

Dossier



46



48



51



52



52



54

46 Daniel Gerson (OCDE) **48 Gérard Valenduc** (UCL) **51 Benoît Degotte** (CHR de la Citadelle) **52 Christine Thiran** (RTBF)
52 Fabrice Massin (RTBF) **54 Michel Meyer** (CGSP) © Christophe Lo Giudice

Les enjeux RH de la **digitalisation** : focus sur le secteur public

Quel est l'impact de la digitalisation de l'économie sur le monde du travail ? HR Square vous en a livré un premier éclairage il y a tout juste un an (n°10/mai-juin 2016), avec un focus axé sur le secteur privé. Le présent dossier prolonge la réflexion en s'intéressant aux spécificités du secteur public, en écho au programme que HR Public, l'association qui réunit les responsables RH du public, consacre cette année à la thématique.

Les services publics n'échappent bien entendu pas à la vague de transformation digitale, comme l'a rappelé Daniel Gerson, Project Manager pour le réseau *Emploi & Management Public* de l'OCDE. Lors d'une conférence organisée le 6 mars, il a livré une perspective internationale comparative du phénomène (lire page 46). L'intervention a parfaitement balisé le colloque qui s'est tenu 3 semaines plus tard à Liège, organisé en collaboration avec le Segi et l'ULg. Animé par Fanny Fox, chargée de recherches au sein du LENTIC, celui-ci a permis d'identifier plus précisément les enjeux RH de la digitalisation.

Un travail salubre de cadrage a été opéré par le professeur Gérard Valenduc qui, face aux prévisions les plus folles qui circulent quant aux impacts de la révolution digitale, a mis le

doigt sur une question bien plus cruciale : cerner la façon dont la digitalisation bouleverse certains fondements du travail et explorer des pistes pour y répondre (page 48). Le phénomène est d'ailleurs scruté avec attention par les organisations syndicales qui y voient des avantages, mais aussi des menaces, des points de vigilance et des actions à mener, comme l'a expliqué Michel Meyer, président de la CGSP (page 54).

Pour autant, la transformation digitale ne doit pas être envisagée comme une fatalité. C'est un défi, mais aussi une opportunité de créer de nouvelles fonctions, de développer d'autres compétences, de (re)mobiliser les gens ou d'accroître la mobilité. C'est ainsi qu'on l'envisage, par exemple, à la RTBF (page 52) ou au CHR de la Citadelle (page 51) où l'on se positionne à l'avant-plan de l'hôpital du futur. ■



Ce dossier présente une synthèse d'échanges intervenus lors de la conférence du 6 mars et du colloque du 30 mars organisés par HR Public. Plus d'info : www.hrpublic.be

OCDE : digitalisation & avenir du travail

« Les services publics ont un certain retard à rattraper »

■ Christophe Lo Giudice

Comment la digitalisation impacte-t-elle les services publics, en particulier en termes d'organisation et de GRH ? Éclairage avec Daniel Gerson, Project Manager pour le réseau « Emploi & Management Public » de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Il nous livre une perspective internationale comparative.

La mission déclarée de l'OCDE consiste à promouvoir des politiques qui amélioreront le bien-être économique et social des populations. Un de ses axes de travail porte sur la gouvernance publique et, notamment, les stratégies numériques des gouvernements et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. « Jusqu'il y a peu, la digitalisation, l'administration innovante et la GRH dans le public étaient des thèmes souvent traités séparément, observe Daniel Gerson. Aujourd'hui, il est devenu évident qu'il faut avancer de façon concertée sur ces trois axes. »

Le réseau Emploi & Management Public de l'OCDE est un forum collaboratif menant des études comparatives en matière de gouvernance publique et contribuant à l'échange de bonnes pratiques entre les fonctions publiques des différents pays. « Réfléchir à la GRH de l'avenir dans le secteur public ne peut plus se faire indépendamment de la question du digital, appuie-t-il. Le digital est partout. Il existe plus d'abonnements mobiles qu'il n'y a de citoyens dans la plupart des pays européens. Ils sont plus connectés que jamais. La jeune génération a toujours connu internet, la connectivité. Ce qui pose de nouvelles exigences pour les services publics qui doivent rattraper un certain retard. »

Bien sûr, on peut questionner l'opportunité du timing pour investir dans le digital alors que les administrations sont contraintes dans leurs moyens. « On n'a malheureusement pas le choix de l'agenda. Les citoyens attendent cette évolution de leur administration. De plus, de nombreuses transformations associées au projet de digitalisation vont dans le sens de davantage d'efficacité, de productivité, de

meilleure gestion financière. Le secteur public peut aller plus ou moins vite dans le processus, mais ne peut l'empêcher. Il doit par contre investir dans sa capacité à prendre les bonnes décisions et à s'organiser pour en prendre les bénéfices et en réduire les dégâts collatéraux. »

Écart à combler

La digitalisation ouvre de nouvelles opportunités permettant de repenser les façons dont les services publics sont rendus, souligne Daniel Gerson. « Mais il serait naïf de croire que celles-ci vont émerger spontanément. Elles doivent être gérées, organisées. » Il en présente quelques exemples, comme 18F aux États-Unis, une agence du gouvernement fédéral qui aide les administrations américaines à développer des services numériques efficaces. Mais l'expert de l'OCDE ne l'esquive pas : ces évolutions comportent aussi des risques. Par exemple, une obsolescence de compétences dans les administrations qui provoquerait des pertes d'emplois, la disparition de certains métiers, des atteintes à la vie privée, des failles en matière de sécurité, etc. « C'est dans l'optique d'assurer que la digitalisation génère davantage de positif que de négatif que l'OCDE a produit une recommandation sur les stratégies numériques gouvernementales », pointe-t-il.

