

FICHE 3 Développer un management fondé sur l'intelligence collective, les organisations du travail apprenantes, et la formation



VERBATIM

« De nouvelles compétences sont nécessaires par rapport à la nouvelle configuration de travail et l'introduction des nouveaux outils numériques. Cela a, par exemple, nécessité de décomposer en deux fonctions distinctes les chefs de projets : un technique qui travaille en relation avec l'éditeur ; et un utilisateur chargé de l'accompagnement, qui forme les utilisateurs in situ. »

Paul, responsable déploiement, secteur édition

« Certains ne travaillent que par mails. C'est une illusion d'efficacité personnelle car elle ignore la dimension relationnelle et collective du travail. »

Jérôme, responsable IT, secteur bancaire

« Sur le terrain, le pilotage est sur le qualitatif et la motivation des équipes. C'est dichotomique par rapport aux attentes de la direction. Ça rend schizo. »

Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms

« Les formations dispensées sur l'organisation du travail pour accroître son efficacité personnelle ont leur limite. »

Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie

« La qualité de la formation, comme pour celle qui concerne la conception assistée par ordinateur, n'est pas toujours de bon niveau car réalisée par des sociétés pas forcément expertes sur le métier. De plus, les logiciels utilisés peuvent être des sous-produits de l'industrie qui sont développés petit à petit, et donc pas totalement opérationnels immédiatement. Cela en rajoute à la défiance vis-à-vis de ces outils. »

Léa, cadre, secteur services

« Pour chaque nouvel outil il y a une phase transitoire à gérer, nous passons beaucoup de temps au téléphone avec les managers dans ces moment-là. »

Leïla, cadre RH, secteur énergie

Éléments de contexte

L'évolution du contenu des métiers et des modes d'organisation du travail est marquée par l'introduction des process liés au numérique : le traçage et le stockage de la data, son traitement automatisé avec notamment l'intelligence artificielle (IA), et sa mise en réseau. L'introduction de la robotisation et l'automatisation de certaines tâches vont nécessiter de penser les nouveaux cadres du travail en y intégrant les apprentissages nécessaires à ces nouveaux processus et aux nouveaux savoir-faire. Cela va nécessiter d'investir dans la conception et la réalisation des nouveaux outils, ainsi que la formation à l'utilisation de ces nouveaux outils à laquelle s'ajoutera aussi la formation à l'évolution des métiers.

Ces temps de formation et d'accompagnement nécessaires pour permettre l'adaptation à ces nouveaux cadres de travail pourront être dégagés grâce aux gains de productivité générés par l'automatisation. Des évolutions* sont à venir, si elles sont bien pensées elles permettront de concentrer le rôle des machines sur le quantitatif et le répétitif ; et le rôle des humains sur le qualitatif, la créativité et l'innovation.

*strategie.gouv.fr/publications/intelligence-artificielle-travail²⁷

La situation faite à l'encadrement de proximité montre que :

- La direction renvoie la responsabilité de la conduite et de la réussite du changement sur l'encadrement de proximité.
- L'encadrement de proximité doit gérer les injonctions contradictoires qui apparaissent en situation d'exercice professionnel.
- L'absence de marge de manœuvre pour l'encadrement de proximité porte atteinte à la bonne marche de l'équipe et à la cohésion de groupe.
- La perte de sens et l'absence de motivation au travail résulte de l'impossibilité d'agir différemment lorsque c'est nécessaire afin de bien pouvoir travailler.

Quels moyens et quel processus pour mettre en œuvre les évolutions des organisations du travail ?

VERBATIM

« La transformation numérique nécessite pour sa mise en œuvre la mise en place de groupes de travail, de la communication et de l'accompagnement, notamment pour celles et ceux qui se sentent dépassé-e-s. Rien n'est spontané. Les managers ont un rôle d'accompagnement important pour réussir le changement. »

Leïla, cadre RH, secteur énergie

« Avoir un visage pour le client est un plus. Cela permet de faire la différence avec les centres d'appels en personnalisant et humanisant plus la relation. »

Lucie, responsable d'agence, secteur bancaire

« Le réseau social d'entreprise peut être un outil performant pour partager des fichiers et limiter les envois d'e-mails, cependant il nécessite une formation adaptée pour son appropriation et pouvoir réellement être utilisé efficacement. »

Hubert, manager technique, secteur télécoms

« Un plan de formation est à mettre en place avec la prise en compte du temps d'accompagnement sur les nouveaux outils et du temps réel d'adaptation, notamment pour les cas les plus difficiles. »

Léa, cadre, secteur services

« Le e-learning est utile pour la partie documentation à connaître par exemple, mais l'interaction humaine est nécessaire pour rendre les apprentissages efficaces. »

Rose, responsable QVT, secteur industrie

« Les formes d'organisation du travail sont trop pyramidales et pas assez en réseau. Le mode de fonctionnement à mettre en place doit prévoir une plus grande autonomie des salarié-e-s en flexibilisant l'organisation du travail. »

Paul, responsable déploiement, secteur édition

PRÉCONISATIONS

Il s'agit de favoriser la construction de collectifs de travail « intelligents » qui s'appuient notamment sur les technologies de communication pour partager l'information et penser collectivement les évolutions organisationnelles et le rôle et la place de chacune et chacun au sein de la communauté de travail. Les nouvelles formes d'interactivité possibles entre les individus et sur leur environnement de travail, permettent le partage et le collectage des savoirs individuels qui sont encouragés à circuler. On aboutit ainsi, à un dépassement dû à la relation entre les membres du collectif, générateur de sérendipité* positive. Autre aspect positif, chaque individu perçoit les évolutions en temps réel et peut situer son activité et être valorisé en tant que créateur de sens à travers sa contribution au collectif.

