

entretien

« La responsabilité ne s'évapore pas avec un manager en numérique »

LAURENT LAMARGOT
Infirmier, cadre de santé
de permanence de nuit,
maître de conférences
en sciences de gestion,
associé à l'université du Mans

CH Le Mans,
194, avenue Rubillard,
72037 Le Mans cedex 9, France

■ Le numérique a modifié notre rapport aux autres et au monde ■ Dans le domaine de la santé, il a induit de profonds changements, bouleversant les méthodes de travail et les mentalités ■ Que peuvent envisager les managers aujourd'hui et demain ? ■ Quelques clés de lecture peuvent éclairer la réflexion sur un phénomène incontournable à prendre en compte par les professionnels ■ Entretien avec Cécile Dejoux, professeure des universités et directrice du *Learning Lab Human Change*.

© 2019 Publié par Elsevier Masson SAS

Mots clés – collaboration ; compétence ; intelligence collective ; management ; numérique

“Responsibility does not evaporate with a digital manager”. Digital technology has changed our relationship with others and with the world. In the area of health care, it has brought about radical changes to working methods and mentalities. What can managers envisage today and tomorrow? Some insights may facilitate reflection on this inescapable phenomenon which health care professionals must be prepared to embrace. Interview with Cécile Dejoux, a university lecturer and director of the Learning Lab Human Change.

© 2019 Published by Elsevier Masson SAS

Keywords – collaboration; collective intelligence; competency; digital technology; management



© DR

Cécile Dejoux

Professeure des universités
en gestion au Cnam et
affiliée à ESCP Europe,
responsable de la filière
des formations RH,
directrice du *Learning Lab
Human Change*

Adresse e-mail :
llamargot@ch-lemans.fr
(L. Lamargot).

Soins Cadres. En termes de management et de numérique, quelles sont, pour vous, les perspectives envisageables à l'avenir et notamment dans le domaine de la santé ?

Cécile Dejoux. La première idée est qu'aujourd'hui nous ne pouvons plus manager les équipes de la même façon qu'avant l'invention des outils numériques. Cela signifie que nous sommes obligés de faire avec des outils de collaboration, de travailler avec la visioconférence quand nous ne sommes pas physiquement ensemble et de pouvoir recueillir les avis de tous grâce au *learning management system (LMS) review*. Nous devons prendre en compte ces évolutions venant des outils, le plus important étant de changer sa culture mentale.

La deuxième idée est qu'il faut avoir de nouvelles compétences. On en compte cinq indispensables et qui s'acquièrent crescendo, chronologiquement. D'abord, le socle : les compétences numériques, l'alphabet de cette nouvelle civilisation. Ensuite, il s'agit de savoir utiliser les outils, comprendre comment on stocke les liens, comment on partage, comment on recoupe et

comment on valorise des informations qui nous viennent des LMS, des *data* ou d'Internet. Puis, il faut avoir une nouvelle méthode de travail liée au management agile. Il faut aussi innover au quotidien grâce aux méthodes des *tank thinking*. Il faut être formé à l'intelligence collective, différente des méthodes collaboratives ou en coopération. Et il est essentiel de bien réfléchir à l'évolution de son métier avec l'intelligence artificielle (IA), surtout dans le domaine de la médecine. Nous ne pouvons plus aujourd'hui refuser d'utiliser le numérique, il faut donc acquérir de nouvelles compétences.

La troisième idée est que le numérique change quatre facteurs dans le domaine médical. Tout d'abord techniquement, nous constatons des avancées fulgurantes avec l'IA, que ce soit au niveau de la description de certaines tumeurs, de la télémédecine, des nouveaux produits ou pour accompagner les malades. Ainsi, des robots sont aujourd'hui capables de prendre les variables d'un individu, sa tension, d'allumer un téléviseur, de vérifier si vous souffrez de diabète ou pas. Le numérique et l'IA sont entrés dans le monde médical et ce sera d'ailleurs l'un des premiers grands

Numérique et management

chantiers à venir, ce monde qui sera à explorer au quotidien : l'alchimie homme-machine.

