

Agilité

Une nouvelle réalité
pour les RH



1. Introduction

Comment la notion d'agilité ('agility'), tirée du contexte IT, s'est invitée au service RH

Les trois dernières révolutions industrielles ont chacune eu un impact de taille sur le marché de l'emploi.

La première et la deuxième, caractérisées respectivement par le développement de la vapeur et de l'électricité, ont induit un changement dans la forme de travail, marquant clairement la transition du travail manuel au travail intellectuel. Toutes deux ont en outre été source de création de nombreux emplois, bien que tout changement soit davantage perçu sur le moment même comme une menace plutôt que comme une opportunité.

Avec l'arrivée de l'informatique et de l'automatisation, la troisième révolution signe l'accomplissement autonome de toute une série de tâches par des robots et machines capables de réaliser une séquence définie d'actions. Nous citerons, à titre d'exemple éloquent, la production automobile automatisée, où l'homme effectue aujourd'hui des tâches totalement différentes de celles que Henry Ford avait imaginées pour ses ouvriers à la chaîne.

La quatrième révolution industrielle, que nous vivons à l'heure actuelle, a d'autres particularités. Pour la première fois, les répercussions qu'elle génère ne sont pas le fait d'une seule forme de technologie, mais de phénomènes divers concomitants. Nous citerons très concrètement des concepts comme la blockchain, l'intelligence artificielle, la robotique, l'Internet des objets, etc.

Nous constatons que l'intelligence artificielle a un impact majeur sur le marché de l'emploi actuel. Contrairement à ce qui était possible auparavant, la technologie intelligente est désormais également capable d'accomplir du travail intellectuel. Dans le monde VUCA (*acronyme de Volatile, Uncertain, Complex et Ambigüe en anglais*) dans lequel nous vivons, les notions d'employabilité (*employability*) et de capacité d'apprentissage (*learnability*) sont deux qualités résolument de mise chez les travailleurs qui désirent rester dans la course.



“Pour la première fois, les répercussions qu’elle génère ne sont pas le fait d’une seule forme de technologie, mais de phénomènes divers concomitants.”



Afin d'être parfaitement complets, nous nous attarderons sur l'employabilité et la capacité d'apprentissage avant de nous pencher sur la capacité 2.0 (ability 2.0) que nous avons baptisée 'agilité' (agility) (ou comment le concept agile, une donnée purement IT, est soudainement devenu la copropriété des RH).

Employabilité et capacité d'apprentissage

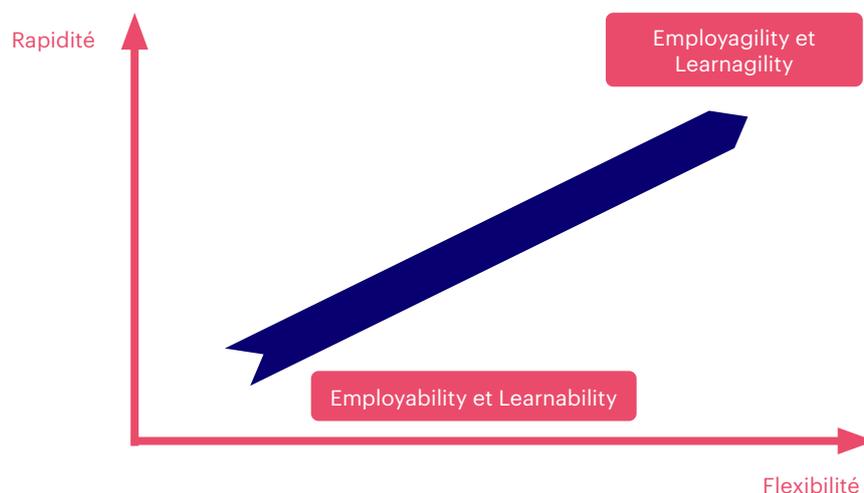
Le terme '**employabilité**' est une contraction des mots 'emploi' et 'habilité', qu'il faut comprendre comme l'aptitude ou la capacité d'être affecté à un emploi. Ce concept renvoie à la polyvalence optimale des travailleurs et suppose de leur part qu'ils développent leurs connaissances et leur expertise afin d'être en mesure de remplir diverses fonctions. Très concrètement, nous allons examiner les connaissances et compétences acquises dans le cadre de la fonction actuelle et déterminer dans quelle mesure ces connaissances ou compétences peuvent être exploitées dans un autre contexte également. Un comptable de longue date, par exemple, pourrait avoir les compétences pour exercer la fonction d'analyste financier auprès d'une banque. Pour être employable, le collaborateur exploitera sa faculté d'adaptation pour transposer les connaissances et compétences déjà acquises dans d'autres contextes.