L'OCDE recommande une meilleure transparence, ouverture et inclusivité des processus et du fonctionnement des administrations, ainsi que l'engagement de la société civile à l'élaboration des politiques, la conception et la mise en œuvre des services publics. « Aujourd'hui, environ 80% des jeunes dans l'Union européenne sont actifs sur les réseaux sociaux. Combien les utilisent pour parler de politiques publiques ? Très peu. Il y a donc là un écart que l'on peut essayer de combler, au moins en partie. »

L'OCDE encourage aussi une culture basée sur l'utilisation des données, en déterminant un cadre à cette fin et en veillant à adresser les risques associés. C'est ainsi qu'au Danemark, par exemple, un système permet l'identification et l'authentification via un seul portail sécurisé centralisant toutes les procédures dématérialisées : paiement des impôts, données civiles, mais aussi services de banque en

« La digitalisation réduit le besoin en généralistes et accroît le besoin de spécialistes »



> **Daniel Gerson**, OCDE

« La digitalisation ouvre de nouvelles opportunités permettant de repenser les façons dont les services publics sont rendus. Mais il serait naïf de croire que celles-ci vont émerger spontanément. Elles doivent être gérées, organisées. »

© Christophe Lo Giudice

ligne ou accès à tout autre service d'entités privée qui s'associe au dispositif.

À côté des bonnes pratiques, il y a aussi les difficultés. D'après la Banque mondiale, 87% des grands projets de transformation digitale ne délivrent pas les résultats escomptés. « Et un sondage que nous avons réalisé montre que, même quand les projets en question aboutissent, la grande majorité des pays ne parviennent pas à en mesurer les bénéfices, observe-t-il. Il convient donc d'élaborer de solides 'business cases' et d'en analyser la proposition de valeur, d'y associer les différents acteurs et de renforcer les capacités institutionnelles de gestion et de suivi de la mise en œuvre de ces projets. »

D'autres compétences

Question clé : les administrations publiques disposent-elles des compétences requises pour répondre aux enjeux que posent ces évolutions ? Et, dans la négative, que doivent-elles faire pour s'en doter ? « Les compétences digitales ont trois dimensions, explique Daniel Gerson. Les compétences d'expertise sont les premières auxquelles on pense, celles des départements IT qui sont à la fois très importantes et difficiles à gérer dans le public. Mais il y a également les compétences générales, dont chacun d'entre nous doit disposer quand il arrive dans un bureau. Par le passé, il suffisait de savoir allumer son PC, d'utiliser un traitement de texte et d'écrire des mails. Aujourd'hui, les attentes sont plus larges, plus complexes. La nouvelle gé-

nération fait monter le niveau de base drastiquement. Enfin, une troisième dimension porte sur les manières dont le digital va permettre d'élaborer d'autres politiques publiques, d'assurer l'engagement du citoyen, de mener les appels d'offres, etc. »

Une illustration ? Les services publics sont de plus en plus amenés à acheter des services pour les citoyens, ce qui amène le besoin d'autres compétences. « La grande majorité des généralistes qui travaillent dans la fonction publique n'ont pas été recrutés pour cela, ni pour développer une compréhension du marché. Dans cet ordre d'idée, on voit que le Royaume-Uni investit dans l'amélioration de compétences commerciales chez ses agents, et pas uniquement dans les services d'achats. Les dynamiques de collaboration et de partenariat nécessitent également d'autres compétences. »

Pour aller en ce sens, les organisations publiques doivent commencer par connaître plus en profondeur la composition de leurs forces de travail et les compétences dont elles disposent. « Plusieurs champs de compétences sont à renforcer : l'innovation ; la capacité à s'améliorer ; la capacité de lire, créer et communiquer des données en tant qu'information ; la gestion de la relation avec le public, la communication et le *story telling*, la capacité à s'inspirer d'autres secteurs, celle de changer les choses de façon constructive, etc. »

Si les administrations publiques rencontrent peu de problème d'attractivité, c'est parce qu'elles engagent surtout des généralistes. « Or, la digitalisation amène une tension entre un besoin en généralistes qui se réduit et celui en spécialistes qui augmente, note-t-il. Ces derniers sont plus difficile à recruter, a fortiori dans un contexte de forte concurrence avec le privé. Il conviendra de rendre les processus de recrutement plus rapides, mais aussi d'envisager une différenciation dans les conditions qui sont offertes. Et donc, de répondre à cette question : dans quels types d'emplois et pour quels postes faut-il des conditions différentes et sur base de quels principes ? Enfin, la capacité à apprendre en continu est de plus en plus essentielle, ce qui va à l'encontre de l'idée de couper dans la formation dès qu'il faut réduire les coûts. Ce réflexe ne peut plus être un modèle pour l'avenir. »

