

CONTRIBUEZ AU SUCCES DE VOS TRANSFORMATIONS ET MANAGEZ VOTRE ORGANISATION ET VOS COMPETENCES AVEC ROLE CRAFTING

Introduction

Dans notre dernière STORY, nous avons abordé le sujet du capital humain, de la RSE et de la gouvernance en nous inspirant des bonnes pratiques de Schneider Electric,

Dans cette 10ième STORY, nous allons traiter les thématiques de la transformation des organisations et de la nécessaire évolution des rôles en parallèle.

Je vous propose de suivre le plan suivant :

- Les projets de transformation et les pratiques de gestion prévisionnelle des compétences – Ep 1
- Les outils et méthodes de Role Crafting pour faciliter les transformations – Ep 2
- L’impact de l’utilisation de ces outils sur l’organisation, l’engagement et la performance – Ep 2

1. Les projets de transformation et les pratiques actuelles de gestion prévisionnelle des compétences

1.1. L’ampleur des projets de changement ou de transformation et les principales causes d’échec

A. L’ampleur des projets

Les projets de changement ne remettent pas en cause l’organisation et la culture de l’entreprise qui restent stables.

- Ils consistent souvent à changer les outils, les méthodes, les processus, les connaissances ou l’environnement dans lequel les personnes travaillent.
- La durée de ces projets de changement est généralement comprise entre 3 et 12 mois.

Les projets de transformation touchent plus profondément l’entreprise

- Ils portent sur l’évolution de l’organisation et leur durée est alors comprise entre 12 et 18 mois
- Ou alors une modification de la culture de l’entreprise : De tels projets s’échelonnent souvent sur 3 ou 4 ans, voire sur une période plus longue

B. Les principales causes d’échec

Parmi la dizaine de causes d’échec souvent observées, je retiendrais les 5 causes principales :

- Le manque d’appui du promoteur du projet ou de l’équipe de direction
- Le manque de partage d’une vision claire
- Une compréhension collective insuffisante du projet
- Un manque de clarté quant aux bénéfices escomptés
- Un engagement insuffisant des managers

Pour éviter ces échecs, nous avons vu dans nos Stories précédentes des méthodes et outils efficaces que certains d'entre vous ont pu utiliser avec succès, à savoir :

- La co-construction de la Vision avec l'Outil « Context Canvas »
- La détermination des options stratégiques avec le « Swot Combinatoire »
- L'importance de réaliser une cartographie des acteurs et d'utiliser deux autres outils pour embarquer correctement tous les acteurs

1.2. Les anciennes pratiques des projets de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences

Depuis les années 1970, les entreprises sont engagées dans des projets de « gestion prévisionnelles des ressources humaines » (GPRH) appelés « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) au début des années 1990, et qui se sont progressivement généralisés depuis 1992, avant de se renouveler à partir de 2017.

Quelles sont les bonnes pratiques de cette GPEC utilisées par les entreprises durant ces 25 années ?

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Commencez par une analyse de votre situation actuelle et sécurisez la mise en place de vos dispositifs RH par étape, afin de pouvoir atteindre votre organisation cible :

- ✓ **Etape 1** : L'analyse de votre situation de départ
 - L'idée de cette première étape est de procéder à un recensement des emplois existants et à une analyse quantitative et qualitative des compétences par métier et par service.
 - Une analyse de l'organisation initiale et des principaux processus est également réalisée à ce stade.
- ✓ **Etape 2** : Votre organisation cible et les nouvelles compétences requises
 - Cette étape de la formalisation de l'organisation cible et des compétences requises découle directement des choix stratégiques réalisés par l'équipe dirigeante pour la période à venir.
- ✓ **Etape 3** : Gap Analysis
 - Cette étape consiste en une analyse des écarts quantitatifs et qualitatifs entre les compétences disponibles et les compétences requises
- ✓ **Etape 4** : Plan d'actions des dispositifs RH à mettre en place
 - Les principaux dispositifs activés étant :
 - La formation
 - La mobilité
 - Le recrutement

Une fois ces 4 étapes réalisées, le déploiement du projet peut démarrer et un bilan des actions et de leurs résultats sera réalisé en fin de projet afin de formaliser et de capitaliser sur les enseignements tirés.

