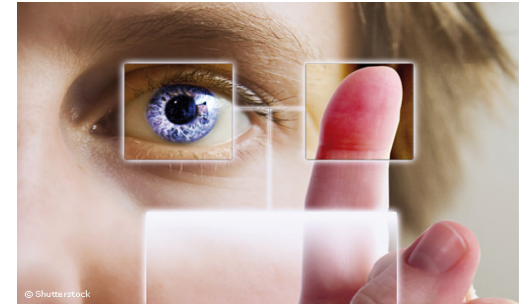


TILT VENDEE

30 mai 2018

L'entreprise en archipel

Le défi des entreprises apprenantes



Avec Philippe PIERRE
www.philippepierre.com
philippe.pierre22@wanadoo.fr

Une « entreprise apprenante » revient à se définir comme une organisation dirigée par des personnes qui ont décidé d'utiliser de façon systématique l'intelligence de tous les acteurs (employés, clients, fournisseurs, alliés...) pour rendre l'organisation de plus en plus efficace.

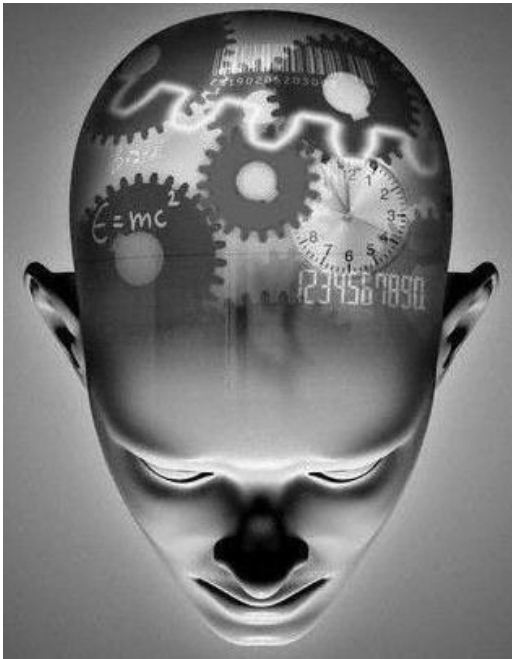
Une « entreprise apprenante » est exploratrice et protectrice des talents. Elle encourage le courage managérial et l'étonnement volontaire.

(Source : M. PEDLER, J. BURGOYNE & T. BOYDELL, The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development, Mc Crow Hill, 1997)


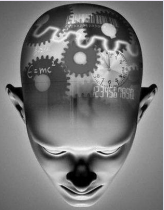
Pourquoi un défi des entreprises apprenantes ?

- Parce que les jeunes générations n'apprennent plus pareil qu'autrefois
- Parce que le périmètre d'action de votre entreprise change et s'internationalise (vos fournisseurs, vos sous-traitants aussi...)
- Parce que vos clients n'achètent plus pareil qu'hier
- Parce que l'image de marque est couplée à l'image employeur et donc à l'attractivité de votre entreprise
- Parce que vos équipes ont envie d'apprendre et de rester employables tout au long de leur vie professionnelle...
- Parce que vos équipes sont de plus en plus diverses (en termes d'âges, de métiers, de nationalités, de genre, de trajectoires de vies...)
- Parce que vous aussi, dirigeants, vous avez envie d'apprendre et de vous renouveler...



L'entreprise en apprenante... Un nouveau management des équipes ?



Trois modèles culturels d'organisation ?

	<p>Modèle latin ? <i>La loyauté</i></p>  
	Savoir faire artisanal (métier)
Marché	Stable
Nature de l'emploi	Son poste « Tout faire soi-même »
Type de leader	Chef La logique de l'honneur
Valeurs	Conformité et forte Implication Sécurité
Source d'amélioration de la performance	Effort
Rémunération	Fixe
Nature des relations	Relations hiérarchisées avec jeux de pouvoir et conflits Relationnel basé émotionnel Communication orale et informelle
Nature de l'influence	Commandement

Trois modèles culturels d'organisation ?

	Modèle latin ? <i>La loyauté</i> 	Modèle anglo-saxon ? <i>L'employabilité</i> 
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre
Marché	Stable (peu de concurrents)	Risqué (clients hors des frontières)
Nature de l'emploi	Son poste « Tout faire soi-même »	Sa fonction « Devenir transversal »
Type de leader	Chef La logique de l'honneur	Manager La logique du contrat
Valeurs	Conformité et forte Implication Sécurité	Efficacité Mobilité géographique et professionnelle
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable
Nature des relations	Relations hiérarchisées Je sais ce que j'ai à faire Communication orale et informelle	Contractualisation dans le détail / Décisions écrites Formalisation systématique Reporting
Nature de l'influence	Commandement Rendre service... / Vocation	Influence Au service de... / Mission à remplir





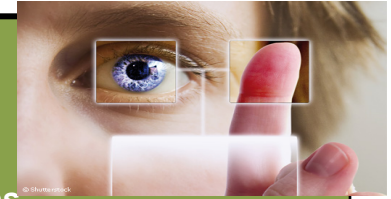






Trois modèles culturels d'organisation ?