Par ailleurs, comprenons bien qu'il faut utiliser le numérique à son avantage, c'est-à-dire réfléchir à tout ce qui peut être automatisable afin d'effectuer dorénavant des tâches à valeur ajoutée, mettre en avant l'écoute, l'empathie et les rapports humains. Le problème est que le numérique a l'inconvénient majeur d'accélérer le rythme de nos actions en en diminuant les coûts. Nous sommes très sensibles à la rationalisation donc au remplacement des personnes par des machines, ce qui est une erreur. Ceux qui ne feront pas cette erreur seront demain les plus compétitifs. Parce que si aujourd'hui nous constatons un engouement pour le numérique, il existe un phénomène d'obsolescence sur les machines et, tout comme pour les maisons connectées, vous pouvez passer plus de temps à réparer les problèmes qu'à profiter de votre maison. Ainsi, les organisations qui seront trop orientées vers la culture numérique et l'IA vont délaissier la formation ou baisser le nombre de leurs salariés et verront leurs performances chuter à moyen terme. Il faut alors accepter ce tournant, changer de culture managériale avec de nouvelles compétences, et enfin réfléchir à l'équilibre numérique IA-humain.

SC. Dans le monde hospitalier attaché au management de proximité, comment éviter la distance entre les managers et les équipes avec les nouvelles technologies ?

CD. Lorsque chacun comprend comment la technologie peut l'aider à faire différemment son métier sans être au service de celle-ci, cela se passe bien. Il faut montrer en quoi cela dégage de la valeur pour l'individu, c'est-à-dire lui permettre de faire des tâches plus intéressantes, moins fatigantes, et être plus en interaction avec les hommes. Il faut alors effectuer un travail de pédagogie et de tests. Le plus important est de ne pas avoir peur de changer un outil s'il ne convient pas. Car sinon cela génère un coût caché qui occasionnera plus de dépenses que si l'on s'en débarrasse. Il faut être dans cette culture du *test and learn* (tester et apprendre), ce qui est le plus difficile à accepter.

SC. Parleriez-vous de "management augmenté" ?

CD. Oui, absolument. Il faut bien comprendre ce que cela veut dire : cela signifie être capable de faire la distinction entre trois choses.

Premièrement, évoquons les tâches dans le métier du collaborateur et du manager qui peuvent être effectuées par les systèmes d'IA. Par exemple, il existe des machines qui seront

plus performantes que l'homme pour classer les documents.

Deuxièmement, il existe des tâches que nous allons pouvoir optimiser avec une machine. Par exemple, dans la gestion de projet, des logiciels sont aujourd'hui capables d'organiser votre planning.

Troisièmement, évoquons ce que nous nommons "l'augmentation", c'est-à-dire ce que vous ne pourriez pas faire sans l'IA. Par exemple, aujourd'hui, dans des métiers tels qu'expert-comptable ou gestionnaire de paie, des actions sont réalisées grâce à celle-ci : être capable de trouver des signaux faibles dans une importante masse de données ou être capable d'apporter une réponse individualisée à un client parce qu'en temps réel nous avons obtenu la liste des prix concurrents sur le marché des assurances.

Il faut alors créer des *workshops* avec des professionnels et expliquer ce que l'IA va faire à votre place, faire avec vous et que vous ne pourriez pas faire sans elle. À ce sujet, il faut investir du temps pour se former et gagner en valeur ajoutée.

SC. Dans ce contexte, comment envisagez-vous de motiver et de développer les talents dans les soins ?

CD. Je pense que dans un premier temps, il faut expliquer la *big picture* ou vision globale au travers de conférences, pour que chacun comprenne ce que l'IA va changer dans tous les secteurs d'activité : là où elle est dangereuse ; là où il faut placer des limites ; et là où elle va apporter au contraire des bénéfices. Ensuite, il convient d'expliquer les précautions à prendre et bien développer les compétences à mettre en œuvre avec l'IA. Il existe deux axes de compétences : être capable de créer des systèmes de *data* de qualité, quel que soit son métier ; ensuite, pouvoir apprendre des systèmes et les éduquer,

