
DSI & DRH : des alliés pour réussir la transition numérique

Yves Loiseau, Jean-Yves Lignier

Interview réalisée pour talentsoft.com

14-04-2015

Problématique

Le numérique et ses corollaires tels que l'intelligence artificielle, la robotique et la bionique nourrissent abondamment les spéculations tantôt effrayantes tantôt merveilleuses qui font le buzz. Certains parlent de fin des métiers, de fin du travail, de fin de la mort même. D'autres relatent les capacités quasi surnaturelles des algorithmes que l'on imagine capables de décider, de prédire l'avenir et pourquoi pas de nous supplanter un jour.

Bien-sûr, la révolution numérique promet d'être d'une ampleur suffisante pour transformer profondément le travail, l'entreprise, les relations humaines, et la perception de notre environnement. Les robots accompliront un certain nombre de tâches aujourd'hui dévolues aux humains ; notre environnement sera de plus en plus chiffré, quantifié et analysé ; les probabilités prendront un rôle croissant dans les prises de décision, et les progrès technologiques nous amèneront à reconsidérer des aspects aussi importants de la vie que les distances, la santé ou le temps.

Hélas, le discours dominant reste passif et incantatoire là où la cybernétique n'est au fond que le reflet de ce que l'homme, doté de nouveaux moyens technologiques, voudra faire de lui-même.

Il est donc temps d'envisager une approche plus active, rationnelle et pragmatique. Il est temps de maîtriser et de gérer ce phénomène à la croisée de l'humain et de la machine en mobilisant au sein de l'entreprise les expertises complémentaires de la DSI et de la DRH.

Bien que partant de points de vue différents, DSI et DRH ont comme point focal commun les métiers et le travail dont l'organisation est la raison d'être première des entreprises. Leur collaboration, dans un tel contexte semble logique. Leur absence de collaboration serait très certainement délétère et mènerait vers les scénarios sombres qui font aujourd'hui couler beaucoup d'encre.

Comment, par exemple, imaginer que l'on puisse automatiser le travail sans bien le comprendre et sans en connaître les meilleures pratiques ? Comment à l'inverse faire évoluer intelligemment le travail, les métiers et l'organisation de l'entreprise sans bien comprendre la technologie et ses impacts ?

Quelles que soient les évolutions à venir du numérique il semble donc que DRH et DSI auront à l'avenir de nombreux challenges à relever ensemble pour réinventer l'entreprise :

- gérer les évolutions des pratiques de travail des collaborateurs (mobilité, nomadisme, collaboration à distance...);
- concevoir les collaborations homme-machine;
- identifier les bonnes pratiques;
- enseigner aux machines;
- imaginer les nouvelles capacités de l'homme;
- optimiser les flux d'échanges entre les métiers de l'entreprise;
- gérer les changements;
- prévenir les risques, les situations de blocages.

Plutôt que d'opposer l'homme et la machine et d'envisager un avenir très vide émettons l'hypothèse qu'une collaboration renforcée entre DRH & DSI peut faire de la transition numérique une réussite pour tous.

Pour éclairer cette hypothèse, Jean-Yves Lignier Président du Club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information a accepté de répondre à nos questions.

Questions–Réponses

Q1 : Jean-Yves Lignier, le Club MOA est à la fois un club de décideurs informatiques et un *think tank* sur l'avenir et l'impact des technologies numériques. Quel est le poids de la transition numérique dans vos réflexions ?

Le numérique est au cœur des préoccupations du club depuis sa création (il y a plus de 15 ans).

