

3D-Management pour l'anticipation et la formation des compétences professionnelles avancées des agents économiques

Serguei I. KAPITSA¹
Dmitry V. GOLOHVASTOV²

Résumé

La compétitivité de l'individu sur le marché du travail, de l'entreprise dans son secteur et du pays au niveau du système mondial, s'appuie sur la vision stratégique et sur la prédiction, parfois intuitive et créative, du développement de l'environnement qui concerne l'agent. L'approche de 3D-Management oriente des acteurs de l'activité économique à la nécessité d'agir au lieu de ré-agir. Pour atteindre le succès au niveau individuel, corporatif ou national, il vaut mieux devenir agent que « ré-agent ».

L'activité de formation dans le milieu global économique exige une analyse sophistiquée de nombreux facteurs et facettes du développement car on ne peut pas se limiter à une logique linéaire et bornée. Pour maîtriser plusieurs dimensions de toute prise de décision, il faut savoir calculer, mais acquérir les compétences de voir la réalité sous les angles différents, d'exprimer en langues et termes différents, est encore plus important et crucial. La croissance innovante est construite sur la base d'une culture organisationnelle et économique anticipante. Les mécanismes de formation avancée visent à anticiper les nouvelles compétences et les connaissances pour la ressource humaine ainsi que les gestionnaires de l'entreprise.

Mots-clés : 3D-management, agents, anticipation, compétences

La formation professionnelle commence par la vision exacte et claire de la stratégie du développement. Les avantages compétitifs représentent aujourd'hui la compétence et le savoir-faire d'agir d'avance et de concevoir des mesures et des actions préventives plutôt que les outils de réaction à la réalité qui est déjà donnée.

¹ Docteur en sociologie, professeur du département Sociologie de l'Université d'État d'Économie de Saint-Petersbourg, Saint-Petersbourg, Russie. Recteur de l'Institut du Management social-psychologique, Saint-Petersbourg, Russie. skapica@yandex.ru

² Docteur en économie, vice-directeur de la chaire de l'économie systémique, Université nationale humanitaire de la Russie, Saint-Petersbourg, Russie. Stagiaire recherche auprès du département Gestion des Ressources Humaines de l'Université d'État d'Économie de Saint-Petersbourg, Russie. lel@bk.ru

La compétitivité de l'individu sur le marché du travail, de l'entreprise dans son secteur et du pays au niveau du système mondial, s'appuie sur la vision stratégique et la prédiction, parfois intuitive et créative, du développement de l'environnement qui concerne l'agent.

L'approche de 3D-Management oriente des acteurs de l'activité économique à la nécessité d'agir au lieu de ré-agir. Pour atteindre le succès au niveau individuel, corporatif ou national, il vaut mieux devenir agent que « ré-agent ».

Le management en 3D – 3 dimensions – reflète les techniques prévisionnelles structurant les visions pronostiques et stratégiques de la dynamique de l'objet. L'un des outils décrit la création de l'ambiance totale de ce futur dans l'espace personnel de la personne prenant les décisions. Cet outil concerne les instruments psychologiques des modalités de traitement de l'information et l'évolution des connaissances, y compris le processus de l'oubli et du ré-apprentissage des savoirs nouveaux au lieu des acquis démodés.

Les capacités d'anticiper les compétences qui seront les facteurs du succès et de la compétitivité à long terme, doivent comprendre inévitablement un horizon suffisamment large et complexe. L'idée du gouvernement russe d'octroyer des financements considérables pour former des ingénieurs et des techniciens est basée sur la prévision du rôle décisif que l'innovation technologique va jouer dans l'avenir le plus proche des décennies qui suivent.

Par contre, le vice-ministre de l'éducation de la Russie affirme que les savoir-faire d'organiser et de gérer l'économie de l'innovation technologique ne représentent pas l'objet des supports gouvernementaux. Le ministère ne prend pas en compte la question de l'organisation du travail des ingénieurs et techniciens doués qui seront bien formés, mais dont l'activité sera, probablement, organisée à un niveau de productivité inférieure, à la chaîne technologique construite d'une façon qui est loin d'être optimale.

C'est là que le 3D-Management avec l'idée de la vision complexe des choses aide à éviter des erreurs évidemment prédictibles.

L'activité de formation dans le milieu global économique exige l'analyse sophistiquée de nombreux facteurs et facettes du développement, on ne peut pas donc se limiter à une logique linéaire et rétrécie. Pour maîtriser plusieurs dimensions de toute prise de décision, il faut savoir

calculer, mais acquérir les compétences de voir la réalité sous des angles différents, d'exprimer en langues et termes différents, est encore plus important et crucial.