	<i>La loyauté</i>	<i>L'employabilité</i>	Modèle transnational ? Management par le talent ? <i>L'apprentissage sans frontières</i>
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre	Savoir combiner
Marché	Stable (peu de concurrents)	Risqué (clients hors des frontières)	Mondialisé
Nature de l'emploi	Son poste « Tout faire soi-même »	Sa fonction « Devenir transversal »	Sa place dans un réseau professionnel qui valorise les compétences rares (talents)
Type de leader	Chef La logique de l'honneur	Manager La logique du contrat	Coach La logique du consensus
Valeurs	Conformité et forte Implication Sécurité	Efficacité Mobilité géographique et professionnelle	La carrière comme « une épopée » Plaisir de l'activité, vivre des « moments rythmés », distance sarcastique
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Vision partagée et polyvalence
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable	Participation au capital / Essaimage / « Archipel relationnel »
Nature des relations	Relations hiérarchisées Je sais ce que j'ai à faire Communication orale et informelle	Contractualisation dans le détail / Décisions écrites Formalisation systématique Reporting	Coproduction d'une œuvre/projets limités Large consultation des acteurs « On ne quitte jamais vraiment la communauté de destin »
Nature de l'influence	Commandement Rendre service... / Vocation	Influence Au service de... / Mission à remplir	Confiance



Trois conceptions de sa carrière dans l'entreprise !

	POURQUOI TRAVAILLER ?	COMMENT ?	OU TRAVAILLER ?
GENERATION HERITAGE = LOYAUTE	Gagner sa vie pour avoir plus	Le même métier toute sa vie	L'entreprise
GENERATIONS NATUREL et RESEAU = EMPLOYABILITE	Un moyen pour vivre avec plus	Le même métier et de la formation permanente	Plusieurs entreprises au cours d'une vie
GENERATION MOSAIQUE ?	Survivre, créer et s'éclater « to be better »	Un portefeuille de compétences et d'activités évolutif	« Slasheurs »/ Configurations multiformes Vers l'entreprise en archipel ?

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Attirer et recruter

- Rendre l'entreprise visible sur les réseaux sociaux et recruter en **terrain numérique** (jeux sérieux, banques de cv en lignes, twitter...)
- Exister sur la toile en tant que dirigeant et notamment en **vidéo**
- **Enseigner** et repérer ainsi vos futurs « **talents** » (excellents, différents, généreux...)
- Faire exprimer les **talents cachés ou périphériques**... quand le candidat enquête sur le futur employeur et sur son dirigeant
- Soigner le **tout premier contact** car il augure de la confiance à venir...



Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Intégrer

- Favoriser **note d'étonnement** (à 1 et 4 mois), **entretiens de sortie** (à chaud et à froid)
- Mettre en place un **tuteur, un mentor, des référents**, qui vont témoigner et donner envie... pour éviter les subordonnés, sous la main, sous les yeux...
- Pratiquer la logique de l'étonnement volontaire (**Sociogramme** et **H/F Ressource**)
- Les rencontres comme « aimants à opportunités » / « Génération polytribale »
- Identifier vos « réels talents d'Achille » : à l'occasion d'une visite fournisseur, demander les noms des 5 personnes dans l'entreprise qui apportent les plus de valeurs...
- Récompenser ceux qui transmettent tours de main et bonnes pratiques...
- Aider à décoder le « off », revenir sur l'histoire, offrir un « cap » et un « cadre » à chacun
- Siffler sur-le-champ les hors-jeu et sanctionner (en + et en -) régulièrement la sous-performance

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Evaluer

- Pouvoir faire preuve de « **courage managérial** » : protéger les « talents » (éducation de l'audace) (HP/Talent)
- Le prix du non-courage est plus élevé que le prix du courage sur le moyen long terme (**Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle**)
- Faire de la mise en relation un élément central et la plaque tournante de nos organisations (« **15 mn manager** », **débriefing des formations**, **reverse coaching**, accès à des conférences...)
- Faire de la mise en situation un élément clé des apprentissages (**vis ma vie, vis mon job...** participer et faire participer à des réseaux en dehors de la société entre pairs)
- Organiser une réunion « perspectives » (**type « Trust room »**) à l'occasion d'un séminaire de formation ou d'un team building (« parcours découverte »)
- Miser sur l'exigence : le « mosaïque » ou « Y » est un élastique, très efficace quand on le tend ! Confiez-lui des tâches à mener à bien dans des délais courts. Il faut le recadrer souvent et ne pas oublier le feed-back
- Savoir transformer les « pourquoi » en « comment » (avec les + jeunes)
- Proposer non pas un « poste » mais **une « valeur d'emploi »** dans laquelle comptent les ingrédients symboliques et imaginaires (force de la « culture d'entreprise »)
- Evaluer systématiquement performance, compétences clés et **potentiels**