1.3. Les outils de management des compétences en période d'incertitude

L'inflation, l'invasion de l'Ukraine, et avant elles la pandémie commencée en 2020, ont remis l'incertitude au premier rang de nos préoccupations.

Et pourtant, que nous soyons dirigeants ou managers, sommes-nous vraiment familiers avec cette notion ?

L'incertitude, en effet, ce n'est pas le risque, bien que les deux soient parfois confondus.

Le risque caractérise les situations répétées à l'identique. C'est par exemple le cas des accidents de voiture pour les compagnies d'assurance.

C'est un domaine où prévaut une logique statistique d'utilisation de modèles mentaux améliorés au fil du temps.

Le paradigme est prédictif, concevant la décision comme choix parmi des options possibles, comme lorsque nous réalisons des business plans ou des budgets.

La forte incertitude dans laquelle nous évoluons depuis 3 ans, caractérise des situations complexes et inédites.

Le paradigme est créatif : c'est celui de la décision comme la création de nouveaux modèles, pas encore validés par l'expérience.

Force est de constater que malgré notre évolution d'un ancien environnement de risques vers un nouveau marqué par l'incertitude, les outils et concepts de décision sont cependant ceux du risque.

Ils reposent sur la prédiction et supposent la continuité. Ce décalage conduit à des erreurs de prédiction aux conséquences néfastes et parfois désastreuses.

Comment pouvons-nous améliorer la pertinence des outils que nous utilisons en gestion de projets et management des compétences en période d'incertitude ?

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Adaptez vos outils de gestion de projet, caractérisés l'anticipation et la prise en compte des risques à notre nouvel environnement caractérisé par une forte incertitude en suivant les 3 pistes suivantes :

- Tout d'abord en abandonnant notre ancien paradigme, totalement prédictif
 - Avec les ordonnances Macron de 2017, la GPEC devient la GEPP, la gestion des emplois et des parcours professionnels. Il s'agit désormais d'adopter une gestion beaucoup plus dynamique plutôt qu'une simple gestion prévisionnelle des compétences
 - Avant ces ordonnances, les projets de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) étaient organisés suivant un paradigme prédictif qui supposait une stabilité de l'environnement permettant une fiabilité des prévisions, elles-mêmes alignées avec les budgets prévisionnels au sein de l'organisation,
 - Les directions des ressources humaines ont pris conscience des limites de ces exercices suivant les 4 grandes étapes présentées plus haut, du fait caractère de moins en moins prédictible de l'avenir.
- Deuxième piste, adopter des méthodes dites de scénarii, ou « Strategy Patching » et nous vous renvoyons sur ce sujet, aux bonnes pratiques mentionnées dans notre STORY N° 5 publiée en août 2022.
- Enfin, dernière piste, commencer à former nos managers aux nouvelles règles de la complexité :
 - Nos gestionnaires de projets, même les plus juniors d'entre eux qui sortent de notre système éducatif sont surtout formés à la pensée analytique, c'est-à-dire au découpage d'un problème en sous-problèmes.
 - Nous leur transmettons ainsi l'idée que rien ne résiste à une analyse approfondie pour peu qu'on s'en donne les moyens.
 - Dans un monde complexe, cette approche ne fonctionne pourtant pas car les problèmes s'entremêlent. Un sous-problème peut-être plus complexe encore.