Enfin, conclut l'expert de l'OCDE, on peut avoir la force de travail qui convient, mais si on ne dispose pas d'une organisation qui exploite les compétences de manière efficace, les résultats ne seront pas au rendez-vous. « Aux Etats-Unis, une étude a mis en évidence que 56% des fonctionnaires estiment leurs compétences bien utilisées. Dans le privé, on tourne autour des 75%. Il convient aussi de penser une gestion des talents qui soit non seulement fondée sur les performances passées, mais aussi tournée vers la préparation des personnes à la prise des postes qui se dessineront à l'avenir. » ■

Plus d'informations : www.oecd.org/fr/gouvernance/

« Le réflexe de couper la formation pour réduire les coûts n'est pas un modèle d'avenir »

TEMPS FORTS

- ➔ L'OCDE a émis une recommandation visant à soutenir le développement et l'implémentation des stratégies numériques des gouvernements.
- ➔ Elle a en outre lancé une « boîte à outils numériques » pour les aider à mieux rencontrer les exigences de cette recommandation : www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/
- ➔ Un Observatoire pour l'innovation dans le secteur public a aussi été créé pour identifier et diffuser les bonnes pratiques, mais co-crée de nouvelles solutions.

Le travail dans l'économie digitale

« De nouveaux équilibres sont à trouver entre l'humain et la machine »

■ Christophe Lo Giudice

Destructions ou créations d'emplois : les prévisions les plus folles circulent sur l'impact de la révolution digitale. Bien plus que ces tentatives prospectives réductrices, la vraie question porte plutôt sur la façon dont la digitalisation bouleverse certains fondements du travail, nous dit le professeur Gérard Valenduc (UCL). Éclairage interpellant !

« La digitalisation favorise des modèles d'affaires radicalement nouveaux »

Il est fréquent d'entendre des propos soit excessivement enthousiastes, soit fortement alarmistes (notamment sur la disparition d'une part importante des emplois) quand nous arrivent de nouveaux développements technologiques. On l'a vu au début des années 1980 avec les premiers ordinateurs personnels. On l'a vu ensuite autour de l'an 2000, au moment où émergeait le concept d'e-économie. Aujourd'hui, ce sont la banalisation des technologies digitales et les nouvelles perspectives dans le domaine de la robotique, des objets communicants, du traitement de données massives et des plateformes virtuelles qui réactivent les mêmes types de discours.

C'est au départ de ce constat que Gérard Valenduc, directeur de la Chaire « Travail Université » et professeur invité à l'UCL et à l'université de Namur, a souhaité analyser la transformation digitale, en éclairant les éléments de continuités et de ruptures. « La société 'post-industrielle', on nous en parle depuis les années 1970, illustre-t-il. Cela fait plus de quinze ans qu'on note l'émergence d'une nouvelle catégorie de travailleurs, les travailleurs de la connaissance. La restructuration des chaînes de valeurs est une réalité depuis les années 2000, avec la sous-traitance, l'externalisa-



> **Gérard Valenduc**, Chaire Travail-Université (UCL)
« Dans de nombreux cas, les métiers changent, mais les emplois restent : la secrétaire dont la rapidité de frappe dactylographique était déterminante s'est muée en agent organisationnel, par exemple. »

© Christophe Lo Giudice

tion lointaine, une nouvelle division internationale du travail, etc. »

Rien de nouveau sous le soleil alors ? Gérard Valenduc ne dit pas cela. Des ruptures, il en existe bel et bien. « Ce qui change aujourd'hui, c'est la croissance exponentielle du volume de l'information numérisée dans tous les domaines – ce qu'on appelle le big data – ; la performance croissante des algorithmes d'extraction, de traitement, de modélisation et de prédiction ; ainsi que le stockage virtuel de l'information. Tout cela est tel que nous avons parfois l'impression que l'état de notre entendement est dépassé. Un logiciel de traduction ne doit, par exemple, plus reproduire le fonctionnement du raisonnement humain : il va regarder dans les milliards de documents existants et, en une fraction de temps, il va comparer le texte à ceux-ci et en proposer la traduction. »

Travail du 'prosommateur'

Une autre nouveauté est à trouver dans le modèle d'affaires qu'est « l'économie de plateforme » et son principe de marchés à deux versants, dont les exemples les plus connus sont les Google, Uber et autres sites de réservation. « Les produits et services sont fournis simultanément à deux catégories d'utilisateurs à travers la plateforme en ligne. Sur chaque versant, les utilisateurs sont à la fois producteurs et consommateurs de données et de services. Vous achetez un séjour dans une autre ville et vous fournissez de l'information qui a de la valeur. Sur l'autre versant, une autre personne vend le service d'hébergement et consomme de l'information produite par la plateforme. La valeur du service pour les acteurs situés sur un versant

est corrélée au nombre et à la qualité des acteurs présents sur l'autre versant. Et c'est la plateforme qui s'enrichit en capitalisant sur la valeur créée sur les deux versants du marché. »

Placer le curseur

Gérard Valenduc pointe aussi l'émergence du travail virtuel. « La plupart des activités en ligne génèrent de la valeur. Elles peuvent être considérées comme du travail à trois conditions : produire de la valeur pour les acteurs économiques, reposer sur un minimum de conditions contractuelles (accord en un clic) et produire des indicateurs de performance (réputation, qualité, popularité). On est entré dans ce qu'on peut qualifier de 'travail du prosommateur' : les tâches sont non rémunérées, réalisées par des utilisateurs de plateformes en tant que 'producteurs-consommateurs' de données et de services, qui génèrent de la valeur. »

