

SESSION 2014

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : INFORMATIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

L'épreuve se compose de deux parties :

- d'une part, une synthèse, à partir de la formulation d'une problématique fournie dans le sujet et centrée sur l'exploitation pédagogique d'un thème de management des organisations ;
- d'autre part, la réponse à une série de questions à portée didactique, soit dans le domaine économique, soit dans le domaine juridique.

La candidate ou le candidat est invité-e à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses.

PARTIE 1 : synthèse

À partir du dossier documentaire, vous réaliserez une synthèse portant sur le thème suivant :

Comment expliquer que l'utilisation des outils numériques dans la gestion des ressources humaines fasse débat ?

Votre synthèse comportera environ 1 500 mots (plus ou moins 10%).

Rappel :

La synthèse reprend les différents éléments du dossier sans ajout de données supplémentaires et sans refléter l'avis du rédacteur.

PARTIE 2 : questions d'ordre économique ou juridique

Les candidats choisissent de traiter la série de questions d'ordre économique ou la série de questions d'ordre juridique, sans possibilité de panachage.

Choix 1 : questions d'ordre économique

- 1°) Le rôle de l'État est-il déterminant dans les investissements numériques ?
- 2°) Les technologies numériques contribuent-elles à la création d'emplois ?

Choix 2 : questions d'ordre juridique

- 1°) L'informaticien salarié, auteur de créations incorporelles, est-il suffisamment protégé par le droit français ?
- 2°) Le pouvoir de direction de l'employeur lui permet-il de mettre en place librement une cybersurveillance de ses salariés ?

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Annexes

- Annexe 1 - Extraits de référentiels de certification
Sources : bulletins officiels
- Annexe 2 - Les outils numériques façonnent le management RH
Source : www.journaldunet.com
- Annexe 3 - TIC et Télétravail
Source : www.orse.org
- Annexe 4 - Knowledge Management : définition, conseils, retours d'expérience
Source : www.journaldunet.com
- Annexe 5 - La nouvelle révolution de la formation à distance
Source : www.latribune.fr
- Annexe 6 - Extrait de « e-GRH: Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer »
Sébastien Nahon et Laurent Taskin, éditions Edipro
- Annexe 7 - Le centre d'analyse stratégique analyse l'impact des TIC sur les conditions de travail
Source : www.wk-rh.fr
- Annexe 8 - Que pensent les entreprises des gains apportés par les outils collaboratifs ?
Source : IDC/Bouygues Telecom, 2011
- Annexe 9 - Usages des TIC et RSE
Source : Rapport du CIGREF 2009
- Annexe 10 - La DRH évolue avec les technologies
Source : www.lemondeinformatique.fr
- Annexe 11 - Cour de Cassation, chambre sociale, 5 juillet 2011 (extrait)
Source : Legifrance
- Annexe 12 - "La mort des DRH est programmée" prédit Eric Verhaeghe
Source : www.usinenouvelle.com
- Annexe 13 - Extraits de « e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique »
André Mullenders, Éditions De Boeck
- Annexe 14 - La rubrique RH du site de l'entreprise
Source : <http://www.applirh.com/carrier.htm>
- Annexe 15 - La charte informatique face à l'évolution des technologies
Source : www.journaldunet.com
- Annexe 16 - Surveillance des salariés, un sujet de gouvernance
Source : www.novethic.fr

**Extrait du référentiel de certification du BTS services informatiques aux organisations
Analyse économique, managériale et juridique des services informatiques aux organisations**

Thème EM 3 - Les principes de fonctionnement d'une organisation		
3.2 Les ressources de l'organisation	<p>Une organisation dispose de ressources tangibles (équipements, ressources financières et humaines dans leur dimension quantitative) et de ressources intangibles (réputation, image, savoirs et savoir-faire du personnel, savoir organisationnel et managérial, ressources technologiques).</p> <p>Les connaissances occupent une place croissante dans les ressources. Une organisation dispose également de compétences : compétences générales et distinctives (ou fondamentales), celles-ci pouvant être spécifiques à un domaine d'activité ou transversales. Les actifs immatériels (les connaissances, les systèmes d'information, les processus organisationnels, les relations avec les parties prenantes, la marque, réputation...) sont devenus centraux, notamment dans la compétitivité des organisations.</p>	<p>Ressources tangibles et intangibles Compétences générales et distinctives Gestion des connaissances (<i>Knowledge Management</i>) Parties prenantes</p>