Dans le contexte de transformation numérique des organisations du travail, l'émergence d'un autre management, propice à privilégier un travail de qualité conforme aux attentes, va être déterminant. L'encadrement de proximité va être l'animateur, dans un cadre complexe, d'un groupe qui aura à collaborer pour formuler son propre avenir. En cas de réussite, cela sera un élément contributif à de meilleures relations sociales et par conséquent, à une bonne qualité de vie au travail. Ainsi, le degré de réussite des transformations numériques en cours et à venir sera en bonne partie fonction de la façon dont les salarié-e-s de l'encadrement pourront s'en saisir.

Pour cela, deux ensembles de conditions sont à réunir :

1) Accorder de nouvelles prérogatives au management de proximité pour qu'il :

- o puisse disposer d'une marge de manoeuvre et d'un pouvoir prescripteur pour intervenir sur l'organisation du travail et sur la charge de travail individuel et collectif ;

- o soit formé à la prévention de la pénibilité au travail, à la prévention des risques organisationnels et à l'accompagnement des salariés en difficulté ;

- o soit sensibilisé et formé au bon usage des outils numériques connectés ;

- o puisse exercer son rôle d'exemplarité en matière de déconnexion.

2) Permettre au manager de disposer de suffisamment de temps à consacrer à son (ou ses) équipe(s), en orientant son rôle vers :

- o la restauration et l'animation du collectif de travail ;

- o le renforcement du soutien aux personnes et au collectif de travail ;

- o la résolution collective et le partage d'expérience au sein du collectif de travail.

Formation et organisation du travail apprenantes

Le numérique induit une modification des organisations du travail et des process, mais également une transformation du contenu même des métiers. Des métiers se transforment, tandis que d'autres apparaissent, et d'autres encore sont menacés par l'automatisation ou le report de certaines tâches sur l'utilisateur ou le client. L'évolution du contenu et des périmètres des métiers est un point très important à prendre en compte.

*Sérendipité positive : capacité à trouver une solution souhaitée de façon inattendue

Il justifie le développement conséquent de la formation professionnelle, qui doit être complétée par des dispositifs d'accompagnement in situ, ainsi que l'étude de ces évolutions comme le fait l'APEC.* *

Par rapport aux compétences cœur de métier, les nouvelles compétences se caractérisent surtout par leur transversalité : enjeux commerciaux et juridiques, traitement des données et modélisation, gestion et pilotage d'équipes pluridisciplinaires et de projets complexes, approche systémique et compréhension de la stratégie, etc. Pour pouvoir exercer ses responsabilités dans de bonnes conditions, le point commun à cette dimension transversale des nouvelles compétences, c'est la nécessité de disposer d'outils numériques adéquats (c'est-à-dire pensés et conçus au service de l'activité), et d'en acquérir une bonne maîtrise.

C'est pourquoi la formation doit être pensée sur deux axes :

1) Celui lié à l'évolution du contenu même du métier.

2) Celui lié à l'utilisation des nouveaux outils numériques dans le cadre professionnel.

Pour cela, il s'agit de :

- Former les managers aux nouvelles formes d'expertise que représente l'utilisation des outils numériques et à l'accompagnement de leur équipe dans l'appropriation de ces outils collaboratifs.

- Consacrer du temps à la co-construction collective des usages des outils afin de les inscrire dans les processus d'utilisation en situation d'activité professionnelle.

- Former les managers et les équipes sur le droit à la déconnexion et sur les leviers à utiliser pour optimiser la communication via ces outils et respecter l'équilibre vie professionnelle / vie privée.

- Développer les politiques de formation et de reconversion afin d'anticiper l'obsolescence des postes de travail et de certains métiers concernés.
- Adapter et créer des dispositifs de professionnalisation et des passerelles entre les métiers ;
- Intégrer l'objectif de mixité des emplois, notamment dans les métiers émergents.
- Reconnaître l'élévation du niveau de qualification en mettant en place des dispositifs de certification (de type VAE*) pour valoriser les nouvelles compétences acquises par les salarié·es.

*cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Metiers-et-competences/Metiers-cadres--des-competences-transverses-de-plus-en-plus-pregnantes

*cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/Referentiel-des-metiers-du-marketing-digital/Marketing-digital-des-metiers-cadres-en-constante-mutation

*Validation des Acquis et de l'Expérience