Est-ce totalement nouveau ? « Déjà lorsqu'on va à la pompe à essence en self-service, on fait le travail du pompiste, dit-il. Ce n'est pas exactement la même chose ici : le self-service est un travail de substitution. Ici, nous contribuons à produire de la valeur qui n'était pas produite avant, de l'information capitalisée par les plateformes. Il y a substitution en ce sens que ces tâches étaient réalisées précédemment par des experts, par exemple l'enquêteur du Michelin qui évaluait et notait le restaurant, et elles le sont désormais

par des profanes – vous qui cotez ledit restaurant – générant des contenus non rémunérés. »

Quels impacts sur l'emploi ? On a largement entendu les prévisions alarmistes selon lesquelles près de la moitié des emplois seraient menacés par la digitalisation d'ici 15 à 20 ans. « Or, toutes les prévisions reposent sur une seule étude, celle de Frey & Osborne portant sur les Etats-Unis, qui a été répliquée par divers bureaux de consultants dans différents pays. Elle se fonde sur le calcul d'une probabilité de substitution (forte, faible ou moyenne) par la machine dans 702 métiers. » Ainsi, en Belgique, il en ressort que 36% des métiers

« Gare au déterminisme technologique qui a toujours mené à des prévisions erronées ! »

se situent dans la catégorie 'probabilité forte' de disparaître – pour 49% au niveau européen. Spectaculaire ? Assurément. « D'autres études plus récentes sont bien moins pessimistes, ce qui explique qu'elle n'ont pas eu le même écho. En utilisant d'autres méthodes – par exemple en considé-

rant que, pour qu'un emploi disparaisse, il faut que toutes les tâches qui le composent soient menacées -, on en arrive entre 8% et 12% d'emplois menacés dans 21 pays de l'OCDE. Notre pays s'affiche alors à 9%. »

Pour Gérard Valenduc, la vraie question n'est pas tant la substitution du travail par la machine (Chaplin en parlait déjà dans ses Temps Modernes), mais bien le placement du curseur, la recherche d'un équilibre entre l'humain et la machine. « L'enjeu consiste à analyser correctement les avan-

LES TALENTS,
VOS MEILLEURS ALLIÉS
POUR GARDER
LE CAP !

VG_246(BU)SAF - B-C37.002 - 00309-405 - 00309-406 - WINTREHS.S0.146 - DC940103



Evi Van Acker,
championne de voile

RECRUITMENT & SELECTION | TALENT MANAGEMENT | (SELF-)LEADERSHIP
OUTPLACEMENT | HR-INTERIMMANAGEMENT

www.ascento.be

ascento
HR experts in talent mobility

tages comparatifs des êtres humains sur les machines intelligentes : la capacité de penser et de générer de nouvelles idées, celle d'avoir de l'intuition ; la créativité technique, organisationnelle, relationnelle et sociale ; la capacité de traduire les idées et la créativité en innovations ; la capacité de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies... »

Attention au déterminisme technologique qui a toujours conduit dans le passé à des prévisions erronées ou exagérées, avertit-il. « L'expérience montre que ce n'est pas parce qu'une tâche est automatisable qu'elle est automatisée, ni que l'humain s'efface au profit de l'automate. De plus, d'une entreprise à l'autre, un même métier peut comporter un mix de tâches très différent. Un métier ne se définit pas seulement par des tâches, mais aussi par un positionnement dans une organisation, une trajectoire d'apprentissage, une carrière, l'appartenance à un collectif de travail. Dans nombres de cas, les métiers changent, mais les emplois restent : la secrétaire dont la rapidité de frappe dactylographique était déterminante s'est muée en agent organisationnel... »

De nouveaux emplois

Le professeur Valenduc s'est également attelé à décrire ceux qu'on appelle les nomades numériques, ces travailleurs qui utilisent en continu des outils numériques et dont une part importante du travail est effectuée en dehors des locaux de l'employeur. « Il y a deux formes de nomadisme : le nomadisme physique, à savoir 'travailler où l'on veut, quand on veut', et le nomadisme virtuel, qui correspond à une présence à distance dans des lieux virtuels ou des équipes virtuels. »

Ces nouvelles formes de travail ont des aspects positifs – autonomie, satisfaction au travail, meilleure efficacité personnelle, développement des compétences, flexibilité des horaires selon les besoins personnels – et des aspects négatifs – isolement par rapport à la vie de l'entreprise, systèmes de contrôle sophistiqués, stress de l'auto-organisation, brouillage des frontières privé/professionnel. Ils génèrent de nouveaux risques professionnels : surcharge informationnelle ('techno-stress') renforcée par les technologies mobiles, troubles neurologiques de déficit de l'attention, utilisation compulsive, connectivité permanente, addiction...