Bulletin officiel n° 22 du 2 juin 2011

[...] Aujourd'hui, l'émergence des médias sociaux, des nouvelles solutions collaboratives et des solutions mobiles, favorisent un changement des organisations et des méthodes de travail. Sur le plan externe, les nouvelles technologies collaboratives, qui favorisent l'enrichissement et le partage des connaissances permettent aujourd'hui au fonctionnement des organisations d'être économiquement efficace. Face à des clients de plus en plus volatils, la collaboration en réseau permet d'apporter une réponse performante et de créer de la valeur, en interagissant avec les clients, les fournisseurs et les partenaires au sein d'un écosystème qui répond en temps réel aux demandes du marché. Sur le plan interne, ces nouvelles technologies vont permettre aux entreprises d'établir avec leurs collaborateurs une relation différente, conforme aux attentes des nouvelles générations. Tout d'abord, en élargissant l'accès à son système d'information au-delà de ses frontières, pour répondre aux nouvelles exigences de la mobilité et du travail à distance. Par ailleurs, en permettant aux Directions des Ressources Humaines de dépasser la relation purement contractuelle employeur-employé, pour inclure la dimension individuelle et communautaire dans la gestion des compétences et des carrières. Les réseaux sociaux, qui autorisent un feed-back public et instantané plus objectif que celui de la hiérarchie (systèmes de badges), sont créateurs de reconnaissance et peuvent donc s'inscrire à ce titre au cœur des processus RH. Ils permettront, par exemple, d'impliquer une communauté de projet dans l'évolution de carrière d'un collaborateur, l'attribution de primes, etc. En outre, ils peuvent contribuer à mesurer la performance par les faits, grâce au feedback de la communauté, sur des critères qui sont aujourd'hui cachés — comme la capacité à aider les autres, à fluidifier la circulation de l'information dans l'entreprise. Ils pourront ainsi aider à effectuer des évaluations de performances et des cartographies des compétences plus véridiques, plus objectives et plus riches que celles qui sont uniquement déclaratives ou fondées sur les diplômes et la formation. Les technologies de réseaux sociaux d'entreprise, qui peuvent être étendues aux partenaires, vont faire évoluer en profondeur les organisations, qui seront fondées sur la performance et non plus sur le savoir, sur la référence communautaire et non plus hiérarchique. En contribuant à la circulation instantanée de l'information depuis le client jusqu'à la Recherche & Développement, cette organisation « liquide » en réseau permettra de fluidifier les processus, d'ajuster la performance aux besoins des micros-changements, de constituer des communautés de projet en allant chercher les expertises individuelles là où elles se trouvent. Elles contribueront également à redéfinir en profondeur le rôle du *middle management*, pour tirer tout le parti des compétences de la génération montante, et accroître sa motivation en répondant à ses attentes. Une opportunité pour la fonction Ressources Humaines de devenir créatrice de valeur. Cette émergence concomitante des nouvelles technologies et de la nouvelle génération constitue pour les DRH un tremplin sans précédent pour se positionner au cœur du changement, pour améliorer la motivation des collaborateurs, la gestion des compétences et la compétitivité de l'entreprise. En mettant en œuvre les outils de la mobilité, du travail collaboratif et des réseaux sociaux au centre des processus RH, les Directions des Ressources Humaines ont ainsi un rôle clé à jouer afin de : accélérer la mutation des organisations et des modes de travail, mesurer les performances, cartographier et gérer les compétences avec une efficacité accrue, fédérer les initiatives, encadrer les usages des nouveaux outils, en définissant un cadre juridique et une charte d'utilisation, créer de la valeur pour les collaborateurs comme pour l'entreprise, en répondant aux attentes des individus et en favorisant à la fois la performance et la réduction des coûts. La transformation des entreprises est donc en marche, et elle implique tous les acteurs de l'environnement proche des organisations.

Annexe 3 : TIC et Télétravail

[Les entreprises] voient dans le télétravail un moyen de mieux articuler les temps entre travail et vie privée, de répondre à des demandes d'organisation momentanée des salariés. Elles y voient aussi une solution face à la fatigue liée à l'explosion des temps de transports dans les grandes villes...

Le télétravail n'est pas évident pour le management. Il pose des questions d'organisation.

Le télétravail recouvre des situations diverses allant du simple travail occasionnel à distance au travail complet et permanent à domicile en passant par le travail dit pendulaire, alternant une présence en entreprise et une présence chez soi. Dans tous les cas de figure, le télétravail révèle avec le déploiement du numérique un processus continu de métamorphose du travail. Il participe à la réduction des temps des déplacements, à l'affranchissement des contraintes géographiques et spatiales et permet de gagner en efficacité par une liberté d'horaires. Il est désormais possible de se connecter au réseau interne de l'entreprise et de travailler du bureau, de chez soi ou de quasiment n'importe où dans le monde.

Nous notons aussi que bien des salariés sont en « situation de télétravail » sans le savoir : nombre d'entreprises « offrent » des Smartphones, tablettes et ordinateurs portables à leurs salariés afin de pouvoir continuer la journée de travail « en dehors » du temps de travail, dans les transports, le week-end et pendant les congés.

Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (www.orse.org)

Annexe 4 : Knowledge Management : définition, conseils, retours d'expérience

Avec pour objectif de favoriser le partage du savoir dans l'entreprise, la gestion des connaissances retrouve un nouveau souffle avec l'avènement des réseaux sociaux d'entreprise.

Knowledge Management, travail collaboratif, gestion de contenu : quels liens, quels différences ?

L'entreprise recèle des savoirs, dont une partie est consignée dans des documents de toutes sortes (numérisés ou non, dispersés ou non). Les employés sont les dépositaires du reste des savoirs, par leur familiarité avec les procédures, leur expertise métier, leurs contacts. La gestion de contenu va se charger, à l'aide de l'outil informatique, de rationaliser la production, la diffusion, l'archivage des documents qui constituent le savoir documentaire. Le Knowledge Management (KM) qui va se charger de transcrire, capitaliser et transmettre les connaissances, non seulement documentaires mais aussi des employés. Le KM mène donc naturellement à la gestion de contenu tout autant qu'il repose sur elle, et par son principe même contient l'idée de collaboration. C'est pourquoi les outils de travail collaboratif (ou groupware) lui sont étroitement associés - même si on peut imaginer un travail collaboratif sans capitalisation des connaissances.

Quels sont les outils informatiques qui facilitent le KM ?

Outre bien sûr les solutions de gestion de contenu (parfois désignées par les termes ECM pour Enterprise Content Management ou CMS pour Content Management System ou en français GED pour Gestion Electronique des Documents) et le groupware, dont nous venons de parler et auxquelles on peut surseoir (ainsi qu'aux autres outils que nous allons citer d'ailleurs) les applications dites de "portail intranet", citons les weblogs ou blogs (lesquels constituent de plus en plus un élément de la mémoire d'entreprise), les plates-formes de formation en ligne (e-learning) qui tous participent de l'élaboration d'une meilleure gestion des connaissances, les solutions d'automatisation de la veille voire les progiciels de Business Intelligence. La communication par messagerie électronique, et a fortiori la communication instantanée, n'entrent pas dans une démarche de capitalisation du savoir bien qu'elles facilitent la collaboration.

Quelles méthodes suivre pour mettre en place le KM dans l'entreprise ?

En dehors de se doter d'outils performants pour la capitalisation des connaissances (consigner le capital immatériel en quelque sorte), l'enjeu du KM va naturellement être de les valoriser. Là encore, cela passe par des outils - de recherche (de documents, mais aussi d'experts), de partage- mais le moteur organisationnel du projet KM pourrait être la constitution de communautés de pratique, ces cellules de circulation du savoir qui se distinguent de l'organisation fonctionnelle

de l'entreprise, mais sont les lieux de fixation et de transmission des connaissances. Au-delà, l'audit est un premier outil de cartographie des connaissances, mais aussi des blocages éventuels (hiérarchiques, procéduraux...) dans leurs circulation. Il restera inutile, cependant, sans la constitution d'une dynamique qui passe par une certaine incitation à partager ses connaissances (exemple très simple : empêcher toute saisie de contacts dans une base non partagée), motivée par une communication claire sur les objectifs et l'animation collaborative contrôlée (par des outils de workflow notamment) en clair, par l'accompagnement approprié.

www.journaldunet.com (consulté le 3 octobre 2013)

Annexe 5 : La nouvelle révolution de la formation à distance

Alors que l'e-learning se concentre sur un enseignement 100% sur Internet, le blended learning développe un savant mélange d'apprentissage à distance et de séminaires « physiques » recentrés sur les échanges et les applications pratiques. Quatre responsables de formation expliquent leur approche. Voilà déjà une bonne dizaine d'années que la formation à distance a fait sa révolution technologique. Mais le perfectionnement des outils a fortement amélioré l'offre : modules de cours sur PC, puis sur tablettes et smartphones, classes virtuelles, forums et outils de communication entre apprenants sont devenus plus simples et plus attractifs. Revenues de la formation 100% à distance, les entreprises se tournent à présent de plus en plus vers le blended learning, une combinaison de dispositifs d'enseignement à distance et en salles de réunion qui répondent mieux aux besoins des entreprises et des collaborateurs.... Le blended-learning ... donne un ancrage mémoriel supérieur car la formation s'étale sur plusieurs semaines ou mois, plutôt que sur quelques jours. À distance, on consulte des modules à sa guise. En présentiel, on fait des exercices et de l'échange.

www.latribune.fr
10 mai 2013

Annexe 6 : Extrait de « e-GRH : Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer »

Cinq tendances de fonds – c'est-à-dire des transformations observées depuis plus d'une décennie en Europe et qui ne sont pas circonscrites à certains secteurs d'activités – influencent le monde du travail et, par conséquent, les politiques de gestion des ressources humaines :

