personnes de profils complètement différents. Des personnes absolument pas expertes mais qui ont envie de.» Salarié ambassadeur2

Cas 2: L'usage du «big data» en RH

En 2016, ORG a créé un pôle «Big data RH», visant le développement de l'utilisation des données en RH. Cette création de pôle s'inscrivait dans la démarche de transformation numérique interne. Le pôle a rapidement défini plusieurs enjeux: amélioration de la qualité et de la quantité de données internes sur les salariés, proposition de nouveaux services RH en lien avec ces données (par exemple, envoyer aux salariés des suggestions personnalisées de formations), mais aussi démonstration de l'intérêt des démarches de big data RH pour la fonction RH, et plus généralement l'entreprise et ses salariés.

Les pratiques autour des dispositifs de big data RH illustrent aussi l'importance attachée par l'entreprise à la question de l'acceptabilité des techniques liées à la transformation numérique. Ainsi, l'entreprise a voulu mettre en place un dispositif de suggestions automatisées de formations à destination des salariés. Ce dispositif ayant été mis en œuvre avant le règlement européen de protection des données personnelles, il aurait pu suffire à ce stade de sélectionner un panel suffisamment important de salariés, et de les informer de la mise en place du dispositif, en leur donnant la possibilité de refuser d'y participer (système d'opt-out). Cependant, l'entreprise a choisi une voie plus risquée du point de vue de la quantité et de la qualité des données: envoyer à 10000 salariés un mail indiquant que le dispositif serait mis en place, mais seulement pour les salariés volontaires, et en demandant à ces derniers de s'inscrire sur un lien URL (système d'opt-in). Ce choix, qui implique un plus faible volume de données et moins de contrôle sur la qualité des données, s'expliquait en partie par le souhait de respecter au maximum la liberté des salariés, sur un sujet (l'utilisation des données des salariés) qui peut générer des craintes. Au-delà des salariés, l'enjeu de l'acceptabilité se joue aussi vis-à-vis de la filière RH dans le cas du big data RH. Tout d'abord, cette filière est hautement concernée par ces dispositifs qui peuvent conduire à une automatisation au moins partielle de certaines tâches. Ainsi, un des dispositifs de big data RH concernait un algorithme de pré-sélection de CV dans le cadre du recrutement externe. Or, l'aide et l'expertise des chargés de recrutement s'avéraient nécessaires pour développer l'algorithme. De ce fait, il a fallu soigner la communication autour du dispositif, et insister notamment sur le fait qu'il n'était pas prévu qu'il se substitue à la décision humaine, mais qu'il reste bien uniquement un outil d'aide à la décision. Finalement, l'outil, bien que très réussi sur le plan technique (les sélections opérées par l'outil correspondent à plus de 80% aux sélections humaines), et ce en partie grâce à l'aide des chargés de recrutement, n'a finalement pas été déployé faute notamment d'un assentiment suffisant de leur part.

«Là où on a échoué en termes de conduite du changement, c'est sur la peur que génère ce produit par rapport aux gens qui ont une certaine vision de leur travail. Les chargés [de recrutement] avec qui on travaillait (2 sur les 10) au début étaient curieux et ensuite se sont dit que ça pouvait les aider, en revanche les 8 autres ont toujours vu l'outil comme une menace par rapport à leur emploi et foncièrement ils n'avaient pas tort. L'idée de [la directrice du recrutement] c'était de dire 'je veux dégager du temps pour que les chargés [de recrutement] soient plus proactifs', donc ça aurait créé d'autres façons de travailler.» -Data scientist 1

Ensuite, la mise en œuvre du big data RH passe aussi par une adoption par la filière RH des techniques d'analyse et de mobilisation des données. Certains data scientists soulignent d'ailleurs ce point.