L'institutionnalisation des fonctions de formation au sein du fonctionnement d'une organisation prend de nombreuses formes, depuis le tutorat et la formation des centres jusqu'aux universités corporatives d'entreprise. L'étude de ces formes et des activités de formation au niveau de l'organisation est essentielle pour la formulation de recommandations afin d'améliorer le système éducatif dans le cadre de sa focalisation sur les besoins du marché du travail en termes de croissance économique novatrice.

La macro-économie de l'innovation est étudiée du point de vue de la réalisation des postes de direction du pays. Cependant, il semble que la sociologie moderne donne une attention insuffisante à la mise en œuvre des tâches de croissance innovante, à la mise en œuvre au niveau micro des processus organisationnels et des investissements sur la prise de décision dans le capital humain.

L'investissement au développement des ressources humaines peut être réalisé par les individus eux-mêmes, qui sont intéressés à investir de l'argent, du temps, un effort intellectuel important et d'autres ressources dans leur éducation (Polanyi, 1958), mais aussi par l'organisation (Glaserfeld, 1988), à travers des programmes d'enseignement, par exemple, quand l'entreprise envoie ses employés à une université ou à un centre d'entraînement pour la formation continue ou même pour une éducation plus fondamentale, y compris pour les aider à acquérir des compétences particulières ou un changement de comportement organisationnel.

Les organismes de recherche sociologiques fonctionnant en termes de croissance innovante indiquent la nécessité d'adapter le système éducatif à la formation des compétences et les connaissances nécessaires. Souvent, les entreprises préfèrent créer leurs propres unités de formation au sein de leur structure, jusqu'à l'université corporative, car elles ne sont pas satisfaites du contenu ou de la qualité des services éducatifs offerts dans le cadre des programmes que la compagnie pourrait acquérir dans le système traditionnel de l'enseignement supérieur.

L'étude microsociologique révèle une importance, qui s'accroît rapidement, de l'apprentissage « naturel » spontané dans les traditions

artisanales du type de la guilde, où l'«apprenti» (nouvel employé d'un bureau ou d'un atelier) dans le cadre du programme spécial de l'adaptation ou à l'occasion, profite des opportunités d'étudier le métier auprès d'un « maître » (un employé plus expérimenté, tuteur).

Cette méthode produit, en même temps, un effet inverse « de l'apprentissage de nouvelles techniques, des modèles de comportement et de communication, des outils et des technologies opérationnelles, par exemple, pour une utilisation de l'espace virtuel moderne, une approche de la sécurité de l'information, etc. » quand « dans le rôle de l'enseignant et la source connaissances techniques agit la jeune génération » (Pokrovskaya, 2014), c'est-à-dire, lorsqu'un employé nouveau enseigne aux travailleurs anciens et plus âgés de nouvelles méthodes et technologies, y compris les applications numériques de bureau, les gadgets miniaturisés, l'utilisation de la technologie de cloud pour accélérer la mise en œuvre, le développement et l'optimisation des processus organisationnels connus.

La croissance innovante s'appuie sur le développement continu sans cesse des besoins et des demandes de consommateurs, ainsi que des solutions technologiques concurrentes. L'élaboration par les employés de nouvelles compétences pour de nouveaux défis est une tâche importante, dont la solution est enracinée au mécanisme fondé sur un certain nombre de dispositions.

Lors du processus de l'assignation d'une tâche particulière aux employés, le dirigeant commence à se demander si les travailleurs sont capables de l'effectuer, et si leur niveau d'éducation, leur qualification et des compétences existantes sont à la hauteur de cette tâche. Si le dirigeant est bloqué par une réponse négative à cette question, le plus souvent il a le choix limité à deux façons d'agir, ce qui est répandu, au moins, parmi pour les gestionnaires modernes dans la société russe du début du XXI^{ème} siècle:

- accomplir cette tâche sans la déléguer à qui que ce soit – « plus rapide de faire soi-même que d'expliquer aux autres »;

- ou bien, rechercher un employé nouveau sur le marché du travail, pour la réalisation de cette tâche, souvent avec le licenciement de l'employé qui n'a pas pu réaliser la tâche.

Dans le premier cas, le dirigeant – ce n'est plus quelqu'un qui dirige, mais qui exécute. Il augmente sa propre charge, ce qui conduit au stress et à la surtension. Dans le même temps, il « corrompt » les employés qui sont habitués au fait que leurs capacités et qualifications ne sont pas requises, et le chef fera tout lui-même.