La notion de '**capacité d'apprentissage**' est une juxtaposition des termes capacité et apprentissage. Ce concept renvoie à la capacité (ability) d'évoluer rapidement et d'adapter ses propres compétences pour rester 'employable' durant sa carrière. Elle implique essentiellement la faculté, intellectuelle ou autre, d'acquérir de nouvelles

compétences et de nouvelles connaissances et de continuer à s'instruire. Alors que les connaissances apprises à l'école suffisaient autrefois à faire carrière, nous travaillons à présent de plus en plus sur la formation continue, les cours de perfectionnement, l'apprentissage permanent, etc. Depuis un certain temps, le marché de l'emploi nécessite l'acquisition de nouvelles connaissances pour rester dans la course et continuer à évoluer dans l'entreprise.

D'après certaines études toutefois, 37 % des personnes hautement qualifiées et 64 % des personnes peu qualifiées n'ont plus suivi de (nouvelle) formation au cours des deux dernières années. Même si la capacité est bel et bien au rendez-vous, la rapidité laisse encore à désirer. Cette rapidité est pourtant cruciale dans le contexte actuel du marché de l'emploi, car tôt ou tard, l'intelligence artificielle s'appropriera toute une série de tâches et les hommes n'auront plus la possibilité ou la capacité de poursuivre leur apprentissage.

Les deux concepts s'articulent donc résolument autour de l'aptitude du travailleur à continuer à s'instruire, d'une part, et à être employable dans d'autres environnements (similaires), d'autre part.



2. Agilité d'emploi™ (employagility) et Agilité d'apprentissage™ (learnagility)

Pour une valeur ajoutée plus rapidement tangible

Nous percevons aujourd'hui l'impact du monde VUCA : ses conséquences sur le monde de l'emploi sont spécifiques et de taille. En effet, la composition de la main-d'œuvre évolue, les compétences requises nécessitent de la flexibilité, la motivation des travailleurs change, etc.

Depuis quelques années, le secteur informatique connaît une avancée des méthodologies agile et scrum, lesquelles permettent aux équipes de projets d'offrir une réponse flexible et modulable à la question du client. Nous parlons d'agilité, mais c'est en fait la méthode qui est importante ici, l'accent étant mis sur le développement progressif de projets. Étape par étape - ou sprint par sprint - un élément opérationnel de la solution globale est livré. Des moments de réflexion nécessaires sont aménagés à intervalles réguliers afin de s'assurer que le projet est toujours en bonne voie. Ils permettent de vérifier s'il y a lieu de changer de cap et/ou si l'objectif visé est toujours identique à l'objectif initial.

L'importance de l'élément opérationnel à chaque étape intermédiaire réside dans le fait que l'élément fourni dans l'intervalle soit déjà utilisable pour certains intervenants ou parties, ce qui permet de percevoir la valeur ajoutée beaucoup plus rapidement.

S'adapter plus rapidement à un environnement en mutation

Si nous appliquons cette philosophie de l'agilité aux besoins du marché de l'emploi et aux défis auxquels nous sommes confrontés à l'heure actuelle (caractère éphémère des connaissances, acquisition de nouvelles compétences, accélération du tempo, de la flexibilité, du dynamisme, etc.), nous pouvons créer deux concepts, à savoir l'employabilité et l'agilité d'apprentissage. Le jeu de mots 'employagility' (agilité d'emploi) en anglais n'aura probablement pas échappé à PWC (PWC, 2015)¹ pour des raisons linguistiques intéressantes, mais sur le plan conceptuel, la notion d'employagility dépasse de loin un joli jeu de mots. L'agilité d'emploi est en effet décrite comme « la conscience et la capacité aussi bien des organisations que des employés à réagir rapidement aux changements afin de pouvoir apporter une valeur ajoutée de façon permanente ».

En faisant preuve d'un peu de bonne volonté, nous lirons donc ici 'employabilité', à laquelle vient s'ajouter la notion de rythme, contraignant les travailleurs à s'adapter dans un environnement en mutation rapide. Les filières de formation et d'apprentissage (VTO pour Vorming, Training en Opleiding) deviennent indispensables pour permettre aux travailleurs de répondre aux besoins du marché de l'emploi. Outre l'impact sur les collaborateurs, les employeurs sont également supposés être attentifs à ce point. Ils ont non seulement le devoir de répondre aux besoins de formation, mais ils doivent aussi créer un environnement propice, en créant par exemple des relations de travail plus flexibles et des environnements de travail modulables.