Mais l'on va déjà bien plus loin, comme l'illustre l'exemple d'Amazon Mechanical Turk, une plateforme de micro-travail lancée par Amazon dès 2005. Elle met en relation des personnes prêtes à réaliser des micro-tâches contre rémunération et des commanditaires disposés à fragmenter des tâches pour les externaliser, généralement dans des domaines où l'intelligence artificielle est encore trop peu performante. Le système se fonde sur une fixation des prix aux enchères. « On n'est payé que si travail est fait et considéré comme bien fait par le donneur d'ordre. Et c'est évidemment l'offre la plus basse qui emporte l'enchère. »

Il existe d'autres exemples, comme PeoplePerHour qui propose du « crowdworking » de travaux free-lance, destinés à des indépendants agréés par la plateforme. « Chaque personne déclare la quantité de tâches qu'elle peut réaliser en une heure de temps, ce qui devient l'unité de mesure pour

la rémunération : le principe des 'hourlies'. On connaît par ailleurs le crowdworking de tâches matérielles – transport, hébergement temporaire, livraison de colis ou de repas, travaux domestiques, etc. -, avec des prix fixés par la plateforme (comme Uber) ou négociés (TaskRabbit.com, ListMinut.be, etc.). Enfin, le travail sur appel n'est pas nouveau, mais il s'organise désormais lui aussi via des plateformes en ligne, offrant une relation d'emploi continue, mais sans travail continu dans les soins à domicile, la garde d'enfants malades, le nettoyage industriel, la restauration rapide, etc. On voit donc que des emplois vont aussi se créer... »

Cinq questionnements

« Toutes ces nouvelles formes d'emploi génèrent également d'autres sociabilités dans le travail, observe encore Gérard Valenduc. Certains collectifs sont basés sur une présence commune, d'autres se fondent sur une activité commune. Ces sociabilités sont de plus en plus limitées à de petits groupes : équipes de projets, implantations décentralisées, communautés de pratiques, etc., ce qui tend à affaiblir les formes d'expression de la solidarité dans des communautés plus larges. On assiste également à la recherche de nouveaux équilibres dans la double dimension du rapport au travail : sa dimension instrumentale – gagner sa vie – et sa dimension expressive – ne pas perdre sa vie à la gagner – épanouissement, réalisation de soi, reconnaissance, plaisir, affinités, entraide, engagement, etc. »

On le voit : il se marque une remise en question profonde de la relation d'emploi et de ses fondements. « Et celle-ci m'apparaît bien plus fondamentale que de chercher à savoir le nombre d'emplois perdus ou gagnés dans la révolution digitale », conclut-il en pointant cinq grands champs de questionnements : la notion de lieu

« Ce n'est pas parce qu'une tâche est automatisable qu'elle est automatisée »

de travail (lieux de travail multiples, recouvrement professionnel/privé), la signification et la mesure du temps de travail (travail par projet, travail à la tâche, sans rapport avec le temps travaillé), la formation des salaires (salaire aux pièces, rémunération aux enchères, travail non rémunéré), les liens de subordination plus flous (zone grise entre le salariat et le travail indépendant : logique entrepreneuriale chez les salariés, logique salariale chez les indépendants free-lance) et la représentation des intérêts collectifs des travailleurs.

Tout ceci pose la question des statuts pour le travail, avec un dilemme de taille : « Ou bien mettre en place un nouveau statut intermédiaire entre le salarié et l'indépendant, ou bien élargir les statuts existants pour couvrir le 'no man's land'. Ce nouveau statut de 'travailleur autonome économiquement dépendant' pourrait être adapté aux free-lance qui travaillent pour un ou deux donneurs d'ordre, mais le bilan est plutôt négatif dans les pays où cela a été tenté avec, au final, un renforcement de la précarité. Quant à un élargissement des statuts existants, il pourrait permettre de prendre en compte les trajectoires complexes, combinant de nombreux changements de statuts au long d'un parcours de vie et garantir la continuité des droits. Mais ni le statut d'indépendant, ni celui de salarié ne sont vraiment adaptés à ces réalités nouvelles... » ■



Le CHR de la Citadelle
à l'avant-plan de la révolution digitale

L'hôpital de demain est déjà en marche

> **Benoît Degotte**, CHR de la Citadelle
« Le robot ne vise pas à remplacer l'humain, mais à venir en support de sorte que le personnel puisse se concentrer sur sa tâche principale, là où il apporte une vraie valeur ajoutée. »

© Christophe Lo Giudice

■ Christophe Lo Giudice

Les hôpitaux sont en profonde transformation et la digitalisation en est un des moteurs, comme l'illustre le cas du CHR de la Citadelle à Liège. L'expérience partagée par son directeur IT, Benoît Degotte, casse certains clichés associés à la révolution digitale.

« La transformation digitale impacte les structures de notre entreprise, son organisation, mais aussi toutes ses parties prenantes, aussi bien le personnel que les fournisseurs, les partenaires et les patients qui sont de plus en plus acteurs, consommateurs et, souvent, noyés d'informations, confie Valérie Maréchal, directrice des ressources humaines du CHR de la Citadelle. On peut parler d'entreprise étendue qui évolue dans un écosystème de plus en plus large, de plus en plus rapide, de plus en plus alimenté en informations. »

Les équipes ressources humaines doivent évidemment vivre elles-mêmes ces évolutions intrinsèques, mais également les accompagner, voire idéalement les anticiper. « Il faut plus d'agilité. Il nous faut répondre à l'obsolescence accélérée des connaissances et des compétences, à une évolution accélérée des métiers et à l'émergence de nouveaux métiers. Il nous faut aussi revoir les différentes approches RH - recrutement, formation, modes de travail, mobilité, gestion des talents, etc. - pour tenir compte des évolutions technologiques et des nouveaux courants socio-culturels. » La DRH insiste également sur l'importance d'être attentif à la « digestion » de ces évolutions par les collaborateurs, les cultures d'organisation et de travail ne s'adaptant pas aussi vite que ne se marque le progrès technologique.