1. La diffusion des technologies de l'information et de la communication. Le recours aux TIC se généralise dans l'exercice de toute activité professionnelle mais aussi et surtout dans les outils de gestion des entreprises ;
2. La tendance à l'individualisation de la relation d'emploi et la croissance de l'autonomie du travailleur. Où cette individualisation est aussi la résultante de nouvelles attentes de la part des travailleurs comme, par exemple, en matière de bien-être au travail et de conciliation entre vies privée et professionnelle ;
3. La flexibilisation du travail et, en particulier, l'émergence de certaines formes de flexibilité du travail. Bon nombre d'organisation se démarquent d'une organisation fordiste du travail, de masse et hiérarchique pour adopter un mode d'organisation flexible capable de répondre rapidement et efficacement aux variations de la demande du marché et des consommateurs (Holman et Wood, 2003). La flexibilité apparaît dans ce contexte comme une composante essentielle de l'efficacité organisationnelle ;
4. L'émergence des notions de compétence et de connaissance et le développement du knowledge management. La gestion des connaissances est aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des entreprises, conscientes qu'une part de leur avantage concurrentiel en dépend dans un environnement où le travail de la connaissance caractériserait plus de 40% de l'activité économique(...). Par ailleurs, dans un contexte de vieillissement de la population au travail, le transfert intergénérationnel des connaissances devient particulièrement stratégique ;
5. Enfin, sur le plan du management, une évolution récente touche la mesure de l'activité professionnelle ou, en d'autres termes, le traçage de la performance. Certains auteurs ont

pointé depuis longtemps le « culte de la performance » (Ehrenberg, 2003) ou celui de l'urgence (Aubert, 2004) traduisant une pression accrue sur les délais et l'émergence d'une norme de l'immédiateté où la rapidité de la prise de décision est associée à son efficacité.

Si la première tendance de fonds évoquée est purement factuelle et porte sur le développement d'un outil et des possibilités qu'il offre (sans sous-estimer ici le pouvoir de transformation que ces TIC peuvent avoir sur l'organisation du travail), les tendances suivantes sont plus profondément ancrées dans la société. Une société plus flexible et plus individualisée dans laquelle les travailleurs recherchent à concilier des attentes privées et professionnelles et à tirer parti de différentes situations dans leur intérêt propre, parfois à l'image d'un modèle mercenaire où l'on se sert sans état d'âme de tout ce que l'entreprise peut offrir (Veltz, 2000). Les deux dernières tendances identifiées caractérisent davantage le management des organisations, bien que leurs effets dépassent les frontières des entreprises.

C'est donc la combinaison de ces cinq forces indissociables les unes des autres qui soutient le développement de l'e-GRH mais aussi d'autres formes d'organisation du travail (comme le travail à distance, l'entreprise mobile, les équipes virtuelles) et de nouvelles manières d'organiser le travail en équipe et la communication interne (une activité de plus en plus étroitement liée à la GRH, ce qui affine la fonction de communication à un département au risque d'en influencer le contenu et la perception).

Sébastien Nahon et Laurent Taskin, éditions Edipro, 2009

Annexe 7 : Le centre d'analyse stratégique (CAS) analyse l'impact des TIC sur les conditions de travail

Le CAS constate que les TIC provoquent de profonds changements dans le travail. En effet, la nature de ce dernier et les compétences mises en œuvre pour l'exercer sont modifiées. Le salarié n'agit plus directement, il recueille, traite et transforme des volumes d'information grandissants (surcharge informationnelle). De plus, les TIC, en lien avec l'organisation du travail et le management, accroissent les rythmes de travail, car sans en être directement la cause, ces technologies renforcent les contraintes organisationnelles et des normes de productivité. Les pannes et incidents liés aux TIC perturbent aussi les rythmes de travail, engendrant ainsi un stress important, notamment pour les salariés sous pression temporelle ou en contact direct avec des clients. L'autonomie dans le travail est également transformée, car les TIC démultiplient les effets du contrôle du travail. En effet, paradoxalement, elles rigidifient la mise en œuvre de normes réglementaires. Elles ont de plus vocation à rationaliser et standardiser le travail, qu'on peut suivre en temps réel : traçabilité et contrôle a posteriori sont rendus possibles. Ce contrôle peut du reste devenir omniprésent par la précision d'objectifs de résultats et de moyens, la prescription du travail et la réduction de l'autonomie durant sa réalisation.

Les TIC façonnent aussi les relations collectives, note le CAS. Elles contribuent au développement d'un nouveau modèle de collectif : le nomadisme coopératif. Ce nomadisme se caractérise par des modalités d'association peu formalisées et déterminées par les objectifs à atteindre par le projet, une structuration en réseau et un engagement fort des participants lesquels marquent tout de même leurs distances par rapport à l'entreprise. Les TIC auraient, selon le CAS, pour effet d'élargir les collectifs de travail, isolant ainsi les non-utilisateurs. Parfois, ces technologies peuvent appauvrir les liens sociaux, notamment dans les cas où un *process* et des outils standardisés sont appliqués à un grand nombre de salariés. Enfin le développement du travail en réseau, hors organigramme et frontières d'entreprise, peut affaiblir le sentiment d'appartenance.