Mais avant de se focaliser sur la transition numérique à travers les organisations qui fréquentent le club, il faut d'abord s'intéresser au contexte plus global de cette transition à laquelle nous sommes confrontés. Sur le plan sociétal, nous assistons au résultat d'un double phénomène : d'une part l'effet mondialisation qui apporte une **perméabilité entre les nations, les cultures** et, d'autre part, les **progrès technologiques** qui contribuent à accélérer ce phénomène. De façon imagée, le principe de l'osmose bien connue des biologistes ou celui des lois de la thermodynamique pour les physiciens semble s'appliquer à l'évolution des équilibres sociaux et économiques de notre planète. Dans ce contexte d'ouverture, en facilitant l'innovation, **le numérique joue un rôle de catalyseur**. Cela explique en partie le développement de concurrents inattendus avec des rythmes de croissance surprenants. Ainsi, les méthodes de type lean startup permettent à de jeunes entreprises du numérique de fabriquer à moindre coût des embryons de produits qu'elle peuvent tester très rapidement sur le marché pour valider les concepts et ajuster leur solution à moindre coût. *A contrario* les investissements sont souvent plus lourds dans l'industrie classique, même si l'exemple des imprimantes 3D a permis de simplifier les processus de conception de produits nouveaux dans certains secteurs. À ce stade, retenons simplement que l'entreprise doit faire face à des **changements de paradigmes**. La transition numérique n'est pas un choix. Elle s'impose à la plupart de nos organisations et concernent (presque) tous les collaborateurs.

Dans ce contexte une problématique se pose aux organisations traditionnelles : d'un côté, leur héritage les rend riches d'un capital de « savoir » et « savoir faire », en revers une certaine inertie est parfois observée, pouvant rapidement devenir handicapante, voire fatale si la vision stratégique est absente ou le changement trop lent — chacun conserve à l'esprit des exemples emblématiques comme le leader de la photo Kodak qui a manqué le virage numérique. . .

La capacité de nos organisations à se transformer apparaît donc assez naturellement comme un sujet récurrent dans nos réflexions.

Q2 : Dans la conduite de la transition numérique quel sera le rôle de la DRH ? Quelles compétences clefs complémentaires la DRH apporte-t-elle ?

De nouvelles aptitudes sont nécessaires pour faire face à un rythme de changements de plus en plus rapide...

Le phénomène d'évolution de la société présente une caractéristique que nous n'avons pas évoquée jusque là : le rythme de changement est plus proche d'une courbe exponentielle que simplement linéaire. Le changement s'accélère.

Cela a une conséquence directe sur les qualités attendues du personnel de l'entreprise : l'**adaptabilité**, capacité à s'adapter rapidement à une succession de changements, sera de plus en plus précieuse. En corollaire il faudra également que les managers soient en mesure de s'approprier ces mutations pour être en mesure de **mobiliser les collaborateurs** en les intégrant au plus tôt dans les évolutions pour qu'ils les portent plutôt qu'ils ne les subissent... Le **leadership** devient une qualité essentielle des managers et les formes d'organisations qui favorisent la **collaboration** doivent être privilégiées pour mieux tirer parti de l'intelligence collective¹.

Pour une direction des ressources humaines la capacité à attirer, sélectionner et fidéliser les nouveaux talents implique d'être synchronisée avec l'ensemble des métiers de l'entreprise pour prendre la mesure des défis humains et organisationnels auxquels chaque métier sera confronté. Les DRH qui se contentent de rapports statistiques et de l'évaluation annuelle des personnels prennent le risque d'être en déphasage permanent. D'autre part, au-delà de la simple adéquation entre la définition d'une fiche de poste et les qualités attendues du collaborateur concerné, les entreprises sont confrontées à des problématiques de **motivation**. Une étude² récente révèle ainsi que 70 % des collaborateurs ne s'impliquent pas dans leur travail. Ce type de constat devrait **pousser les DRH à innover dans leurs pratiques** et à s'intéresser à de nouveaux outils comme la matrice du leadership *Océan bleu*. De même, au-delà du simple leadership, la DRH doit **contribuer à l'évolution des pratiques managériales** : sortir de l'entreprise hiérarchiste et mécaniste pour faire évoluer les managers dans leur posture : remplacer le contrôle par du coaching (plus positif et pédagogique), favoriser le service client plutôt que la satisfaction personnelle de son n+1, développer l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs.

