

Arnaud André et Marc Enjolras, partners – Accenture

Nouvelle donne, nouveaux métiers

Les tâches essentiellement axées sur la distribution de l'information diminuent. Les outils deviennent plus complexes, et les règles de travail moins faciles à édicter. Les réservoirs de connaissance se construisent, mais s'annoncent labyrinthiques. La nouvelle logique d'alliances des entreprises exige suivi, veille et pilotage. Autant de terrains sur lesquels naissent de nouveaux métiers.

Nouvelle économie, mondialisation, réduction du temps de travail... quels sont les facteurs qui rendent aujourd'hui une réflexion sur l'organisation plus pertinente que jamais ? Quels sont ceux qui influent réellement sur la façon dont les gens travaillent ?

Marc Enjolras : Au cœur des réflexions en cours sur l'organisation du travail se trouve l'explosion des nouveaux modes de communication liés à la révolution de l'informatique et des télécommunications. Celle-ci a bouleversé la logique économique traditionnelle et permis la globalisation des marchés. C'est ce qui permet, par exemple, à des sociétés de la nouvelle économie comme l'éditeur français de jeux

électroniques Ubisoft de faire réaliser la version pour Playstation de son jeu Rayman 2 par un studio en Chine.

Il y a à cela plusieurs corollaires. Les clients deviennent prescripteurs et accèdent directement aux produits de leurs fournisseurs. On assiste à l'avènement de ce que l'on pourrait appeler la *web company*, c'est-à-dire un modèle d'entreprise beaucoup plus flou (mais bien réel) qui s'appuie sur un maillage d'alliances. L'intégration virtuelle en réseau qui en découle entraîne des dépendances nouvelles des processus et des compétences entre entreprises. La formation des salariés se fait de plus en plus sur l'Internet d'entreprise grâce à des modules interactifs utilisables à tout moment. Le télétravail, bien que ne

touchant que 2 % environ de la population française alors qu'on attendait, il est vrai, une explosion plus rapide, contribue toutefois à casser le modèle tayloriste traditionnel et permet de valoriser le résultat plutôt que le temps de présence au bureau.

Arnaud André : En France, la réduction du temps de travail est aussi un facteur d'évolution. Le passage obligé aux 35 heures amène de nombreuses mises à plat des processus de travail au sein des entreprises afin d'obtenir les gains de productivité nécessaires. En ce sens, il a permis de rendre explicite ce qui était implicite jusqu'ici. Il a agi comme un catalyseur de réorganisation.

Concernant la mondialisation, j'ajouterai qu'on assiste clairement à un glissement du

contrat entre l'entreprise et les salariés : si elles ne doivent plus un emploi à vie à leurs collaborateurs, un grand nombre de sociétés se sentent redevables de l'employabilité. *The Economist* soulignait d'ailleurs dans un numéro récent qu'à 32 ans, un salarié américain a connu, en moyenne, neuf employeurs différents. Et une des questions que se posent les candidats à un poste aujourd'hui est souvent : « La société dans laquelle je vais travailler me donne-t-elle une valeur sur le marché ? ».

La convergence des nouveaux modes d'échange mis en œuvre par les réseaux et l'accès généralisé à l'information grâce aux nouvelles technologies ont modifié les rapports dans l'entreprise. Quelles nouvelles formes d'organisation naissent de cette évolution ?

M. E. : Il est clair que la structure verticale, fonctionnelle et matricielle de l'entreprise industrielle, a volé en éclats avec l'avènement des nouvelles technologies. Aujourd'hui on expérimente un éventail de stratégies alternatives et de formes organisationnelles virtuelles s'appuyant fortement sur les technologies de l'information. Ces modèles, plus flous, horizontaux et dématérialisés, s'articulent autour de trois axes majeurs :

Tout d'abord, les clients acteurs interagissent directement avec l'entreprise en accédant à ses produits et en se regroupant en communautés virtuelles. Dans les échanges *B to B*, cela débouche sur des marchés ouverts qui remettent en cause le rôle de la fonction commerciale, quand sa vocation est concentrée sur la présentation et la négociation du tarif.

Ensuite, les réseaux clients-fournisseurs se reconfigurent ; les nouveaux partenaires s'organisent, pour gérer des portefeuilles dynamiques de relations, dans le but de créer de la valeur. C'est ainsi, par exemple, que le Trading Process Network de General Electric regroupe plus de 2.500 partenaires et clients et a un chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 milliards de dollars.

Enfin, le savoir est optimisé par la mise en place de l'expertise en réseau. Xerox accumule ainsi la connaissance sur les services liés à ses machines par l'intermédiaire d'une base de « tips » (ou d'astuces) partagée par l'ensemble de l'entreprise, des ingénieurs aux employés du service clients.

A. A. : D'une manière générale, on peut dire que la co-création augmente, c'est-à-dire que de plus en plus de gens travaillent ensemble à l'élaboration d'un produit ou d'un service, y compris entre clients et fournisseurs. Le libraire en ligne Amazon.com organise des forums avec ses clients pour orienter ses choix éditoriaux. De même, Citroën, qui s'apprête à ressortir une 2CV, travaille avec des réseaux de fans de l'ancien modèle pour voir comment l'on pourrait améliorer le nouveau. Accompagner les processus de co-création avec des acteurs multiples est un nouveau métier.