Directeur de l'informatique au sein du CHR de la Citadelle, Benoît Degotte a ensuite expliqué comment l'hôpital se digitalisait, voire se « virtualisait » (un peu à l'image de la banque sans agence, du paiement sans caisse, du shopping sans magasin, de l'administration sans guichet...). Tout en soulignant que les évolutions technologiques correspondaient moins à un remplacement de l'homme par la machine qu'à une réponse aux évolutions des soins dans un cadre budgétaire de plus en plus contraint. On parle en outre d'hôpital « hors des murs », avec une médecine qui se fait aussi à l'extérieur, jusqu'au domicile des patients.

75 initiatives

Guère étonnant dès lors que le constat ait été fait d'un système d'information dépassé par ces nouvelles réalités. C'est pourquoi un nouveau plan a été déposé : il comporte 75 initiatives pour un investissement de 28 millions d'euros. « Nous avons défini tout ce qu'un hôpital doit faire pour remplir ses missions, raconte-t-il. Ce travail a permis d'identifier 250 fonctions à réaliser pour être un hôpital du futur et fonctionner comme il se doit. Nous avons ensuite déterminé comme y parvenir, notamment en éliminant les couches applicatives obsolètes et en définissant les nouvelles à créer. »

Parmi les nouvelles orientations prises, il pointe la transformation de certains métiers de l'IT, le déploiement d'une plateforme analytique Big Data d'une autre dimension, un investissement dans les outils d'aide à la décision et au pilotage dans tous les domaines ou encore l'émergence d'un centre de compétences en business intelligence. Le CHR de la Citadelle s'est également posé en précurseur dans le recours aux robots, « encore une fois non pas pour remplacer la collègue qui tient l'accueil dans le hall d'entrée, mais bien pour lui éviter de répéter 700 fois le même message, illustre-t-il. Le robot vient en support de sorte que le personnel puisse se concentrer sur sa tâche principale, là où il peut apporter une vraie valeur ajoutée. »

Benoît Degotte le compare à l'épouvantail qu'utilise l'agriculteur. « Ce dernier ne passe pas son temps à chasser les oiseaux : l'épouvantail est là pour lui permettre de faire son travail. C'est dans la même optique que nous envisageons le recours aux robots. Il a un rôle complémentaire à celui du personnel : l'accueil des patients, leur guidage dans l'établissement, la diffusion d'informations, la capacité de répondre aux attentes des patients et l'évaluation de leur satisfaction via des questionnaires... Il peut également contribuer à une dédramatisation de la prise en charge. » Et ce n'est là qu'un exemple parmi de nombreuses autres innovations technologiques qui changent le visage de l'hôpital aujourd'hui. « Ce qui montre que ce n'est pas parce que l'on est une entreprise publique qu'on ne peut pas être à la fois dynamique et innovant... » ■

La RTBF accélère sa transformation digitale

« Subir le changement n'est pas une option »

■ Christophe Lo Giudice

La transformation digitale est indispensable pour accroître la performance, voire pour assurer la survie de l'entreprise. Ce n'est pas une fatalité. C'est un défi, mais aussi une opportunité de créer de nouvelles fonctions, de développer d'autres compétences, de (re)mobiliser les gens ou d'accroître la mobilité. C'est ainsi qu'on l'envisage à la RTBF.

En contrepied aux destructions d'emplois qu'annoncent nombre d'enquêtes alarmistes sur les impacts de la digitalisation, la RTBF fait le pari de réaliser sa transformation digitale à effectif égal. Soit 1.970 équivalents temps plein. « Plutôt que de la percevoir comme une menace, nous la voyons comme une opportunité, observe Christine Thiran, DRH de la RTBF. Il ne faut toutefois pas sous-estimer son impact sur l'organisation du travail, sur les structures organisationnelles et, surtout, sur la culture d'entreprise qu'il faut faire évoluer en conséquence. »

L'entreprise publique qui, en 2010 déjà, a fait évoluer son appellation en RTBF.be, est à la veille d'importants changements qui feront émerger une nouvelle organisation d'ici la fin de l'année. Celle-ci s'inscrit dans un « plan 2020 » qui prévoit le déménagement de l'institution dans un nouveau bâtiment au cœur du quartier MediaPark et qui porte aussi trois ambitions, dont celle de devenir une entreprise apprenante. « La culture est un des enjeux clés : notre approche est aujourd'hui encore hiérarchisée et directive. Un des défis sera de parvenir à développer une culture plus participative. »

Simplifier les processus

En regardant dans le rétroviseur, on ne peut que constater que l'entreprise a toujours évolué au rythme des avancées technologiques : d'abord la radio, puis le lancement de la télévision et, enfin, le développement d'internet, l'émergence des réseaux sociaux et la mise en œuvre d'une approche transmédia. « La nouvelle organisation ne sera plus centrée sur des médias, mais sur des

> **Christine Thiran, RTBF**

« Si l'on demande au personnel de vivre cette transformation digitale, et que le département RH ne la vit pas lui-même, il y a un problème. Nous devons nous pencher sur notre propre (r)évolution digitale. »

© Christophe Lo Giudice

publics et des processus dans une perspective de plus grande agilité », explique-t-elle. Le premier pôle sera consacré à la Production et aux Contenus ; le deuxième à l'Édition sur les différentes Plateformes ; le troisième aux technologies. Un quatrième pôle interviendra en transversal : les activités de support. Cette nouvelle configuration a été approuvée par le conseil d'administration et va être mise en œuvre dans les mois qui viennent.