Et dans la seconde situation, le dirigeant utilise les ressources humaines du personnel en tant qu'outils sans âme, sans personnalité, ce qui produit un environnement de travail dur et tendu, des conflits et, au bout, cela conduit au roulement et au changement trop fréquent du personnel.

Il semble plus raisonnable de prêter attention au fait même de la nécessité de nouvelles connaissances et compétences pour les employés, en continu tout au long du cycle de vie de l'entreprise. Un gestionnaire, ayant reconnu l'existence d'une telle situation, peut utiliser l'algorithme suivant:

1. Sélectionner les parties de l'activité professionnelle en processus technologique de l'entreprise, qui peuvent exiger de nouvelles informations, des connaissances et des compétences.

2. Enregistrer, toujours avec la participation de l'employé concerné, quelles sont les compétences dont il aura besoin.

3. Déterminer la pertinence et la spécificité des outils, pourquoi ces compétences (ou connaissances, méthodes, etc.) peuvent devenir des outils de la solution du problème détecté.

4. Calculer le volume requis des connaissances pour résoudre un problème et remplir une tâche, affecter ce montant à partir de la quantité totale de connaissances sur le sujet. Par exemple, les connaissances exigées peuvent être présentées dans le chapitre d'un livre ou être enseignées, entraînées et assimilées par un employé lors d'un cours spécial dans le cadre d'un programme de formation continue.

5. Calculer les ressources temporaires nécessaires pour la formation – la durée de 1 à 3 mois (maximum).

6. Trouver la source des informations qui seront optimales et efficaces, et / ou les détenteurs de savoirs qui seront capables de la transmettre aux employés-destinataires.

7. Éduquer ou apprendre et appliquer les nouvelles connaissances dans la pratique.

L'information ainsi obtenue est accumulée et ajoutée en forme de pièces jointes au Plan de mise en œuvre du travail annuel. Avec l'application permanente du 3D-Management, dans un avenir très proche dans la compagnie tous les cadres intermédiaires auront une liste des connaissances professionnelles nécessaires pour les employés de leurs unités dans la structure de l'entreprise, selon leurs fonctions au projet, en particulier liées aux enjeux de l'évolution des projets, un ou même deux ans à l'avance. À cet égard, le dirigeant peut faire un plan de la formation et les

connaissances nécessaires pour organiser la formation des employés immédiatement avant l'exécution des tâches.

Ainsi, dans son travail il aura à appliquer le principe de l'apprentissage par anticipation. Le développement professionnel a lieu à travers l'introduction du principe de la formation avancée des employés (Kapitsa, 2008).

Si l'encadrement de l'entreprise possède au début de l'année la vision du déroulement du système des projets consécutifs, tous les managers linéaires seront déjà capables de comprendre la place et la mesure dans laquelle ils seront impliqués eux-mêmes et leurs subordonnés tout au long de la période du plan, et de calculer à peu près les sous-projets, tâches et activités à assumer par leur unité de l'entreprise. Ils pourront déterminer approximativement les qualifications et les compétences de leur personnel qui seront les plus demandées, et commencer le plus tôt possible de se préparer à la mise en œuvre des tâches et des activités à venir. À cet égard, selon le principe de la formation d'anticipation de pointe, il est important de faire un plan - calendrier des activités de formation des employés.

D'autre part, familiariser le personnel avec la cascade entière du projet ou des projets de la compagnie, ainsi que la présentation de leurs zones de responsabilité par départements, fait comprendre à chacun le rôle et la place de leur unité et de chaque employé au travail commun coordonné de l'équipe. Par conséquent, lorsque les buts et les objectifs du personnel sont clarifiés pour travailler sur différents projets, la nécessité de telle ou telle des nouvelles connaissances devient claire pour eux-mêmes, les employés sont conscients de leur besoin d'acquérir les compétences sans lesquelles ils ne peuvent pas apporter une contribution professionnelle spécifique au travail de l'équipe.

A cet égard, les employés peuvent choisir leurs trajets de formation ainsi que la voie de leur vie professionnelle : on peut choisir la formation professionnelle continue et décider d'acquérir de nouvelles compétences, ou changer d'emploi au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. L'activité de gestion sera plus transparente, va susciter plus de confiance et moins de réticences, elle permettra d'identifier les employés très motivés et sensibles à une offre éventuelle d'éducation, même si ce ne sont pas les employés ayant l'expérience et la qualification professionnelle les plus hautes pour ces tâches à l'heure actuelle, mais qui sont prêts à apprendre, intéressés et

actifs. Ils serviront de base pour la mise à jour du personnel du département de l'entreprise.

