

« *Management et nouveaux modes de travail* »

Comment les outils et technologies innovantes influent nos organisations de travail

Jean-Michel Mazouth, directeur de projet

6 novembre 2015

De quoi parle t-on ?

Typologie des TIC concernées :

- ❑ **Outils servant à la communication interindividuelle directe**
 - Equipements de mobilité (téléphone mobile, smartphone, tablette numérique, PC portable...)
 - Applications transverses (mail/courriel, messagerie instantanée, SMS, sites intranet/extranet, wiki, réseau social, outils collaboratifs, outils de co-production en ligne...)
 - Visioconférence (équipements spécifiques, smartphone)
 - Webconférence (sur PC banalisés, smartphone)
 - Audioconférence

- ❑ **Outils facilitant la collecte, le traitement et le stockage de l'information**
 - Moteurs de recherche,
 - Outils de veille, outils d'intelligence économique
 - Outils de GED, GEC
 - Applications métiers dont outils de gestion tels ERP/PGI et outils de gestion de la relation client
 - Bases de données métiers

- ❑ **Outils reliant les systèmes informatiques entre eux**
 - Réseaux de télécommunication filaire (1000Base-T, ADSL...)
 - Réseaux de télécommunication non filaire (Bluetooth, WIFI, UMTS, LTE...)
 - Equipements actifs de réseaux (Hubs, Routeurs, Passerelles, Switch,...)

- ❑ **Des standards de communication pour assurer l'interopérabilité des différents systèmes informatiques**

- ❑ **Des référentiels de données pour la cohérence et la qualité des informations**

Pour quoi faire ?

Quels sont les buts recherchés : pour l'organisation

- ❑ **Agir de manière cohérente**
 - Permettre des échanges formalisés ou informels dans l'organisation (entre salariés/agents) ou externes à l'organisation (entre salariés/agents et des individus)
 - Permettre le partage d'informations cohérentes, la fluidité de la communication

- ❑ **Garantir à moindre coût la meilleure performance collective (produire la meilleure valeur)**
 - Outiller des processus transverses inter-organisations pour permettre aux intervenants successifs (salarié/agent public, fournisseurs/sous-traitants ou opérateurs) de produire au meilleur coût de la valeur (sociale, économique...) dans le cadre du service rendu (commercial, service public)

- ❑ **Assurer de la plasticité à son organisation**
 - Passer d'une communication 1-N de type (Web 1.0) à une communication N-N de type (Web 2.0) pour mobiliser, au plus près des besoins, les expertises et savoirs-faire nécessaires à la réalisation des services (public ou commerciaux) attendus

- ❑ **S'adapter aux évolutions de son environnement**
 - Assurer la survie de l'organisation sur un marché
 - Assurer l'utilité sociale d'un service public

En capitalisant sur son patrimoine interne, en étant à l'écoute de ses salariés et en valorisant l'expertise interne...

Pour quoi faire ?

Quels sont les buts recherchés : pour le salarié

- ❑ **Se faire reconnaître par son entourage professionnel immédiat (interne)**
 - En apportant son savoir à la création de valeur dans le cadre du service rendu (au client, au citoyen)
 - En gagnant de l'autonomie vis-à-vis de sa hiérarchie (rapport de confiance)

- ❑ **Se faire reconnaître par ses partenaires professionnels (extérieur)**
 - En étant le porteur de la valeur ajoutée proposée par son organisation dans le cadre du service rendu (au client, au citoyen)
 - En collaborant à la réalisation du service rendu (au client, au citoyen)

- ❑ **Améliorer son employabilité**
 - En partageant ses connaissances au sein de communauté d'experts ou plus simplement en partageant ses connaissances d'autres experts/professionnels au sein de groupe de travail inter-organisations et pluridisciplinaires (fertilisation croisée, s'enrichir de l'expérience et des connaissances des autres)