« Le département RH doit être au cœur de la transformation, précise Christine Thiran. Nous devons nous pencher sur notre propre (r)évolution digitale. En effet, si on demande au personnel de vivre cette transformation, et que nous ne la vivons pas nous-mêmes, il y a un vrai problème. C'est pourquoi nous avons établi notre propre cahier des charges du digital en RH, avec l'objectif associé de simplifier nos processus. »

Le changement suscite naturellement des craintes, voire des résistances. « Il importe donc d'y aller pas à pas, au travers de projets ciblés », note Fabrice Massin, Interactive Media Executive Director à la RTBF, qui a présenté 2 projets parmi d'autres matérialisant l'évolution des méthodes de travail. « Nous avons identifié une série de métiers qui vont évoluer rapidement, illustre-t-



« Un des défis sera de développer une culture plus participative »

il. Plutôt que de réfléchir en lieu et place de ceux qui les exercent, nous avons inversé le processus : nous leur avons demandé de réfléchir à ce que seraient leur job, leurs missions, leur description de fonction à l'avenir. »

Autrement dit : ce sont les experts qui, sur base volontaire, donnent l'impulsion. « Nous leur donnons les moyens de préparer l'avenir, tout en restant bien entendu dans le cadre d'une stratégie globale : faites-nous des propositions, dites-nous quelles compétences vous pensez devoir développer, identifiez les outils dont vous aurez besoin, etc. » Cette démarche participative concerne quelque 950 collaborateurs pour des réflexions menées dans différents groupes de travail pendant 5 à 6 mois. « Ensuite, ils viendront présenter leurs conclusions auprès de la direction. » L'équipe de Fabrice Massin va quant à elle déjà un pas plus loin : « Les collègues qui la composent peuvent faire évoluer eux-mêmes leur périmètre de fonction. Si quelqu'un veut se lancer dans un projet, il peut réunir une équipe et le faire. Demain, nous devrions pouvoir travailler plus largement comme cela, par itération, dans toute l'entreprise. »

Expérience pilote

Pour accompagner de tels changements, l'employeur a plus que jamais la responsabilité de former, accompagner et encourager ses collaborateurs, reprend Christine Thiran dont le budget formation a été revu à la hausse. « Mais chacun a également la responsabilité de devenir acteur de son développement et de sa carrière. Nous menons en ce sens une expérience pilote avec une quinzaine de personnes ayant postulé à plusieurs postes sans succès. L'idée est de travailler

avec elles pour définir les talents dont elles disposent et déterminer quels nouveaux besoins ils pourraient couvrir dans l'évolution du secteur des médias que nous connaissons, avec à la clé un développement des compétences pour y parvenir. L'idée est de nous positionner davantage dans l'anticipation. »

La RTBF connaît encore de trop nombreux cloisonnements entre certaines fonctions. « La transformation digitale nous a donné l'occasion de créer une nouvelle fonction : celle de concepteur de contenus multimédias, confie Fabrice Massin. Nous avons rédigé en 15-20 pages en quoi consistait le projet, les compétences à développer, les outils à maîtriser, etc. Un trajet de formation a été élaboré. Une quinzaine de personnes y participent et, au terme de l'expérience, elles retourneront dans leur entité d'origine avec une mission d'évangéliste. Dans un avenir proche, nous pourrions proposer une telle dynamique à une centaine de collaborateurs. Subir le changement ne peut être une option. Il faut en être acteur, par tous les moyens possibles. »

Christine Thiran conclut en mentionnant plusieurs points d'attention à adresser dans une telle transformation. « Un risque de perte de sens tout d'abord : si l'on dit à quelqu'un que le métier qu'il a choisi, pour lequel il s'est formé et dans lequel il a développé son expérience n'existera plus, ce n'est pas facile à gérer. Il convient de l'accompagner pour lui permettre de redonner du sens à son projet. Ensuite, la capacité d'apprentissage n'est pas la même pour tout le monde. Certains experts peuvent se montrer réticents à ne plus l'être dans un autre domaine à investir. Enfin, il peut se marquer une pression salariale : si on demande à une personne d'exercer d'autres tâches en plus de ses tâches habituelles et qu'elle vous demande de doubler sa rémunération en conséquence, elle devient impayable par rapport à des profils juniors pour qui la polyvalence au niveau de ces tâches est peut-être plus naturelle... » ■

« Nous devrions pouvoir travailler plus largement par itération dans toute l'entreprise »

« Nous devons faire évoluer notre capital humain pour rester dans la course »



> Fabrice Massin, RTBF

« Face à des concurrents de plus en plus nombreux, diversifiés et puissants, notre capital humain est la seule force que nous ayons. Nous devons donc le faire évoluer. »