Dans l'entreprise française où longtemps on a confondu détenir l'information et détenir le pouvoir, comment s'intègrent les technologies de partage de cette information ? Assisté-t-on à un déplacement dans le rôle des dirigeants et des managers ?

M. E. : C'est une question qui touche surtout le management intermédiaire. Celui-ci avait, avant, un rôle d'exemple du

type « Faites comme nous », avec une très forte présence sur le terrain. Aujourd'hui, les équipes gagnent en autonomie car elles disposent de plus d'information et l'encadrement s'oriente vers un rôle de *coach* qui analyse les problèmes pour les résoudre, analyse les performances et accompagne le changement...

A. A. : Cela représente des changements très profonds pour ceux qui, auparavant, détenaient l'information et étaient les seuls habilités à la diffuser. Dépendant de logiciels et d'outils de plus en plus complexes et centralisés, ils perdent également le pouvoir d'édicter les règles de travail pour leurs équipes. Cette fonction - et l'abondance non coordonnée d'informations disponibles - finit par donner naissance à de nouveaux métiers qui s'intéressent davantage à une logique de flux et de processus transversaux qu'à une gestion purement administrative comme avant. Nous assistons également à un retour peu anticipé des rôles qui édictent des règles de comportement, voire d'éthique. Par exemple, le Code de déontologie établi par l'Ordre des médecins est un outil très utile pour guider et labelliser ce qu'il est possible de faire au sein de la jungle internationale et très risquée d'Internet dans le domaine de la santé.

La gestion des connaissances est présentée par certains comme la panacée permettant aux entreprises de résister à la mouvance perpétuelle dans laquelle elles se trouvent. Quels en sont véritablement les enjeux ?

M. E. : L'intérêt de la gestion des connaissances est difficilement exprimable en termes financiers. Un dirigeant d'entreprise entrevoit avant tout les coûts liés à la mise en œuvre. Or, la bonne question à

se poser doit être en fait inversée : combien coûte une absence de gestion de son savoir-faire en termes d'impact sur l'efficacité interne ? En termes de service rendu aux clients ? Dans la nouvelle économie, les exigences de qualité et les attentes du client deviennent de plus en plus fortes. Dans tous les cas, la clé du succès de cette gestion tient à son intégration avec la politique générale et la culture de l'entreprise.

A. A. : Concrètement, il est clair que la mise en place de ce type d'outils est très complexe. Il demande, pour être efficace, des investissements considérables, bien au-delà de ce qui paraît au premier abord. C'est pourquoi il est important, en amont, de se poser la question du retour sur investissement potentiel et de dimensionner l'effort en conséquence. La gestion du savoir-faire suppose par exemple un vocabulaire commun afin qu'un même symbole renvoie toujours à une réalité partagée. Elle suppose aussi une mise à jour permanente pour éliminer ce qui n'est plus d'actualité. Enfin, il faut des personnes pour animer ce processus et là encore, on voit émerger de nouveaux métiers dont la mission sera de favoriser, de stimuler et de valoriser l'accès aux vastes réservoirs de

connaissances que l'on est aujourd'hui capable de construire.

Alors que l'entreprise « à l'ancienne » tenait son indépendance pour essentielle et contrôlait directement tous les processus de son organisation, on assiste à un mouvement inverse de concentration sur le cœur de métier et d'externalisation des fonctions administratives, financières, informatiques, etc. Comment cela modifie-t-il la perception que les salariés ont de leur entreprise et de sa valeur ? Quelles sont les répercussions sur l'organisation du travail ? Cela débouche-t-il sur la création de nouveaux métiers ?

M. E. : Oui, la perception change. Quand la logique patrimoniale disparaît et que l'externalisation est mal expliquée, elle laisse la place à un sentiment d'abandon ou de désaveu de compétences. Mais elle génère de nouvelles fonctions, notamment dans la gestion de programmes et la gestion des partenariats. Le succès d'une opération d'externalisation suppose un contrôle effectif et un pilotage de l'activité. C'est le rôle d'une équipe de suivi qui doit réunir, de façon transversale, des

compétences pointues et savoir référencer les meilleurs. En effet, beaucoup de contrats comportent, par exemple, une clause par laquelle le prestataire s'engage à maintenir les systèmes à l'état de l'art. Seule une solide équipe rôdée à la veille peut contrôler si ce maintien est effectif.

Comment éviter de virtualiser les rapports entre les salariés et l'entreprise ? Comment maintient-on le sentiment d'appartenance, la cohésion, le sens et la motivation quand les actifs corporels se font de plus en plus rares, qu'un grand nombre de fonctions sont confiées à l'extérieur et que le télétravail est encouragé ?

A. A. : Je crois que les gens aujourd'hui ont davantage le sentiment d'appartenir à un projet, qui a du sens pour eux, ou à une équipe plutôt qu'à une entreprise. Je crois aussi que la virtualisation a parfois des effets pervers que les dirigeants doivent corriger. Je suis d'ailleurs frappé par la multiplication des offres en tout genre dans le domaine de l'animation d'entreprise et de l'organisation d'événements. Cela répond sans doute à un nouveau besoin de susciter une cohésion qui devient moins naturelle sur le lieu de travail.

Cet article a été publié dans Outlook, le magazine des idées qui créent le futur, volume XII.1. Outlook est une publication d'Accenture

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
55, avenue George V
75379 Paris Cedex 08
France

[Date de parution : 2^{ème} trimestre 2000]