

Automatisation, digitalisation : quelles perspectives pour l'activité de travail

Pascal Ughetto, université Paris-Est, LATTTS

Conseil d'orientation pour l'emploi, Paris, 28 mars 2017

Digitalisation et automatisation

Digitalisation et automatisation

> Des possibilités technologiques sans précédent qui conduisent les entreprises à s'intéresser au numérique ou au digital, ainsi qu'à l'automatisation et à la robotisation. Notamment :

- Intelligence artificielle : le potentiel du machine learning,
- Récolte massive de données et exploitation de ces données,
- Plus classiquement : web 2.0 permettant aux clients d'effectuer des opérations par eux-mêmes.

Digitalisation et automatisation

- > Les entreprises entre potentiel et menaces propres à ces technologies :
 - possibilités accrues, pour les clients, d'acquisition et exploitation de l'information et de mise en concurrence des offreurs entre eux,
 - irruption de plates-formes faisant l'intermédiation entre la demande et l'offre et prenant le contrôle de la rencontre entre les deux,
 - innovation disruptive créant un effet de « marché contestable » menaçant les grandes entreprises oligopolistiques,
 - etc.

Digitalisation et automatisation

> Une évolution technologique imbriquée dans une réflexion sur les organisations du travail : digitalisation, entreprise libérée, génération Y, travail nomade, travail coopératif, mode agile... : de nombreuses thèses qui invitent à libérer les travailleurs des carcans de la grande entreprise, de ses rigidités, de son contrôle, de sa lenteur à accéder aux demandes des salariés et à entendre les attentes d'autonomie, de renouvellement du travail, d'apprentissage, de progression...

Les implications pour l'activité de travail

Implications pour l'activité de travail

> Le travail de demain : des efforts pour le pronostiquer. Un travail qui serait réputé donner de l'autonomie, se réaliser sous la forme de projets constitutifs de communautés éphémères dotées d'espaces de travail collaboratifs et d'outils (applications) facilitant ce travail collaboratif, etc. Un travail qui, y compris dans l'usine du futur, offrirait beaucoup plus de dimensions ludiques (réalité virtuelle...).

Implications pour l'activité de travail

> Un travail aujourd'hui encore mal connu :

- Pour ce qui est à venir : observer les makers ne nous dit pas ce que sera l'importation dans le monde de la grande entreprise des fonctionnements des start up : quels équilibres, quels compromis avec les process se formeront;

- Pour ce qui se développe d'ores et déjà : peu de connaissance des réalités, peu d'analyse des effets. Ex. : automatisation et travail : un effet supposé d'amélioration de l'ergonomie par la réduction des ports de charges lourdes et des déplacements ; mais quel effet de densification du travail ?

Les enjeux d'organisation et de management

Enjeux d'organisation et de management

> Quoi qu'il arrive, le travail de demain, même avec beaucoup d'autonomie, aura besoin d'organisation, de structuration, pour équiper l'activité, statuer sur les arbitrages les plus lourds, etc.

Enjeux d'organisation et de management

> Quel rôle pour les cadres, parfois présentés comme appelés à s'effacer ou à se concevoir eux-mêmes comme des animateurs de communautés?

- Ne pas oublier que, dans les années 1980 et 1990, le sentiment de pouvoir se passer des agents de maîtrise avait conduit à réaliser après coup que ceux-ci avaient aussi une contribution en propre.
- Des cadres animateurs de communautés : quel travail? Ecouter les individus, recueillir les attentes des individus et des collectifs, les analyser, en affrontant leurs contradictions possibles ; négocier des compromis avec les individus et les collectifs ; octroyer des marges de manœuvre et... rappeler les cadres, le non-négociable.

Enjeux d'organisation et de management

Des apprentissages, une évolution des compétences qu'il faudra accompagner... autrement que par les classiques stages de formation au management (par exemple, des coachings croisés de deux niveaux hiérarchiques successifs).

Des autorisations, des latitudes, des marges de manœuvre qui seront à restituer aux cadres, qui en ont méthodiquement été privés au fil des dernières années.

Une refonte d'ensemble de l'organisation, de bout en bout, et donc une recomposition du pouvoir, notamment celui des dirigeants et celui des directions fonctionnelles.

Enjeux d'organisation et de management

Pour résumer : des points critiques :

- assurer la cohérence de la transformation de l'organisation sur la totalité de la ligne hiérarchique, jusqu'aux plus hauts niveaux de direction;
- assurer un portage durable de cette transformation par les directions générales;
- soutenir les cadres de terrain, en leur donnant les latitudes et les autorisations qui leur permettent d'expérimenter, d'organiser, d'assumer des écarts vis-à-vis des normes destinées à homogénéiser l'organisation ; en soutenant leurs arbitrages, notamment vis-à-vis des directions fonctionnelles des sièges, en tolérant des erreurs ; en obligeant leur hiérarchie à offrir des réponses à leurs sollicitations, interrogations et besoins ; en les accompagnant sur un rôle consistant moins à piloter par indicateurs et plus à accompagner en analysant.

Merci de votre attention

pascal.ughetto@u-pem.fr

<https://latts.fr/chercheur/pascal-ughetto/>