Trois manières au moins d'évaluer ses ressources dans les entreprises apprenantes

1

La performance

- Contribue au besoin de se situer pour chaque contributeur individuel

Performance observable
Une grandeur, par exemple *un niveau atteint*

EAE, suivi continu de carrière, les bonus, les révisions salariales

2

L'évaluation des compétences

- Contribue au besoin de grandir et de se développer

Compétences mises en œuvre
Une capacité, par exemple *un acquis*

Les référentiels métiers et/ou de management, les bilans de compétences, les 360°, les centres de développement

3

L'évaluation des potentiels

- Contribue au besoin d'être challengé

Potentiel estimé
Un pari ou une éventualité

Les courbes de potentiel ultime, les centres d'évaluation, les tests, la mobilité internationale

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Motiver

- Utiliser **les murs** de l'entreprise pour voir les personnes sous un autre angle...
- Systématiser **la vidéothèque des talents et des grands anciens** quand ils partent en retraite ou quittent l'entreprise
- Faciliter le dialogue direct entre le chef d'entreprise et les jeunes (**petits déjeuners**)
- Inventer des rituels pour scander les parcours professionnels (rencontres festives, espaces et temps de détente avec un gymnase à proximité de l'entreprise ...)
- Proposer des incitatifs au développement personnel (remboursement des frais d'inscription en cours du soir, d'activités artistiques, culturelles ou linguistiques)
- On rejoint une entreprise mais on l'a quitte toujours pour un management qui n'est pas apprenant ! Associer les personnels autour d'un « lien d'engagement » en confiant des **projets et missions à durée de vie limitée**
- Jouer la carte de modules autonomes (client, produit, secteur, flux, métier) de 5 à 11 personnes avec référent (team leader) non hiérarchique
- Favoriser un comité de direction « jeunes »
- Déployer les principes de la **coconstruction**

Apprendre de tous en organisation...

De nouvelles formes de motivation au travail ?

Mutations du marché du travail *

- Vieillissement du nombre d'actifs dans la plupart des pays riches (**SPFVP/Paroi de verre**)
- Croissance du salariat féminin et progression des Femmes à des postes clés (**Plafond de verre**)
- Augmentation des familles monoparentales et risques de discriminations systémiques face à la flexibilité des temps de travail, les horaires décalés...
- Attitude des 18-30 ans (« Génération Y »)
- Progression des migrations et de l'internationalisation
- Rapprochements d'entreprises, externalisations et délocalisations (**les « ex » de...**)

Conséquences pour l'entreprise

- **P a s s a g e d ' é q u i p e s « homogènes » (souvent cooptées) à des équipes :**
 - **Intergénérationnelles**
 - **Mixtes (hommes-femmes)**
 - **Multicommunautaires (ethnies, religions ...)**
- **Nécessité d'améliorer les capacités à travailler en équipe en intégrant les différences**
= management interculturel

* Source Diverso : phénomènes similaires applicables dans de nombreux pays : Etats-Unis, Chine, Japon, Europe Occidentale, avec des variantes locales

Associer « Haut Potentiel » et « Talent »

• HP

- Ressemble au chef
- Veut être dans le viseur du chef
- Femme ou Homme de « l'organisation »
- Est toujours là quand on l'attend et on peut avoir confiance

- Ses compétences s'apprennent au travers de la formation, du tutorat...
- Observable à l'aide de répertoire de compétences

- Pense au poste d'après
- Veut apprendre et prouver vite

- Sous-entend la compétence généraliste ?

Talent

- Excellent + Différent + Généreux
- Veut être sur le radar
- Femme ou Homme du marché du travail tout entier
- Insaisissable - Existe dedans/dehors – Son temps à lui n'est pas votre temps à vous !

- Ne s'apprend pas aisément
- Se détecte par un travail fin d'observation et de réflexion sur ses propres biais de perception. Pas de répertoire.

- Pense avec vous au poste « d'après-après »
- Veut « apprendre à apprendre » avec un autre talent

- Sous-entend la spécialisation ?

Des entreprises apprenantes...

5 raisons de venir dans votre entreprise et qui existent peu ou pas chez votre concurrent principal...

5 raisons de quitter votre entreprise...



FAIRE DE SON ENTREPRISE, UNE ENTREPRISE APPRENANTE

FAIRE PREUVE DE COURAGE ET DEPASSER LES « IDEES RECUES »...

Au paradis européen :

les Français sont les cuisiniers,
les Italiens sont les amants,
les Anglais font la police,
les Allemands travaillent,
et le tout est organisé par les Suisses

L'enfer européen :

les Anglais sont les cuisiniers,
les Suisses sont les amants,
les Allemands font la police,
les Français travaillent,
et le tout est organisé par les Italiens