Les pratiques managériales sont bousculées elles aussi. Le nomadisme, la numérisation et la virtualisation permettent une « déspatialisation » du travail nécessitant de renforcer les échanges avec les collaborateurs. Le CAS souligne que la capacité des managers à anticiper et conduire le changement occasionné par les TIC est déterminante pour garantir un impact favorable sur les relations de travail.

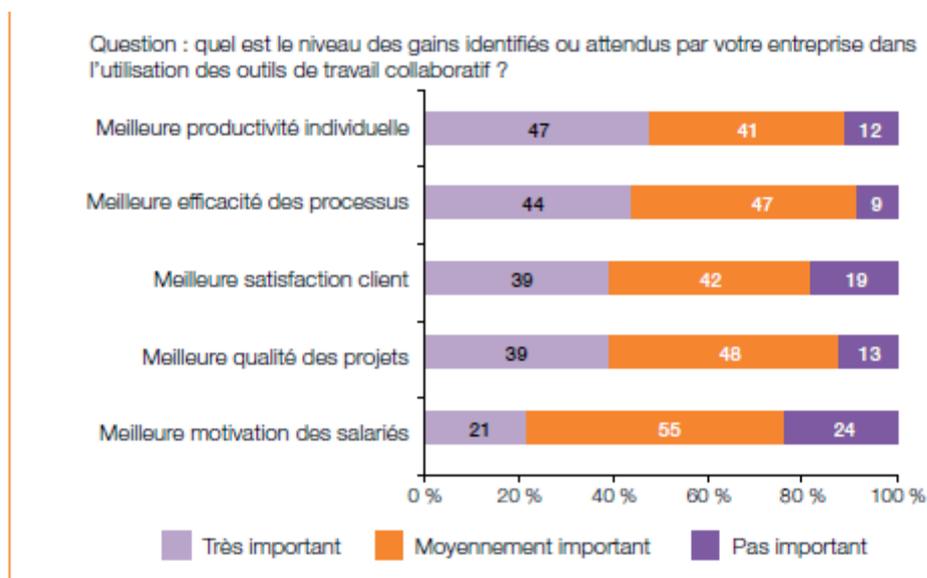
Les TIC participent également, selon le CAS, à la croissance de la porosité entre sphère privée et sphère professionnelle. Elles exposent les utilisateurs à des risques de surtravail (dépassement du cadre d'horaires habituels), une productivité et une charge de travail plus élevés.

Tournez la page S.V.P.

En raison du rôle qu'elles jouent dans l'intensification du travail, les TIC peuvent avoir des impacts indirects : job stress, risques psychosociaux, notamment en cas de faible latitude décisionnelle.

Lamy, Liaisons sociales, (www.wk-rh.fr)
8 mars 2012

Annexe 8 : Que pensent les entreprises des gains apportés par les outils de travail collaboratif ?



IDC/Bouygues Telecom, 2011

Annexe 9 : Usage des TIC et RSE

L'usage des technologies de l'information et de la communication s'est répandu dans les entreprises depuis les années 80. Il a modifié largement l'organisation du travail en révélant et accélérant de nouvelles pratiques et de nouvelles relations sociales. Il a permis à la fois des gains de productivité considérables dans la production de données et son archivage, ainsi que le développement d'une logique de processus dans les fonctions administratives et de service. Ceci permet une réduction des délais de traitement et une entrée des organisations dans une culture de flux tendus. Les conséquences de ces transformations sur le travail et sur les personnes sont importantes. On note une forte augmentation des volumes d'information et de données, une fragmentation et spécialisation des tâches, une intensification des rythmes d'échange et de travail. L'ensemble montre que les technologies sont davantage pensées par les entreprises sur un plan technique que sur un plan organisationnel et humain, qui n'apparaît souvent que secondairement. La tendance est que la question technique est pensée d'abord par les outils puis, par la valeur d'usage. La question de l'efficacité reste ouverte. Elle nécessite probablement de nouveaux indicateurs. Il apparaît qu'un défi majeur s'impose aux entreprises : celui de la capacité des managers à s'approprier les outils et à accompagner leurs équipes dans la transformation de l'organisation du travail, au travers de logiques collaboratives dont les TIC sont les supports. Cette mutation est portée par de nouveaux outils (wiki, réseaux sociaux, messagerie instantanée, blogs...), de nouveaux comportements (nouveaux imaginaires professionnels et des relations en entreprise) et de nouvelles cultures de travail (plus horizontales) témoignant d'une nouvelle génération de salariés.