Complexité croissante et système humain :

Les organisations sont confrontées à un monde incertain et interdépendant, dans lequel l'excellence technique ne suffit plus. Il faut développer une

1. Olivier D'HERBEMONT est intervenu sur ce thème au sein du club après la parution de son ouvrage « Booster l'intelligence collective »

2. Cf. « State of the american workplace » sur le site <http://www.gallup.com/>

capacité intégrative à l'échelle de l'entreprise. C'est l'un des enjeux portés par l'architecture d'entreprise, discipline qui se développe dans les organisations les plus matures. Nous avons consacré plusieurs séances à ce sujet, notamment avec Daniel KROB³.

Mais les meilleures méthodes ne suffiront pas à résoudre tous nos problèmes. D'une part, le nombre de paramètres dépasse notre capacité à les gérer de façon unitaire. D'autre part, une approche du management trop souvent focalisée sur l'efficacité conduit à négliger les buts sociaux plus difficiles à quantifier. Pour surmonter la complexité, la grande tendance est l'**utilisation de tableaux de bords**, d'indicateurs, de systèmes d'information décisionnels, d'outils de datamining. . . Cela peut devenir un **écueil majeur** car ces systèmes s'intéressent uniquement à ce qui est mesurable. Le risque est de se retrouver avec **des « systèmes humains » vidés d'une partie de leur substance et qui ne trouvent pas de sens à travailler pour une structure impersonnelle**. Ainsi, Gérard TAPONAT⁴, à l'occasion d'une rencontre sur le thème du BYOD nous expliquait que l'obsession de la mesure amène les organisations à ne s'intéresser qu'aux bénéfices et coûts économiques. Il en découle une logique décisionnelle susceptible d'être immorale d'un point de vue sociétal.

Q3 : Comment peut s'organiser une collaboration DSI-DRH pour accompagner cette transition et avec quels "livrables" ?

Au regard de cette problématique de transition numérique, l'entreprise a besoin d'être en mesure de **fixer des orientations stratégiques** prenant en compte cette dimension numérique. L'entreprise a donc besoin, soit de cadres dirigeants avec un minimum d'appétence pour ces sujets et capables de s'impliquer dans des réflexions analytiques et conceptuelles qui peuvent être complexes, soit d'être en mesure de s'entourer de spécialistes du numérique qui ont une aptitude à appréhender les sujets stratégiques pour éclairer le dirigeant dans ses orientations. Il convient alors d'encourager le dialogue DG-DSI-DRH.

Pour répondre à l'objet commercial de l'entreprise, la **connaissance du marché** demeure un sujet fondamental. Compte tenu de la place croissante du numérique, l'organisation doit pouvoir s'appuyer sur des managers de lignes métiers capables d'intégrer les enjeux numériques liés à leur périmètre de responsabilité. Cela impliquera une forte collaboration entre la DSI et les directions métiers, ainsi que la contribution de la DRH pour intégrer les **changements organisationnels et les évolutions dans la nature**

3. Professeur titulaire de la chaire des systèmes complexes à l'école Polytechnique, Daniel KROB est également président de l'association CESAMES, spécialisée sur les questions d'architecture d'entreprise

4. Directeur des Affaires Sociales de Manpower France, Gérard TAPONAT est également directeur du master Négociations et Relations Sociales à l'université Paris-Dauphine

même des postes existants. La collaboration DSI–DRH ne peut pas se limiter à l’aménagement des fiches de postes : elle doit donc contribuer à une meilleure compréhension des besoins de chaque ligne métier de l’entreprise au regard des enjeux et changements stratégiques dont la composante numérique peut devenir structurante.

Aussi bien pour la DSI que pour les autres directions de l’entreprise, la DRH doit être en mesure d’accompagner la nécessaire **conduite du changement** imposée par cette transition numérique. La DRH doit être un acteur proactif pour que l’entreprise soit dotée de managers avec des **aptitudes à porter la transformation de l’entreprise**.

Au final, la gouvernance des profondes mutations du travail qui nous attendent (robotisation...) ne se limite pas à la DSI et la DRH. Elle concerne tout autant la DG qui fixe le cap, que les directions métiers qui doivent définir une tactique et assurer une réalisation opérationnelle alignée sur la stratégie.

Q4 : Connaissez-vous des exemples de telles collaborations DSI–DRH au sein des entreprises ?