POUR EN SAVOIR PLUS

• Dejoux C, Léon E.
Métamorphose des managers
à l'ère du numérique
et de l'intelligence artificielle.
Montreuil: Pearson; 2018.

contrôler les biais et débrancher les systèmes quand ils ne fonctionnent pas. Puis, il faut être en mesure de poser des questions à ces systèmes parce que ce n'est plus sur la solution que nous sommes jugés en tant que manager, mais sur la qualité de la question qui va engendrer la réponse de l'IA. Il faut aussi être à même de réfléchir sur la transformation de son métier par l'IA, de garder le contrôle des connaissances et de ne pas laisser tout le champ libre à l'IA car il faut pouvoir travailler à sa place.

SC. Dans ce cadre, comment pensez-vous pouvoir susciter l'intelligence collective dans les soins avec l'IA ?

CD. L'intelligence collective signifie trouver, grâce à des équipes diversifiées, de nouvelles solutions face à des problèmes complexes. Il faut bien comprendre que c'est ce qui va de plus en plus se présenter aux organisations. Comment faire alors ? Doit tout d'abord être bien comprise la différence entre collaborer et coopérer avec notamment les 5R qui sont la base pour créer une intelligence collective avec des personnes qui travaillent d'âge, de culture, de formation et de profil différents : donner à chacun un Rôle ; faire en sorte qu'il y ait des Règles coconstruites ; que chacun soit Reconnu dans son individualité quand il donne aux autres ; créer des Routines ; intégrer des Règles de respect car bien souvent avec les différentes générations on ne s'écoute pas.

SC. Pour le manager de proximité, concernant la gestion d'équipe, que modifie l'IA dans sa pratique quotidienne ?

CD. En tant que manager, avec le numérique, nous sommes aujourd'hui beaucoup plus sollicités sur la façon de coordonner, d'animer et d'allouer les ressources. Cela n'empêche pas d'être finalement responsable de la performance et bien entendu des projets. La responsabilité ne s'évapore pas avec un manager en numérique. Il faut être plus à l'écoute et, par ailleurs, les responsabilités sont identiques.

SC. Quelles seront les tendances et les innovations numériques managériales dans les années à venir ?

CD. Le plus important sera d'aider les personnes à développer leur autonomie et leur capacité de discernement pour ne pas être esclaves du numérique. La difficulté est que nous constatons de

plus en plus de maladies liées à ce phénomène et qu'il existe un diktat : nous ne savons plus vivre sans notre téléphone portable et nous sommes addicts aux réseaux sociaux. Nous perdons alors en productivité et en santé. Le plus important est vraiment de retrouver, de trouver l'équilibre. De plus, nous sommes la première génération face à ce challenge : garder notre spécificité humaine car notre civilisation nous oblige à être toujours plus dans cette course effrénée, ce qui est extrêmement délétère. Ainsi, ceux qui arriveront à trouver le bon équilibre entre déconnexion et connexion, entre relations aux autres et capacité d'utiliser les IA, entre être capable d'avoir une très bonne culture sur la *data* et la technicité des nouveaux langages avec les IA, et développer ses propres compétences, être capable de faire du sport mais, en même temps, de comprendre ce que sont les lignes de code pour pouvoir être dans un langage mondialisé de demain. De multiples expertises seront nécessaires, ainsi que de nombreux arrêts sur images. Le cadre de proximité va devoir tout à la fois développer et faire développer des compétences numériques en ayant en même temps la responsabilité de la préservation mentale de ses collaborateurs, et la sienne en particulier.

SC. Est-ce que manager en santé sera de plus en plus synonyme de collaborer avec des informaticiens, des gestionnaires de projets, etc. ?

CD. Oui, c'est un métier qui sera de plus en plus duplicable dans de nombreux autres secteurs que la santé. Je pense que le manager de santé qui a compris ce challenge de l'équilibre sera très performant dans l'entreprise. Il s'agit en fait d'une chance pour ce corps de métier, capable de redonner la stabilité à une équipe.

Propos recueillis par Laurent Lamargot

*Déclaration de liens d'intérêts
Les auteurs déclarent
ne pas avoir de liens
d'intérêts.*