«Mais ce n'est pas encore parfait parce que les RH ne savent pas demander, ils ne savent pas ce qu'on peut faire, donc à moins d'avoir un RH un peu proactif, visionnaire, c'est très compliqué, parce que même si toi tu arrives avec des idées, je pense que ce n'est pas à celui qui a les données de proposer des sujets, il faut que ça vienne du métier, mais il faut que les gens aient le temps, et qu'ils soient sensibilisés sur le sujet.» -Data scientist2

Pour favoriser cette adoption, le pôle big data RH a choisi de développer un ensemble de supports de formation, d'acculturation et de sensibilisation à destination de la filière RH. Ces supports visent à apporter à cette filière les éléments de vocabulaire, de connaissance et d'expertise nécessaires pour s'approprier au mieux ces techniques

Cas3 : La diffusion du réseau social d'entreprise

Dès 2010, ORG s'est dotée d'un réseau social interne, fruit d'un partenariat entre des équipes de développement internes et l'éditeur Jive. Cependant, la diffusion de l'usage du réseau parmi les salariés ne se fait pas sans difficultés. Les observations et échanges informels permettent d'en identifier quelques-unes: interface peu intuitive, connexion lente, bénéfices du réseau par rapport à des échanges par messagerie électronique peu perceptibles.... En 2015, une nouvelle version du réseau social est produite et diffusée. Cette nouvelle version se caractérise principalement par son accessibilité améliorée, notamment du fait qu'elle permet un accès au réseau depuis n'importe quel support (ordinateur, smartphone, tablette) et du fait de progrès réalisés dans la réactivité de l'interface. Des dispositifs de gamification ont été mis en place, les salariés gagnant des points en fonction de leurs actions sur le réseau; des petites vidéos ludiques ont été publiées mensuellement, mettant en avant les principaux contributeurs et les sujets les plus abordés sur le réseau; de nouvelles fonctionnalités ont été proposées via le développement d'APIs. Au-delà de l'aspect uniquement technique, l'accent a donc été mis sur des pratiques d'incitation à l'usage.

L'utilisation en elle-même des deux versions du réseau social interne a permis d'en identifier les caractéristiques principales; les échanges avec d'autres salariés de différentes équipes ont offert la possibilité d'identifier des avantages et inconvénients perçus du réseau par certains salariés, ainsi que des freins potentiels à sa diffusion; enfin, les échanges informels avec l'équipe en charge du réseau social interne et la participation à des réunions de direction ont servi à mieux comprendre la stratégie et les enjeux d'ORG sur le sujet.

Nous avons pu observer que l'équipe en charge du réseau social le voit comme une combinaison de la technique (Jive, qui apporte la plateforme technique) et des usages produits par les salariés. Ainsi, les salariés peuvent créer toutes les communautés qu'ils souhaitent, depuis des communautés d'experts jusqu'à des communautés de passions personnelles, parfois très éloignées du travail (échanges de recettes de cuisine par exemple). Ces communautés sont peu ou faiblement modérées, tout comme les propos des salariés sur le réseau. Il existe une charte de bonne conduite, rappelant notamment que des propos violents, racistes, etc., ne sont pas acceptables, mais la modération est faiblement présente. Notamment, les propos des salariés ne sont pas vérifiés avant publication, et leur suppression n'est effectuée que par l'auteur de la publication (pas par une équipe de modération). Ainsi, à l'occasion de la journée du 8 mars 2014, un salarié avait posté un poème à connotation pornographique sur une communauté dédiée à l'égalité femmes-hommes. Suite à des signalements, l'équipe en charge du réseau social a demandé au salarié de supprimer sa publication, mais n'a pas effectué cette suppression elle-même. On observe finalement que l'équipe en charge du réseau social cherche à favoriser le développement de nouveaux usages qui viendraient des salariés, et pas de la direction. De fait, les usages par les salariés des réseaux sociaux se développent considérablement, mais parfois en-dehors des structures prévues par l'entreprise. Un salarié a ainsi créé un groupe privé réservé aux salariés de l'entreprise sur Facebook. Ce groupe, qui compte plus de 11000 utilisateurs, est très actif: par exemple, en janvier 2019, un salarié qui a demandé s'il pouvait avoir une réduction sur un objet vendu par l'entreprise a reçu 19 commentaires en à peine 2h. À un autre moment, un salarié qui avait posté un message faisant craindre pour sa santé a pu bénéficier de signalements rapides et son cas a été pris en charge par l'entreprise. Malgré les potentiels problèmes de sécurité liés au fait d'utiliser un réseau tel que Facebook pour échanger sur des sujets professionnels, la direction de l'entreprise n'a pas souhaité faire fermer ce groupe.