- Nous devrions abandonner progressivement nos anciens réflexes pour mettre en place quelques règles simples et efficaces dans la complexité
- Comprendre et visualiser ce que font vraiment vos équipes :
 - Les outils proposés par Role Crafting que nous présenterons dans notre épisode 2 peuvent vous y aider
- Renforcer les intégrateurs :
 - Cette règle consiste à donner aux unités et aux individus plus de possibilités de s'exprimer sur leur futur rôle et également plus de capacité d'agir avec une finalité de développer la coopération
- Accroître la réciprocité
 - Une fois créées les conditions d'une autonomie effective, l'étape suivante consiste à inciter vos collaborateurs à mettre leur autonomie au service du groupe pour travailler efficacement dans un environnement complexe
- Récompenser ceux qui coopèrent
 - Cette règle modifie la perspective du dialogue managérial depuis la fixation des objectifs jusqu'à leur évaluation afin que la transparence et l'innovation devienne le meilleur choix possible pour les personnes et pour les équipes

1.4. Anticiper pour disposer des compétences requises, alignées à votre stratégie

A. Exemples d'enjeux stratégiques actuels

- Transformer votre positionnement stratégique
- Accroître votre valeur ajoutée pour vos clients
- Transformer les mutations observées actuellement dans votre écosystème en opportunités
- Augmenter la confiance de vos équipes dans votre organisation
- Embarquer vos équipes et accroître leur engagement
- Fidéliser et optimiser le management de vos talents

De nouvelles compétences sont nécessaires pour répondre à ces enjeux.

Disposer des compétences requises avec le bon phasage afin de pourvoir vos nouveaux emplois devient donc une condition de réussite de vos projets stratégiques,

Pour ce faire, vous devez anticiper celles dont vous aurez besoin pour être certain d'en disposer dans les délais malgré un contexte de pénurie, et malgré le fait que plus de 80 % de vos futurs emplois n'existent pas encore.

En effet, selon une étude publiée en 2019 par Dell et l'Institute for the future, 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore.

B. Répondre à ces enjeux stratégiques par une nouvelle approche de la GEPP

Hier les pratiques de la GPEC et même aujourd'hui celles de la GEPP qui se veut plus dynamique, ressemblent souvent plus à un exercice de contrôle de gestion qu'à une réflexion stratégique bien articulée avec les opérations courantes.

Et pourtant, les compétences requises s'agrègent dans des emplois, qui eux-mêmes répondent à des besoins liés à la nature du travail à accomplir pour servir votre stratégie.

Comment améliorer la qualité de ce lien de causalité entre votre stratégie et l'anticipation de l'acquisition de vos nouvelles compétences ?

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Améliorez la puissance du lien entre votre stratégie et l'acquisition de vos nouvelles compétences en faisant évoluer l'approche de votre GEPP vers un « strategic workforce planning – SWP - » à la française :

Le SWP ou planification stratégique des ressources humaines est apparu aux Etats-Unis en 2006 et ses impacts ont pu être progressivement optimisés en intégrant 7 pratiques vertueuses. Je me propose de lister ci-dessous 5 de ces pratiques :

L'importance de l'anticipation de la planification des compétences à acquérir en lien avec la stratégie est d'autant plus forte en France, que la population en âge de travailler baisse d'1% par an depuis 2020 en proportion de la population totale (source DARES, sans tenir compte de l'impact de la réforme des retraites qui entrera en vigueur au 01.09.23)

Quelles sont les 5 premières de ces 7 pratiques qui conditionnent le succès d'une planification stratégique efficace des ressources humaines ?

1. Pratique 1 : Découpez votre vision stratégique en 2 projets :

- a. Un projet commercial, opérationnel et financier en lien avec votre stratégie
- b. Un projet humain en lien avec votre stratégie

2. Pratique 2 : Partez de votre organisation cible et de vos objectifs stratégiques :

Pour mener correctement cette réflexion sur l'évolution de votre organisation, des métiers et des compétences

3. Pratique 3 : Soyez attentif au positionnement de votre démarche :

Elle doit être conçue avec le soutien de la direction générale puis comme une responsabilité partagée entre la fonction RH et les managers

4. Pratique 4 : Veillez à garantir la faisabilité pratique de cette démarche :

Vous pourrez le faire en mobilisant un outillage d'analyse et prédictif qui va bien au-delà des fichiers Excell souvent utilisés dans ces projets :

