Management du travail, gestion des compétences et conception de projet d'innovation Pistes de réflexion



Partant des diagnostics et accompagnements réalisés par ses soins, et en confrontant ces analyses de terrain aux enseignements apportés par les travaux des chercheurs, l'Aract Nord-Pas de Calais a identifié des modes de Management du travail et Gestion des Compétences qui favorisent la conception de projet d'innovation :

- 1. L'innovation organisationnelle qui permet de dynamiser la créativité
- 2. La gestion dynamique des compétences et des innovations qui favorise la conception
- 3. La conception du process ou des installations en intégrant les usages accroît la performance.

L'innovation organisationnelle et la Créativité – Production d'idées

Témoignage

Copalis - Coopérative, Transformation des résidus de poisson, 80 salariés Témoignage vidéo sur le site de l'Aract NPC - http://www.npdc.aract.fr/spip.php?article284

Ce que l'on peu retirer du témoignage du directeur :

- « Il faut faire remonter les idées »,
- « Il est nécessaire de débloquer les freins : convaincre les intermédiaires qui bloquent qu'ils ont plus à gagner dans la transparence »
- « Donner le droit à l'erreur, la créativité est bloquée par la peur de l'échec »,
- « Conjuguer rigueur et créativité : un exercice difficile : structure sans formaliser»

Ressource documentaire

Les travaux de Philippe Lorino (Essec)

Les freins / conditions à l'innovation sont :

- « La valorisation du long terme permettant un investissement dans le changement et une culture du risque et de l'expérimentation, à l'inverse d'une conception étroite de la responsabilisation parfois couplée à la « sanction »,
- La liberté de critique, proposition et créativité et la reconnaissance de la paternité des idées.

Les notions d'innovation organisationnelle :

- « Se consacrer sur les phases amont de la conception, les phases de design de l'organisation du travail »,
- « Développer les activités conjointes (plutôt que communes) »,
- « Rompre avec la séparation des rôles de production et innovation »,
- « Faire émerger des collectifs plutôt que de confier la question à un expert qui interviendra en mode expert »,
- « Développer des langages communs, exemple des « outils de simulation, qui développent une compétence collective »

Pistes proposées par l'Aract

Les conditions de la créativité « durable »

- > Pour favoriser la créativité, le dirigeant doit informer et échanger avec les salariés :
- sur les enjeux, les défis et la stratégie,
- sur sa « vision » de la place de l'homme, du management dans le fonctionnement de l'entreprise et particulièrement dans la conception d'innovation.

Sa « philosophie » sera traduite dans les « valeurs » de l'entreprise, dont il est l'exemple et qu'il demande à l'encadrement : définition de l'innovation, valorisation de la reconnaissance, des travaux collectifs croisés, de l'apprentissage, du droit à l'erreur ...

Un cadre de travail est défini pour favoriser la conception qui prévoit les processus, de la créativité à la conduite de projet, les rôles, les temps, ...

La fonction de « soutien » de l'encadrement est soulignée, visant particulièrement l'encadrement de proximité: à la fois, soutien aux équipes opérationnelles, et, soutenu par le N+1,

> Dans le management du travail, sont intégrés :

- « donner du sens » : informer et échanger sur les enjeux de l'entreprise, de l'activité, du projet,
- développer le dialogue et la reconnaissance :
 - conditions de travail respectueuses,
 - perspectives professionnelles,
 - organisation permettant l'apprentissage, ...

2. La gestion dynamique des compétences et des innovations

Témoignage

Une PME - Prestataire de service

Témoignage du dirigeant : Les compétences des salariés pour innover

- 48 salariés, en développement,
- Innover pour se différencier de la concurrence en proposant usage de la prestation sur un autre marché (fait), la création d'une nouvelle prestation par la mobilisation de technologie importée (en cours),
- Un projet de développement fondé sur l'intelligence et les compétences des salariés,
- Un projet assis sur des valeurs « écrites » : respect de l'homme, innovation, honnêteté,
- Un projet d'entreprise basé sur une organisation en 5 domaines, dont les classiques, mais aussi : innovation, collaboration, connaissance.

Une PME – Secteur textile

Témoignage du dirigeant : Apprendre ensemble pour l'innovation

- Du métier de Négociant à celui de Fabricant : nouvel usage du produit, technologie importée, sur mesure, 33 salariés, en développement,
- Une démarche vers la labellisation « Management de l'innovation, une ouverture aux réseaux,
- Une « intention »:
- « La pédagogie du changement »,

- « je fais grandir les salariés et je me nourris de ce développement », « moi, dirigeant, je partage mon expérience, et j'apprends avec ce système-là »
- Les valeurs : Information, Transparence, Sincérité.
- Un salarié chargé de l'innovation et du SI.

Ressources documentaires

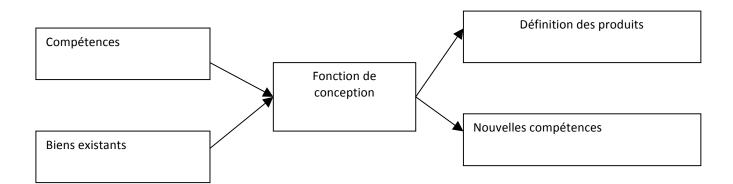
L'équipe de la chaire de Mines-Paristech

- RID (Recherche, Innovation, Développement), plutôt que R&D.
- « En mode « I », le management donnera plus d'espace à l'exploration et évaluera le travail de manière différente. Plusieurs pistes d'exploration seront empruntées en même temps – une liberté impensable en mode développement – puisque nul ne sait à l'avance laquelle débouchera.
- En mode « I », l'impasse est rentable, à condition que les connaissances accumulées jusqu'à l'impasse soient réinjectées dans les autres pistes explorées. Le manager doit faire sa révolution copernicienne : si en mode « D », on pilote à coup d'« objectifs », en mode « I », on pilote en « valeur » car on ignore l'objectif. »

Philippe Le Masson, Benoit Weil, Armand Hatchuel (Mines Paris): « Les processus d'innovation » (Hermes Sciences, 2006)

La dynamique conjointe des compétences et des produits :

Le schéma ci-dessous représente les inputs et outputs d'une fonction de conception. Un des output est la production de **connaissance en excès**. Il y a surapprentissage et cela d'autant plus que l'identité des objets est incertaine.