Mettre l'accent sur les défis de demain est un aspect nécessaire dans le cadre de toute activité de gestion. À son tour, cela implique la préparation et la formation des employés à remplir de nouvelles tâches. Ce processus est ce que nous appelons le mécanisme de la formation d'anticipation avancée (Kapitsa, 2008).

Pour une telle formation le dirigeant doit indiquer la période de temps impartie, qui est toujours en déficit pour les managers :

- 1) pour fixer des objectifs ;
- 2) pour assurer une planification correcte et détaillée ;
- 3) pour organiser des processus d'apprentissage,
- 4) pour le contrôle de ces processus et ces résultats, et même
- 5) pour la motivation des salariés (et des managers) pour la

participation à l'apprentissage et les programmes d'enseignement.

En outre, le gestionnaire doit tenir compte de la nécessité de sa propre formation et de l'apprentissage des compétences importantes pour les travaux futurs. Dans une organisation, il est conseillé de construire une chaîne du processus de formation des gestionnaires aux bases de la gestion dans le domaine des projets à effectuer, cette chaîne doit commencer par le patron, la « tête » et le leader de l'entreprise et continuer à travers les cadres supérieurs et les gestionnaires linéaires. L'organisation et le contrôle du processus d'apprentissage peuvent être effectués par les responsables du personnel, des ingénieurs du département des ressources humaines.

Comme le leader, le chef de l'entreprise prévoit que l'organisation continuera de croître, il est important que la formation des gestionnaires soit continue. Ce sera la façon de construire progressivement un système de gestion des connaissances. Le modèle de formation des gestionnaires doit être fondé sur le système de plans annuels de l'entreprise selon les plans stratégiques de la société à moyen et à long terme.

Dans le cadre de la création du modèle d'affaires, pour nouer des relations à long terme avec les employés de l'entreprise, relations qui seraient fondées sur les besoins fondamentaux de la formation d'anticipation sans cesse, il apparaît une compréhension de base spécifique parmi les employés eux-mêmes, ce qui formera ensuite une culture organisationnelle particulière de l'innovation et le développement des ressources humaines de l'entreprise.

La culture organisationnelle est basée sur la représentation des salariés au sujet des tendances de la technologie dans la société moderne et post-moderne (Pokrovskaya & Pokrovsky, 2013), dans laquelle les gens sont de plus en plus impliqués aux activités dans l'espace virtuel des idées et des images.

À cet égard, l'adaptation du système d'éducation supérieure et de la formation professionnelle devrait être axée sur la formation non seulement des compétences professionnelles spécialisées, mais aussi des compétences de formation continue et avancée des ressources humaines, pour qu'elles soient compétitives sur le marché du travail.

Références bibliographiques :

1. GLASERSFELD E. von (1988), *The Construction of Knowledge, Contributions to Conceptual Semantics. Intersystems Publications, Salinas California*
2. КАПИТА, Serguei I. (2008), Resheniya 3D-menedzhmenta dlya upravleniya kompaniyey: 15-letniy opyt upravlencheskogo konsul'tirovaniya. – SPb.: ZAO Gumanitarnyy fond (Капица С.И. Решения 3D-менеджмента для управления компанией: 15-летний опыт управленческого консультирования. – СПб.: ЗАО «Гуманитарный фонд», 2008)
3. POLANYI, Michael (1958), *Personal Knowledge*, Routledge, Kegan Paul
4. ПОКРОВСКАЯ, Nadejda N. (2014), Dinamika kriterial'nykh modeley i tsennostno-smyslovykh shkal v regulyativnykh mekhanizmax innovatsionnogo rosta ekonomiki / N.N. Pokrovskaya // Vestnik SPbGEU. Seriya «Ekonomika». Vypusk 2 (69). – p. 100-108 (Покровская Н.Н. Динамика критериальных моделей и ценностно-смысловых шкал в регулятивных механизмах инновационного роста экономики / Н.Н. Покровская // Вестник СПбГЭУ. Серия «Экономика». Выпуск 2 (69). – 2014. – с. 100-108)
5. ПОКРОВСКАЯ, Nadejda N. & ПОКРОВСКИЙ, Boris N. (2013), Vospitaniye tsennostnykh ustanovok inzhenernogo truda u pokoleniya Y i Z // Problemy deyatel'nosti uchenykh i nauchnykh kollektivov. – SPb.: SI RAN. (Покровская Н. Н., Покровский Б.Н. Воспитание ценностных установок инженерного труда у поколения Y и Z // Проблемы деятельности ученых и научных коллективов. – СПб.: СИ РАН, 2013)