Ces personnes développent des attentes nouvelles en phase avec émergence des responsabilités sociale et environnementale pour les entreprises :

- une meilleure répartition des temps de travail et de vie personnelle,
- une redéfinition éthique des cultures d'entreprise,

- un certain respect de la diversité et de l'intégration des personnes handicapées ainsi qu'une réduction de l'impact écologique des activités des entreprises.

Les TIC révèlent donc un risque de divergence entre deux cultures du travail. Si les technologies sont déjà disponibles, les entreprises à travers leurs managers et salariés, doivent apprendre à les utiliser.

Rapport du Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF), 2009

Annexe 10 : La DRH évolue avec les technologies

Les utilisateurs sont en attente d'usages numériques et la DRH doit être en mesure d'éduquer les comportements et d'encadrer les usages du nomadisme, notamment. D'après la représentante de Sopra Group, les entreprises ont adopté une politique d'équipement nomade et l'attribution des terminaux mobiles ne s'effectue plus de façon hiérarchique. Mais cela impose une vigilance de la fonction RH, en termes de sécurisation des données. De plus, avec le big data, les directeurs des ressources humaines doivent gérer des données multiples, ce qui constitue un phénomène nouveau. Ces informations doivent être corrélées avec d'autres données du SI de l'entreprise. La conservation et la valorisation des informations a donc gagné en importance au sein de la fonction RH.

L'autre facteur qui a modifié la fonction RH, c'est le décloisonnement du SIRH. « Le système d'information de gestion des ressources humaines ne fonctionne plus en silot » a exposé Véronique Montanat « Il s'appuie sur différents outils qui permettent de créer des liens au sein de la fonction. Les salariés participent aux intranets et aux portails d'entreprises, ce qui permet d'optimiser les process RH. ». Un avis partagé par Charles-Henry Duroyon, vice-président des SIRH et des services partagés chez Atos au niveau mondial. [...] « Les outils ont gagné en maturité et les RH ont plus de facilité à faire leur choix. Par ailleurs, auparavant, les phases d'adoption étaient très longues, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Reste qu'il faut convaincre sur l'utilisation des outils RH pour réaliser des recrutements ou gérer les performances, sans pour autant oublier la notion de face à face avec le collaborateur. » [...] Le dirigeant voit également une véritable révolution dans le recrutement, conséquence de l'engouement des utilisateurs pour les médias sociaux. « Depuis l'entrée de LinkedIn ou de Viadeo sur le marché, la fonction RH est en mesure de « sourcer », c'est-à-dire d'attaquer un recrutement directement à la source, dans une immense base de données », fait-il remarquer.

www.lemondeinformatique.fr
27 mars 2013

Annexe 11 : Cour de cassation, chambre sociale, 5 juillet 2011 (Extrait)

Mais attendu qu'ayant relevé [...] qu'en méconnaissance des dispositions de la charte informatique, la salariée avait permis à un autre salarié qui n'y était pas habilité d'utiliser son code d'accès pour télécharger des informations confidentielles, la cour d'appel, qui n'était pas tenue de répondre à un simple argument, a pu décider que ce comportement rendait impossible son maintien dans l'entreprise et a ainsi légalement justifié sa décision.

Légifrance

Ancien président de l'Apec, Eric Verhaeghe pronostique l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise, plus "agile et liquide". Un modèle qui balayera les entreprises hiérarchiques "à la grand papa", héritées du modèle fordiste.

L'Usine Nouvelle - Selon vous, l'entreprise 3.0 serait en cours d'émergence. En quoi consiste-t-elle ?

Eric Verhaeghe - L'entreprise pyramidale avec un management à l'ancienne est un système mort et sans avenir. La raison de ce changement vient des nouveaux outils issus des technologies de l'information. Dans un futur proche, il ne sera plus possible de tout contrôler. L'exemple le plus parlant à ce sujet, ce sont les comptes Twitter d'entreprise. Ils illustrent à merveille l'inadaptation intrinsèque du management à l'ancienne face à l'innovation. En effet, pour qu'un tel compte soit efficace, la prise de parole doit être fluide, facile. Or, dans beaucoup d'entreprises, la communication vers l'extérieur reste le privilège de quelques personnes. D'où des validations tous azimuts dès que quelqu'un qui n'est pas autorisé veut s'exprimer. Avec un tel schéma, le résultat est catastrophique. Là où la communication devrait être immédiate et spontanée, elle se fait à contretemps.

Aussi importants soient-ils, les réseaux sociaux d'entreprise sont un outil parmi beaucoup d'autres. En quoi justifieraient-ils de tout changer dans l'entreprise ?

Demain, le réseau social d'entreprise sera l'outil informatique de base de l'entreprise. Il faut donc adopter au plus vite la logique d'organisation à même de le faire vivre, soit une organisation agile et liquide. Il faut aussi d'ores et déjà réfléchir aux contenus proposés. Car le réseau social n'est ni un enjeu informatique ni un enjeu managérial. C'est d'abord un enjeu éditorial, c'est savoir qui produit quelle information.