- ❑ **Assurer son épanouissement personnel**
 - En contribuant activement à la réalisation des objectifs de son organisation de travail (expression directe de ses idées, force de proposition)
 - Mieux concilier les temps professionnels et personnels (aménager « à la carte » son temps et ses conditions de travail)
 - Optimiser ses déplacements quotidiens (réduire la fatigue liée au transport)

Changements, limites ...points de vigilance pour les managers

Quelques propositions de problématiques

- ❑ Une plus forte interdépendance entre les organisations, les marchés sur lesquels elles évoluent, les produits ou services qu'elles délivrent

- ❑ Des rapports modifiés avec l'espace et le temps
 - Transcender les frontières de l'organisation (processus transverses)
 - S'affranchir des distances, réduire les contraintes relatives à l'éloignement et aux décalages horaires
 - Aménagement facilité des rythmes et des conditions de travail
 - Mais aussi,
 - une frontière moins nette entre espace/temps dédié au travail et espace/temps dédié à la vie personnelle
 - un risque d'exclusion social accru pour les travailleurs en situation de mobilité (loin des yeux, loin du cœur)

- ❑ Des rapports hiérarchiques et des modèles d'organisation modifiés
 - Une capacité de contrôle et de coordination accrue pour l'encadrement
 - Une autonomie accrue pour les agents, les opérateurs, ou les prestataires
 - Du contrôle d'activités à l'animation et au suivi d'équipes pluridisciplinaires et interorganisationnelles
 - Repenser les processus internes de gestion selon des modèles orientés client/usager,
 - Mais aussi risque,
 - d'un management désincarné et déconnecté de la réalité opérationnelle (analyse de données chiffrées)
 - d'avoir l'impression de passer plus de temps à rendre compte qu'à faire son travail

- ❑ Des questions juridiques particulières
 - BYOD (apportez vos appareils personnels) : qui paye les frais ? quel contrôle peut-on exercer sur des données enregistrées sur un appareil personnel ? Quelles les conséquences (responsabilités, couverture du risque) sur la sécurité du SI de l'organisation ?
 - Protection des données, des brevets, de la marques

Changements, limites ...points de vigilance pour les managers

Quelques propositions de problématiques

❑ Des comportements et des relations humaines modifiés

- Posture d'empathie, de bienveillance, d'ouverture aux idées des autres pour coopérer, collaborer
- Se montrer disponible, savoir se mettre au service d'un collectif (ouvrir et partager son agenda...)
- Mais aussi des risques accrus de
 - tensions dès lors que les TIC sont substituées aux nécessaires relations de face à face (plus de réunion) ou échanges de bon voisinage (communication par mails entre 2 bureaux voisins)
 - baisse de la qualité du formalisme dans les mails (froisser les susceptibilités, dégrader le climat social interne)
 - conflits dans la perception des urgences
 - d'isolement pour les moins agiles avec les TIC

❑ Des pathologies spécifiques

- Directes : exposition aux ondes électromagnétiques, troubles visuels et musculo-squelettiques
- Indirectes : stress (surcharge d'infos, de mails) risques psycho-sociaux (voir <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail.html> CAS de 2012)

***Nécessité d'anticiper et d'accompagner le changement/la transformation
...même si nombre de ces points ne sont pas spécifiques aux TIC***

Perspectives / Tendances

- ❑ L'internet des objets, robotisation et Intelligence artificielle

- ❑ Le big DATA

- ❑ Des services encore émergents pour aller plus loin dans la rationalisation des moyens
 - Généralisation de la mise à disposition de services dans le CLOUD avec l'avènement des datacenter
 - SAAS pour les applications
 - DAAS pour les postes de travail

- ❑ Les métiers émergents du monde numérique
 - Un Chief Digital Officer (CDO) pour transformer l'entreprise
 - Un Web Product Manager pour assurer le succès des applications
 - Un Data Scientist pour donner du sens aux données
 - Un Chief Marketing Technologist (CMTO) pour choisir les bons outils
 - Un [DevOps](#) pour "webifier" la SI
 - Un Chief Data Officer pour gérer la donnée