“Sur le plan conceptuel, la notion d'employagility dépasse de loin un joli jeu de mots.”

¹PWC. (2015). Digitisation and robotisation require Employagility.



Nouveaux rôles et nouvelles fonctions au sein de l'organisation

Dans la transition de l'employabilité à l'agilité d'emploi, le service RH ne met plus l'accent sur « l'application des connaissances acquises dans un autre contexte ». Dans le cadre de l'agilité d'emploi, le service RH a un rôle à jouer pour influencer la capacité d'adaptation des collaborateurs. Imaginez qu'une fonction, supplantée par l'automatisation, soit amenée à disparaître complètement. La solution consistant à appliquer les connaissances acquises dans un autre environnement est très éphémère, puisque l'automatisation risque de toucher ce domaine également. Dans ce genre de scénario, le réflexe à avoir consiste à réagir selon la méthode agile, c'est-à-dire faire en sorte que le travailleur fournisse et acquiert de nouvelles connaissances rapidement, en faisant preuve de flexibilité, afin de rester employable. RH aura un rôle crucial à jouer dans la définition des nouveaux rôles et nouvelles fonctions au sein de l'organisation afin de permettre à l'homme et à la machine de travailler ensemble en harmonie et de se renforcer mutuellement.

L'agilité d'emploi consiste donc, pour les individus et les organisations, à adopter une attitude intrinsèquement agile pour pouvoir réagir de manière adéquate à un environnement changeant. Outre l'état d'esprit agile (*agile mindset*), ces méthodes peuvent également s'appliquer à la manière dont les connaissances sont acquises. Nous assistons de plus en plus à l'émergence de

sources de connaissances qui apportent rapidement certaines informations utiles à ce moment précis. Dans notre vie de tous les jours, nous avons tous et toutes été confrontés à une question nous poussant à faire une recherche sur Google ou YouTube. Les microformations ou tutoriels, par exemple, qui sont omniprésents sur la toile, remplacent les méthodes traditionnelles de formation. En suivant une formation de très courte durée, l'utilisateur s'enrichit de nouvelles connaissances qu'il peut aussitôt mettre en application. Cette méthode de gestion des connaissances et compétences s'avère plus rapide, plus dynamique et plus flexible. Il s'agit bien là de l'essence du concept de l'agilité d'apprentissage.

La fugacité des nouvelles compétences acquises

La capacité d'apprentissage, qui se définit comme la capacité (intellectuelle) d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences combinée à l'apprentissage permanent afin de permettre au travailleur de rester un élément important pour l'entreprise, peut être également abordée sous un angle agile. Dans ce monde en pleine mutation, les connaissances ont elles aussi un caractère éphémère. Dès lors, tandis que la vitesse d'acquisition de nouvelles compétences va fortement s'accélérer, la durée de vie des connaissances acquises va raccourcir. De ce côté-là, le marché de l'emploi a des leçons

“Il s’agit essentiellement d’un état d’esprit qu’il faut inculquer à l’individu pour lui donner envie de continuer à apprendre de la sorte et éveiller en lui une soif de connaissances”

à tirer du modèle scandinave. D’après une étude, le temps de réorientation (temps nécessaire pour acquérir de nouvelles connaissances et être opérationnel dans une nouvelle fonction) dans les pays scandinaves est en moyenne deux fois moins long qu’en Flandre. Nous constatons donc que la vitesse et la flexibilité pour recueillir de nouvelles connaissances sont de plus en plus importantes. Notez cependant qu’il s’agit davantage, en l’occurrence, d’acquérir un modèle d’apprentissage (learning mindset) que de se concentrer sur un parcours professionnel scolaire/académique visant à développer certaines compétences.