En quoi consiste un management agile ?

C'est un management moins procédurier. Je suis persuadé que la distinction entre back et front office va disparaître. Un management classique qui distribue les rôles une fois pour toute, assigne des fonctions étanches n'est pas adapté. Il faut à l'inverse ce que j'appelle un management agile, c'est-à-dire un management qui facilite, prévoit et organise des fonctions dont le contenu change en permanence, où les équipes se reforment régulièrement.

Qu'est-ce que cela devrait changer pour les salariés ?

Leur responsabilisation est le maître mot. Aujourd'hui, le travail est organisé selon des processus venus de Ford et Taylor. Ils ont pour conséquence de segmenter les responsabilités.

Ces mouvements auront-ils d'autres conséquences ?

Dans quelques années, le concept de DRH sera un vieux souvenir. La mort des DRH dans leur forme actuelle est d'ores et déjà programmée. On ira vers des directions des risques humains, qui seront beaucoup moins statiques.

Une DRH orientée risques devrait être à même de mettre en place des moyens pour éviter la hausse incontrôlée des absences. La DRH actuelle constate les jours d'absence, les comptabilise, les contrôle.

Les grandes entreprises, celles qui sont établies, vont lutter contre ces organisations agiles. N'ont-elles pas les moyens de freiner, voire d'arrêter cette évolution ?

Au contraire, les plus avancées d'entre elles, les entreprises de progrès adoptent un fonctionnement agile. Ainsi, Nestlé s'est réorganisé en fédération de PME. Google a supprimé la frontière entre intérieur et extérieur en donnant du temps aux collaborateurs pour développer des projets personnels. L'entreprise agile n'est pas une vue de l'esprit, elle existe déjà.

www.usinenouvelle.com

17 mars 2013

Annexe 13 : Extrait de « e-DRH : Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique »

L'e-Recrutement en interne

L'informatisation des données concernant le personnel permet de disposer d'une banque de données où sont reprises les compétences individuelles, leurs évaluations, leurs options de promotion, leurs capacités et le reste de leur dossier personnel. En cas d'appel interne, le travailleur aura directement accès aux listes des fonctions et aux procédures à suivre. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que l'outil ne remplace en aucun cas la relation manager/salarié. Certains managers ont l'impression d'une perte de pouvoir due au fait qu'ils ne sont pas informés en primeur de la procédure de mutation. Les managers qui instaurent, dès le départ, un franc dialogue avec leur équipe, sont capables d'identifier les souhaits en mobilité en amont du personnel, évitant la surprise de dernier moment.

L'e-mobilité est souvent une première étape vers l'e-recrutement. En effet, l'e-mobilité permet de tester le processus de recrutement mis en place via un appel interne. Cette procédure permet de procéder à certains réglages en fonction des politiques décidées par l'entreprise. Ainsi, elle rode le processus de mobilité pour être prête à se lancer sur le marché externe où leur image de marque est mise en jeu. Selon la politique mise en place par l'entreprise et le rôle joué par l'e-mobilité, cette dernière définit les grandes lignes directrices de la mobilité interne. Elle peut aller de la définition d'un poste à pourvoir à l'opération de tri de CV, ou de l'exécution de tests en ligne à la sélection finale d'un candidat. De plus, le salarié candidat connaît la personne de contact qui va traiter son dossier. En conclusion, la question qui sous-tend est l'importance accordée au recrutement externe par rapport à la mobilité interne.

André Mullenders, Édition De Boeck, 2009

Annexe 14 : La rubrique RH du site web de l'entreprise

Cette rubrique peut être accessible pour le personnel en interne mais aussi de façon limitée, par des candidats extérieurs. Elle est davantage considérée comme un espace de communication et de marketing. Celui-ci peut être composé de la simple rubrique d'offres d'emplois à un outil élaboré de gestion des candidatures. Les buts sont de faire connaître l'entreprise aux candidats potentiels. Mais au-delà des offres d'emplois vacants, d'autres rubriques leurs permettent d'avoir une vision sur l'activité, les clients, les résultats économiques, et de fidéliser ces candidats au même titre que les « clients potentiels ». La spécificité de ce type de site est de favoriser une relation interactive et personnalisée entre le candidat et l'entreprise. Elle permet au candidat d'avoir un dossier unique, même s'il postule à plusieurs postes de différentes entités du même groupe.

Découvrez notre offre complète sur ServicesRHOnline

Conçu pour les Directions des Ressources Humaines et pour les Directions Générales, GPECOnline est un logiciel complet et simple d'utilisation. Il permet de gérer les plans de carrières des salariés [...] Le logiciel comprend un module de gestion des emplois et des postes, un module de gestion des compétences, un module de gestion de la formation [...] il peut s'adapter à toutes les entreprises depuis les PME jusqu'aux multinationales.