© Christophe Lo Giudice

L'impact du digital varie d'un secteur à un autre, voire d'une entreprise à une autre. La RTBF est touchée au plus profond de ses activités. « Nous produisons du contenu et nous le distribuons, résume Fabrice Massin. Aujourd'hui, nos concurrents sont de plus en plus nombreux, diversifiés et puissants : Netflix ou Amazon produisent des séries et plus que nous. Ils les diffusent dans le monde entier, instantanément. Ils utilisent l'intelligence artificielle pour identifier ce que les gens aiment, produisent en fonction, et en font une diffusion adaptée pays par pays, moment par moment. Par ailleurs, la radio et la télévision ne sont plus des médias de référence pour la jeune génération qui va sur internet et les médias sociaux. La RTBF doit aller là où sont les gens. Elle doit repenser ses contenus, sa façon de les diffuser. Elle doit tirer parti du Big Data. Tout cela exige d'autres compétences. Notre capital humain est la seule force que nous ayons. Nous devons donc le faire évoluer afin de rester dans la course, sachant que les technologies et les usages iront toujours plus vite. »

Regard syndical sur la digitalisation

« Il est urgent de se poser les **bonnes questions** »

■ Christophe Lo Giudice

Le digital suscite chez les uns beaucoup d'espoirs, chez les autres bien des craintes. De quel côté penche la balance, selon vous ?

MICHEL MEYER : « On ne peut nier les opportunités qu'il porte : la création de nouveaux emplois - mais surtout hauts de gamme -, la diminution des contraintes administratives, davantage de dynamiques collaboratives, de l'innovation... Mais il ne faut certainement pas sous-estimer les menaces : disparition d'autres emplois, évolution des métiers avec une tendance à la précarisation, fracture numérique et utilisation des biens réservée à ceux qui en ont... Le Ministre De Croo promet davantage d'emplois, de croissance et de prospérité. C'est une vision angélique qui évacue beaucoup de questionnements : comment va se modifier le rapport au travail ? Sommes-nous prêts à accepter que certains aient du travail et d'autres pas, ou que le travail ne soit possible qu'à certains moments en raison d'une volatilité et d'une flexibilisation accrues ? Sommes-nous disposés à monétiser notre temps libre ? À industrialiser des biens personnels ? Etc. »

La digitalisation est déjà une réalité dans les secteurs publics...

MICHEL MEYER : « On en voit en effet directement les effets à la Poste où le personnel a été réduit de moitié en un quart de siècle ! On le voit aussi aux services des finances et des pensions. Et l'on peut multiplier les exemples. Dans tous les cas, il y a disparition d'emplois peu qualifiés, externalisation des connaissances techniques, suppression de bureaux locaux et moindre accessibilité aux services administratifs. Il en résulte une évaporation de la présence de l'État, une disparition du tissu social, une perte de contacts humains, des inégalités de traitement entre les citoyens, une dualité accrue entre monde urbain et monde rural, un pouvoir qui passe dans des mains tierces. »

Peut-on aller à contre-courant d'un phénomène qui semble inéluctable ?

MICHEL MEYER : « Assurément non, mais il importe de se poser les bonnes questions, pour canaliser, voire encadrer le phénomène. Il y a un ainsi une série de questions que l'on peut qualifier de 'prudentielles' sur la sécurité juridique, la stabilisation de la relation entre l'usager et l'administration, la neutralité du net et la sécurité juridique ou encore les aspects de financement. Il y a par ailleurs un certain nombre d'enjeux syndicaux à porter : l'estompement du droit du

travail, l'équilibre entre temps de travail et temps libre, les relations collectives, l'évolution des modes de management, la redistribution du travail, l'investissement dans la (re)qualification des travailleurs, la fiscalisation de la digitalisation, le financement de la sécurité sociale. Ne nous laissons pas endormir par les belles promesses. Il est grand temps que le législateur définisse un cadre qui soit soutenable. Et que les DRH prennent toute la mesure de ce qui se joue, avant qu'ils ne deviennent des directeurs des ressources robotiques, voire que leur rôle ne soit repris par un directeur du matériel numérique... » ■



> Michel Meyer, CGSP

« Il est grand temps que le législateur définisse un cadre. Et que les DRH prennent la mesure de ce qui se joue, avant qu'ils ne deviennent des directeurs des ressources robotiques. »

© Christophe Lo Giudice

La transformation digitale est scrutée avec attention par les organisations syndicales qui y voient des avantages, mais aussi des menaces, des points d'attention et des actions à mener. Éclairage avec Michel Meyer, président de la Centrale Générale des Services Publics (CGSP/FGTB).

Comment analysez-vous la transformation digitale ?

MICHEL MEYER : « La digitalisation du travail n'est pas nouvelle. Ce qui est nouveau, c'est l'évolution très rapide de celle-ci. Afin d'en mesurer les impacts, la FGTB a créé un groupe de travail composé de membres des Centrales et des Interrégionales. Celui-ci a identifié trois phénomènes auxquels nous devons être attentifs : la création de plates-formes mettant en rapport, via internet, des citoyens, professionnels ou non, souhaitant acheter des biens et services, des personnes à la recherche d'un travail et des donneurs d'ordre ; la robotisation accélérée dans l'industrie et, plus largement, la digitalisation de la société, comme l'illustrent l'e-administration, la banque en ligne... Mais la digitalisation, c'est aussi la suppression des frontières physiques ou géographiques, ce qui implique la mise en concurrence de travailleurs et la perte d'emprise sur les clés du savoir, la perte de maîtrise des processus. »

« La digitalisation s'accompagne d'une perte de maîtrise des processus »