L’agilité d’apprentissage entend sensibiliser au caractère éphémère des connaissances et à l’importance d’y réagir. Les collaborateurs devront avoir l’état d’esprit ainsi que l’agilité pour s’adapter et développer de nouvelles connaissances/compétences aussi longtemps que nécessaire et au moment où cela est nécessaire. Les connaissances étant éphémères, les collaborateurs doivent avoir conscience que les connaissances nouvellement acquises ne seront pertinentes et applicables qu’un temps seulement. Autre élément encore plus important dans ce concept : le côté ‘agile’ ne se limite pas au mode d’acquisition (flexible, dynamique, en sprints courts, etc.) des connaissances. Il s’agit essentiellement d’un état d’esprit qu’il faut inculquer à l’individu pour lui donner envie de continuer à apprendre de la sorte et éveiller en lui une soif de connaissances.

Des opportunités plutôt que des menaces

À l’instar de la méthode agile, les moments de réflexion nécessaires devront être aménagés afin de déterminer si les connaissances assimilées sont encore pertinentes. Plusieurs fournisseurs de technologies HR offrent d’ores et déjà une réponse à ce besoin de contrôle par le biais d’applications (mobiles) qui facilitent le microlearning et la

microévaluation. Ces solutions permettent à l’organisation de vérifier si les compétences nécessaires sont encore présentes et/ou si les efforts nécessaires de formation et d’apprentissage (VTO) ont porté les fruits escomptés.

Il est important de signaler que l’univers des technologies HR ne se contente pas de ces moments de réflexion pour s’assurer que les compétences nécessaires sont toujours présentes. Il va également répondre de plus en plus au besoin d’apprentissage et de formation sur le terrain et en temps réel, afin que le travailleur soit directement en mesure de mener à bien certaines activités qui évoluent rapidement.

Dans sa dernière publication (1), le professeur Porter indique très clairement ce qu’il considère comme la seule manière possible de convertir la main-d’œuvre actuelle au nouvel environnement de travail de haute technologie postérieur à la quatrième révolution industrielle. Grâce à des applications de réalité augmentée, les travailleurs seront assistés sur leur lieu de travail par des technologies intégrées, par exemple, dans leurs lunettes ou leur casque. Certaines applications connues consistent à enfiler des lunettes et un casque lesquels donnent, sur le moment même, des instructions au technicien pour la réparation d’une photocopieuse. La projection des informations GPS sur le pare-brise avant de la voiture vous indique également l’itinéraire en temps réel sans devoir quitter la route des yeux.

Les conclusions du professeur Porter sont fondées sur les mêmes observations que celles qui aboutissent à la notion d’agilité d’apprentissage et y répondent à merveille. Elles contribuent à la concrétisation de l’état d’esprit, où la rapidité, les informations disponibles et éphémères, la capacité d’adaptation rapide de la main-d’œuvre et les éléments opérationnels sont immédiatement perceptibles.

¹ Why every organisation needs an augmented reality strategy, Harvard business review, Michael E. Porter & James E. Heppelmann.

3. Le rôle des RH

Dans l'ensemble, nous constatons que l'impact de taille généré sur la main-d'œuvre représente une opportunité spécifique pour les départements RH. Une GRH efficace sera en mesure de créer et de stimuler ce modèle d'apprentissage. Elle pourra mettre en place un environnement professionnel répondant aux besoins de formation des travailleurs de manière agile et dans les domaines de connaissances et de compétences pertinents. Dans le monde VUCA, chaque travailleur dispose de son plan d'évolution personnel. Ce dernier précise les aptitudes du travailleur et les points qu'il doit encore améliorer.

Dans le monde de l'emploi de la quatrième révolution industrielle, ce plan d'évolution doit être adaptable en permanence et les besoins de l'entreprise qui ne cessent d'évoluer doivent être respectés au maximum.

Nous travaillerons avec des plans d'évolution eux-mêmes en évolution permanente et qui, après chaque feed-back, seront complétés, modifiés, adaptés. Le travailleur poursuivra son apprentissage continu d'une manière très agile. Les responsables RH ont le devoir d'être attentifs à ce point (attente que nourrit d'ailleurs également le travailleur à l'égard du service RH). À l'instar de la méthodologie agile où IT & Business se renforcent mutuellement, les responsables RH apportent ici aussi l'équilibre entre les besoins de formation de l'organisation et ceux du travailleur. Cela exige une vue d'ensemble de la technologie et d'autres environnements pour répondre aux besoins en matière de développement. Au lieu de transposer dans un autre environnement les connaissances déjà acquises, il est également possible d'acquérir des connaissances dans plusieurs environnements parallèlement.

Partena Professional Whitepaper

Agilité : une nouvelle réalité pour les RH



Jonas Pollet
Innovation &
Implementation Manager



Bert Papijn
Business Manager BPO