Au sein du club, parmi les membres, nous n’avons pas d’exemple emblématique de collaboration DSI–DRH pour répondre aux enjeux de la transition numérique. Pire encore, pour certaines organisations, la DRH se limite à de la gestion administrative... ce qui laisse une belle marge de progrès... .

En revanche, nous avons eu d’excellents retours sur des pratiques innovantes qui permettent à l’entreprise d’améliorer significativement ses résultats en utilisant des approches participatives respectueuses des collaborateurs. Ainsi Fanny BOUVIER⁵ nous a exposé un retour d’expérience particulièrement enrichissant sur l’utilisation des réseaux sociaux professionnels pour améliorer les capacités à conduire des projets liés au système d’information. Et puis nous suivons avec intérêt ceux qui nous semblent avancer dans le bon sens, ce qui semble être le cas chez Orange par exemple, que nous inviterons prochainement à participer à nos travaux.

Q5 : Trouveriez-vous utile d’accueillir des décideurs RH au sein du Club MOA ?

Le club MOA s’est construit sur une dynamique d’ouverture et nous serions évidemment ravis d’organiser des rencontres à la croisée des pré-occupations RH et IT. Nous avons d’ailleurs proposé en 2014 une soirée consacrée aux SIRH à laquelle étaient conviés des représentants des DRH de nos organisations membres.

Au-delà des sujets RH, les maîtres d’ouvrage qui fréquentent le club sont pour la plupart dans un rôle transversal qui les amène à connaître

5. Responsable Communauté Manager de Projets à la Société Générale

l'ensemble des métiers de l'entreprise. Cela leur confère une capacité naturelle à **dialoguer avec tous les acteurs de l'entreprise** et pas seulement avec la DRH.

Nos réflexions dépassent même les frontières de l'entreprise puisque les questions de **responsabilité sociétale** nous invitent à prendre en compte les interrogations et les analyses posées par les sociologues, psychologues du travail ou d'autres acteurs qui peuvent nous enrichir de leur regard. La thématique des réseaux sociaux, par exemple, montre clairement la fongibilité du lien entre l'entreprise et la société.

En définitive, la transition numérique s'adresse à la société tout entière. . .



Figure 1 – *Yves* LOISEAU

des ventes pour i-Grasp (2002-2005), Président de Job Angels (2005-2008) et CEO de Otys France (2008-2012). Il est actuellement en charge des opérations de Textkernel en France, en Espagne et en Italie.

Yves Loiseau (cf. gravatar) a commencé sa carrière sur le web en 1998, après plus de 5 ans passés dans le commerce international. En tant que consultant SIRH chez Publicis il a participé au lancement de Mediasystem Interactive, la branche e-recrutement du Groupe. Ensuite, il a occupé plusieurs postes au sein d'entreprises spécialisées dans le domaine des technologies RH. Il a été Directeur



Figure 2 – *Jean-Yves* LIGNIER

les systèmes d'information ou la transition numérique. Après avoir exercé trois mandats comme CIO il est aujourd'hui Conseiller systèmes d'information pour des unités proches du Cabinet du ministre.

Jean-Yves Lignier a démarré sa carrière au ministère de la Défense en 1995 par l'encadrement de missions d'entraînement pour le déploiement de réseaux de communication mobiles sur un théâtre d'opérations. Il a ensuite évolué dans plusieurs directions (régionales et nationales) puis dans un cadre international au sein du ministère des Affaires étrangères. Il a contribué à de nombreux projets ayant un lien direct avec les

Le club des maîtres d'ouvrage des systèmes d'information, qu'il a rejoint en 2009, est une association professionnelle dont l'objet est de favoriser la maturité des organisations pour leur permettre de mieux conduire les transformations ou les adaptations liées au numérique (<http://www.clubmoa.asso.fr/>). Le conseil d'administration (actuellement composé de Jean-Yves Lignier, Christophe Parachini, Lionel Ploquin et Michèle Thonnet) assure l'animation du club, notamment en invitant des experts ou des confrères à partager leur point de vue, leur expérience, sur des thématiques sélectionnées par les membres.