- « Dans l'innovation de rupture (identité de produits), qui ne nécessité pas des investissements nécessairement élevés, permettant une optique de conception répétée, en lignée de produits, deux types de rentes sont produites, la rente issue de la vente des produits et une rente d'apprentissage :
- Rente d'apprentissage par le marché : elle provient des signaux faibles qu'émettent les acteurs du marché, ou de la commercialisation des produits. Le marché ne parle pas de

- lui-même, il faut non seulement aller au marché mais savoir en tirer des leçons, avoir une politique volontariste et critique d'analyse des réactions de la clientèle.
- Rente d'apprentissage par la conception : chaque développement de produit est l'occasion d'un développement des compétences lié à un processus d'exploration, faits d'essais et erreurs, (les techniques, leur applicabilité, ...).

Une gestion des compétences optimisant l'innovation :

- Chaque compétence construite dans le développement d'un projet doit être « capitalisée » pour le projet suivant, si celui-ci se situe dans une « lignée de projet » :
 - Un apprentissage fait dans l'action (essais/erreurs, tests, ... pour la mise au point du nouveau produit) est définitivement acquis si il est « repéré » et « identifié » (« double boucle d'apprentissage », temps de retour d'expérience, référentiel métier, formation, entretien individuel, mode opératoire d'équipe, ...)
 - Ces compétences de marché ou de conception sont indissociables des hommes qui les détiennent. Pour « rentabiliser cet investissement immatériel », la gestion des emplois et des compétences, incluant la stabilité des équipes et des managers est indispensable.

Pistes proposées par l'Aract

La gestion des compétences et des innovations

Pour l'entreprise, il s'agit de construire une « stratégie » d'innovation et sa gestion ou son pilotage, afin de l'articuler à la gestion des compétences : organisation du travail, management, développement et mobilisation des compétences.

La dynamique viendra de cette articulation et non d'une addition des deux domaines.

L'expérience partagée par de nombreux acteurs régionaux dans la GPEC, les méthodes de management de l'innovation devrait permettre être favorable.

Une gestion des compétences optimisant l'innovation

Chaque compétence construite dans le développement d'un projet doit être « capitalisée » pour le projet suivant, si celui-ci se situe dans une « lignée de projet » :

Un apprentissage fait dans l'action (essais/erreurs, tests, ... pour la mise au point du nouveau produit) est définitivement acquis si il est « repéré » et « identifié » (« double boucle d'apprentissage », temps de retour d'expérience, référentiel métier, formation, entretien individuel, mode opératoire d'équipe, ...)

Ces compétences de marché ou de conception sont indissociables des hommes qui les détiennent. Pour « rentabiliser cet investissement immatériel », la gestion des emplois et des compétences, incluant la stabilité des équipes et des managers est indispensable.

3. La conception du process ou des installations en intégrant les usages pour une performance accrue

Les enseignements des accompagnements ARACT /ANACT

Valéo Reims - Groupe, équipement automobile

Les coûts de production qui ne sont plus en ligne avec les nouveaux prix du marché, la décision d'investir sur le site : nouveau procédé (automatisation de machines spéciales), nouvelle organisation du travail et développement des compétences.

PME Lesquin - 75 salariés, conception et fabrication de malaxateurs et centrales à béton L'entreprise a investi dans de nouveaux locaux et une organisation du travail, pour augmenter ses volumes et optimiser les relations entre conception et fabrication.

Ressources documentaires

Les guides du Réseau Aract Anact, téléchargeables gratuitement sur le site de l'ANACT, http://www.anact.fr/web/publications/m_03Guides

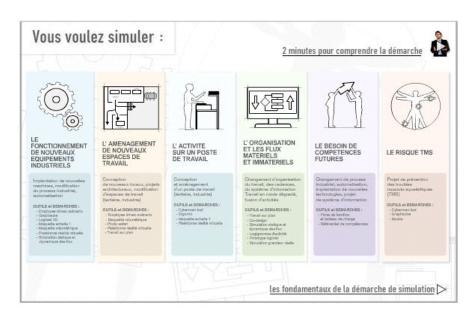
- Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu des conditions de travail
- Réussir un projet système d'information en PME : l'enjeu des conditions de travail
- Réussir un projet de concenption et d'aménagement de bâtiments en PME : l'enjeu des conditions de travail







DÉMARCHES ET OUTILS DE SIMULATION DU TRAVAIL



Idées fortes de la démarche

- L'objectif: Anticiper les effets sur les conditions de réalisation du travail (santé, métiers, coopération ...), dès la phase de conception, c'est à dire les marges de manœuvre des choix technologiques et organisationnels sont encore importantes,
- La méthode :
 - Associer les « opérateurs » (« ceux qui réalisent le travail ») dans l'activité de conception.
 - Articuler l'existant et le futur :
 - analyser l'activité réelle de la situation de départ,
 - repérer et analyser des activités partiellement proche,
 - simulation et construction des scenarii.