- a. Ces outils et méthodes permettront à la fois d'intégrer vos objectifs stratégiques, vos dispositifs RH mentionnés précédemment, vos variables telles que mobilité, promotions, départs, turnover - - -
- b. Mais aussi d'intégrer les aspirations de vos acteurs clés, nous reviendront sur ce point dans la 2^{ème} partie de notre STORY en abordant la spécificité des outils proposés par Role Crafting

5. Pratique 5 : Soyez clairs sur l'arbitrage entre les différentes options qui s'offrent à vous :

Ces 3 options pour combler les écarts entre les ressources existantes et celles rendues nécessaires par le déploiement efficace de votre projet stratégique :

- a. Développement des compétences
- b. Recrutement externe
- c. Mobilité interne

Ces 5 premières pratiques sont importantes et elles pourront être efficacement complétées par les deux dernières ayant trait au pilotage du déploiement de votre projet puis à la capitalisation de vos succès et aux apprentissages de vos échecs.

L'appropriation et la bonne utilisation de ces pratiques que nous ne détaillerons pas dans cette STORY sont essentielles à la réussite de votre projet.

1.5. Managez vos talents avec la double finalité de les fidéliser et d'atteindre vos objectifs stratégiques

A. Managez vos talents avec un questionnaire QIPE et QIPM

1. L'approche QIPE

Lors de la déclinaison de votre stratégie au niveau opérationnel et RH, votre questionnaire QIPE consiste à vous demander :

- Quel est l'Intérêt Pour l'Entreprise de choisir ce modèle d'organisation ou ce plan d'action ?
- Ce choix permettra-t-il d'optimiser la valeur créée ?

Se limiter à ce questionnaire suppose l'adhésion de vos collaborateurs aux choix de votre comité de direction, ce qui est loin d'être acquis aujourd'hui

2. L'approche QIPE et QIPM

Quelle est donc la bonne pratique à adopter sur ce sujet ?

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Adoptez une approche mixte QIPE et QIPM afin de mieux fidéliser vos talents et d'augmenter leur engagement sur les plans d'actions issus de vos choix stratégiques et soyez attentifs à ce que leur futur rôle et leurs missions permettent à la fois une création de valeur pour votre organisation et un épanouissement personnel et professionnel pour eux :

Adopter cette bonne pratique suppose que vous complétiez votre questionnaire QIPE par un questionnaire QIPM, « Quel est l'Intérêt Pour Moi », partie prenante en commençant identifier les aspirations de vos collaborateurs, suivant la trame ci-dessous :

- Quels sont les bénéfices escomptés de votre nouvelle organisation ou de votre plan d'actions sur vos différents métiers, fonctions et équipes ?
- Comment mettre chaque équipe en position d'exprimer pleinement son potentiel ?
- Quelle attention porter aux personnes clés dans chaque équipe afin qu'elles puissent améliorer leur performance individuelle et collective ?
- Quel rôle actuel et futur construire pour ces personnes clés ?

Face à l'arrivée de Chat GPT et des intelligences artificielles, il est plus que jamais nécessaire d'identifier et de valoriser le caractère unique et singulier de chacun de vos talents :

- Ses qualités et ses défauts
- Ses compétences
- Son potentiel
- Ses aspirations et envies
- Ses doutes
- Sa façon d'agir et de se comporter

Nous verrons dans notre épisode N° 2, comment le faire de manière concrète.

B. Conjuguez performance et collaboration

Aligner l'organisation et les plans d'actions opérationnels sur les objectifs stratégiques est une condition nécessaire mais non suffisante, pour que le déploiement d'une stratégie produise les résultats attendus.

Au-delà de cet alignement vertical, un alignement horizontal s'avère nécessaire, ce qui revient à poser les deux questions suivantes :

- Demander à ce que toutes les fonctions de votre entreprise coopèrent en vue d'atteindre les objectifs globaux de votre entreprise, est-il suffisant ?
- Si vous répondez par la négative, comment aligner les objectifs entre vos métiers et entre vos fonctions ?