Exemple : le module GPEC



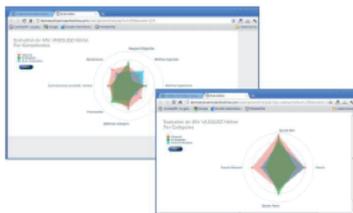
1

Les RH et/ou les consultants bâtissent le catalogue de compétences et les référentiels.



2

Les compétences sont évaluées au cours des entretiens annuels.



3

Les analyses graphiques permettent de situer les manques de compétences de faire des analyses de masse, d'effectuer des projections et d'orienter les plans de formation.



4

GPECOnline gère aussi les carrières, candidatures, prochaines affectations...) organigrammes de

5

Les services RH réalisent statistiques et projections.

www.applirh.com/carrier.htm (consulté le 3 octobre 2013)

Annexe 15 : La charte informatique face à l'évolution des technologies

[...] La charte informatique (ou charte internet), bien que non obligatoire, devient ainsi un document indispensable dans l'entreprise, pour une bonne gouvernance des règles d'utilisation des ressources technologiques. [...] La charte, rédigée dans les règles et dûment intégrée au règlement intérieur de l'entreprise, est reconnue comme étant opposable aux utilisateurs [...].

Il est [...] recommandé de préciser dans la charte, les règles de communication institutionnelle de l'entreprise, mais également les règles applicables à l'utilisation des réseaux sociaux externes, tels Facebook ou Twitter, ou des blogs, ainsi que les règles d'utilisation du RSE (réseau social d'entreprise) si un tel outil existe dans l'entreprise. [...]. Globalement, toute charte informatique doit couvrir les points suivants : politiques de l'entreprise en matière d'équipements, en matière de logiciels à utiliser, et en matière de communication. [...] Quant aux règles d'utilisation d'internet, il paraît difficile aujourd'hui de bloquer toute utilisation d'internet par les collaborateurs. Cependant, il reste possible de bloquer l'accès à certains sites ou catégories de sites *web*, ou d'émettre des règles sur les sites autorisés, les sites tolérés, et les sites interdits. Les règles de contrôle et d'accès aux informations de connexion et aux emails pourront utilement être rappelées [...]

www.journaldunet.com
26 décembre 2011

[...] En matière de surveillance, les outils ne manquent pas. Justifiant leurs choix par une volonté de minimiser et prévenir les pratiques déviantes de certains salariés, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre en place de telles techniques. Parfois, certaines dépassent même la ligne rouge en matière d'utilisation des données personnelles et d'atteinte à la vie privée. [...] En 2011, la CNIL a enregistré une nette hausse de déclarations d'entreprises sur la mise en place de systèmes de géolocalisation avec 7841 demandes contre 3358 en 2010. Les systèmes de surveillance vidéo sont eux aussi en plein essor avec 5993 déclarations en 2011 contre 4300 en 2010. Les plaintes déposées par les salariés suivent la même tendance. La CNIL en a enregistré 663 liées aux ressources humaines en 2011. Les motifs les plus fréquents sont les suivants : Vidéosurveillance : 215 (+13%); droit d'accès au dossier professionnel : 97 (+19%); géolocalisation des véhicules professionnels : 66 (stable); sécurité/confidentialité des données RH : 66 (+27%); cybersurveillance : 51 (+59%) [...]

(Selon) Agnès Cloarec-Mérendon, avocate en droit social du Cabinet Latham & Watkins :

« Les méthodes deviennent intrusives dès lors qu'elles portent atteinte aux libertés individuelles. Pour pouvoir installer un système de surveillance, quel qu'il soit, il faut que le but soit justifié par l'activité, et les moyens proportionnés à ce but. » Dans le cadre de son travail, l'avocate a suivi plusieurs dossiers faisant apparaître des pratiques douteuses : existence de fichiers de collaborateurs avec signification de liaisons entre salariés, fichiers avec appréciation hasardeuse des employés avec des termes comme « cas social » ou « salarié instable ».... Pour éviter toute déviance et permettre une surveillance respectueuse des droits de chacun, la CNIL définit un cadre. En matière de vidéosurveillance, elle précise notamment que les caméras ne doivent pas filmer les employés sur leur poste de travail, sauf circonstances particulières (comme la manipulation d'argent). Les caméras ne doivent pas non plus filmer les zones de pause ou de repos des employés, ni les toilettes. Enfin, elles ne doivent pas filmer les locaux syndicaux ou des représentants du personnel. Pour permettre aux employeurs de se repérer dans la législation, la CNIL propose depuis juillet 2012 un guide pour gérer les risques sur les libertés et la vie privée. *« La règle en matière de surveillance est claire : il faut prévenir en premier lieu le CHSCT et le comité d'entreprise, puis informer individuellement les salariés de cette surveillance »* précise Agnès Cloarec-Mérendon.

Céline Oziel, Novethic, www.novethic.fr, 2012