Et quelle est la bonne pratique à adopter pour répondre de manière satisfaisante à ces questions ?

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Au-delà de la construction de vos objectifs stratégiques, alignez vos objectifs opérationnels entre vos métiers et entre vos fonctions en suivant l'approche en 3 étapes proposée ci-dessous :

- ✓ **Etape 1** : Définissez des objectifs inter silos ambitieux
 - De grands objectifs partagés, répondant à des défis importants et susceptibles d'être atteints dans des délais de 9 à 15 mois contribuent à la fois au décroisement et à faire mieux travailler ensemble les équipes transversalement
 - Par exemple, un objectif ambitieux pourrait être d'augmenter le taux de satisfaction des nouveaux clients de 20% en 12 mois.
 - Atteindre un tel objectif suppose une coopération étroite entre les départements ventes, account management et informatique, ce qui se traduira par une élimination progressive des obstacles qui entravaient la collaboration
 - Concernant la mesure de l'avancement, puis de l'atteinte de ces objectifs des indicateurs de performance transverse (CFPI : Cross-Functional Performance Indicators) pourront être utilisés
- ✓ **Etape 2** : Faites construire des objectifs d'équipe pragmatiques
 - Au-delà de l'élimination des obstacles entre fonctions, il convient également d'éliminer les obstacles au sein des fonctions.
 - Les équipes doivent être incitées à partager les bonnes idées, les meilleures pratiques et à apprendre les unes des autres
 - Ce processus d'amélioration continue se traduira par une atteinte plus facile ou plus rapide des objectifs communs.
 - Ces objectifs communs feront l'objet d'indicateurs de performance précis (KPIs : Key Performance Indicators) et pourront être complétés efficacement par des indicateurs de comportements judicieusement définis (KBIs : Key Behavioral Indicators)
- ✓ **Etape 3** : **Demandez à vos managers d'être attentifs à la conception des objectifs individuels :**
 - Des objectifs individuels bien conçus présentent de nombreux avantages comme :
 - Ils encouragent la responsabilisation individuelle
 - Ils sont en liaison directe avec les objectifs du niveau N+1 et avec les objectifs stratégiques
 - Ils sont également en lien avec les objectifs des autres fonctions de même niveau N, ce qui encouragera la collaboration transversale
 - Pour mesurer l'atteinte de ces objectifs individuels des Indicateurs de performance et de comportements pourront être utilisés
 - Nous verrons dans notre prochain épisode comment les outils comme Role Mapping, à la fois digitaux et visuels, permettent de bien comprendre le contenu des rôles et des missions de chacun de vos acteurs clés ainsi que la corrélation entre l'importance de leur mission et les temps passés, et ce, de manière comparative d'une année sur l'autre.

CONCLUSION

Nous espérons que la lecture de ce premier épisode vous aura permis de mieux appréhender les liens entre la réussite d'un projet de transformation transverse avec :

- L'adaptation progressive de votre organisation
- L'anticipation des compétences requises
- La facilitation d'une montée en compétences de vos collaborateurs
- La nécessité de construire de nouvelles relations de confiance, de collaboration et d'intelligence collective au sein de vos équipes
- L'avantage à adopter une approche de questionnement mixte QIPE et QIPM
- Les bénéfices à utiliser des indicateurs de mesure de différentes natures comme :
 - Des KPIs, indicateurs clés de performance
 - Des CFPI, indicateurs de performance transverse
 - Enfin, des KBIs, ou indicateurs de comportements

Les équipes ROLE CRAFTING, CONNEC'SENS
et moi-même vous proposons de lire avec curiosité
ce premier épisode de notre STORY N° 10.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et au plaisir de faire votre
connaissance ou de vous revoir prochainement.

Je me tiens à votre disposition
pour échanger par mail ou sur LinkedIn
et répondre à vos questions ou commentaires.