

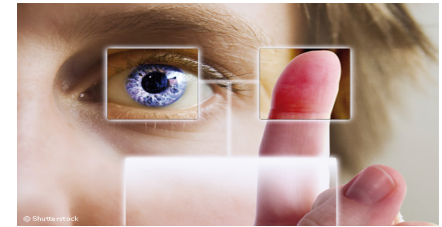
Jeudi 13 décembre 2018

APM Louvre Lens

Thème de l'intervention / Management

Le défi des entreprises apprenantes

Avec Philippe PIERRE
(www.philippepierre.com)





Disponible sur

<https://www.amazon.fr/dp/1719834156>

Cet ouvrage est fait pour vous, vous qui animez, mobilisez, formez et faites grandir des équipes. Les objectifs de ce livre sont simples et très opérationnels. Acquérir une vision du management et des outils utiles qui font la différence en contexte de plus en plus complexe et multiculturel !

Le monde de l'entreprise et du travail, en nos temps contemporains, est en pleine transformation et cet ouvrage vise à doter les managers d'outils efficaces d'action et de compréhension des évolutions en cours (digitales et numériques, ubérisation, incubateurs, espaces de « co-working », remise en cause des formes traditionnelles d'autorité, disruption, nouveau rapport au temps et à l'espace physique...).

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 ?

Associer « Haut Potentiel » et « Talent »

« Si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent se caractérise par ce qu'il fait mieux que les autres » (Pierre Mirralès)

Une équipe performante repose sur la contribution de tous. Il n'existe pas un talent mais des talents (du défricheur, de l'expansionniste, du guide, du porte-parole...).

Pas de talent individuel sans talent à s'inscrire dans un collectif ?

Les personnes talentueuses ne sont pas toujours celles qui le montrent le plus !

Un talent peut être puis ne plus être. L'éducation de l'audace garantit l'entretien du talent.

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font » Théodore Roosevelt

Le talent, ce n'est pas ce que vous faites une fois que vous êtes bon, mais ce que vous faites pour devenir pour bon (Anders Ericsson)

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

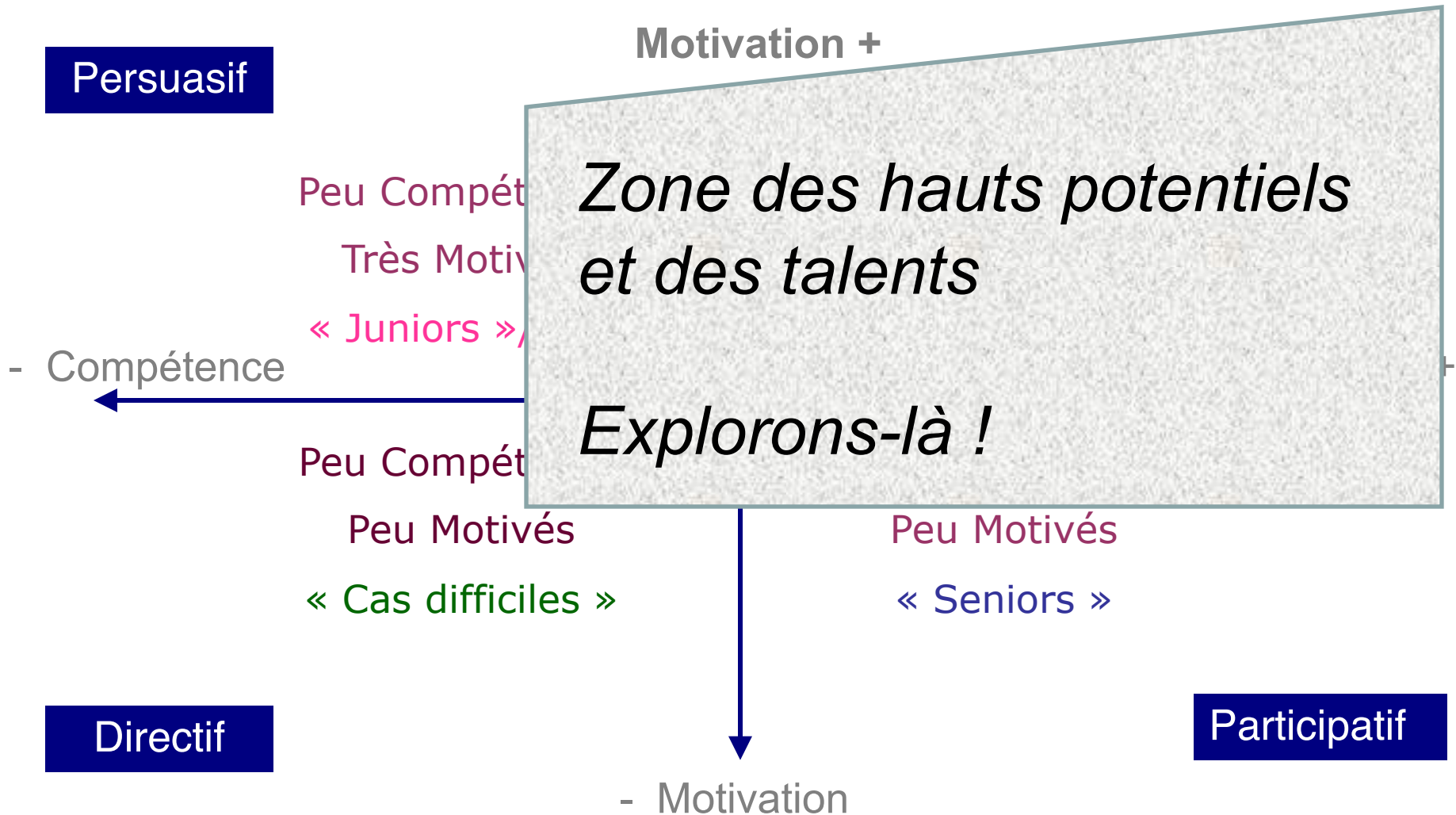
- Pouvoir faire preuve de « **courage managérial** » : protéger les « talents » (éducation de l'audace) (HP/Talent)
- Le prix du non-courage est plus élevé que le prix du courage sur le moyen long terme (**Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle**)
- Faire de la mise en relation un élément central 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**

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

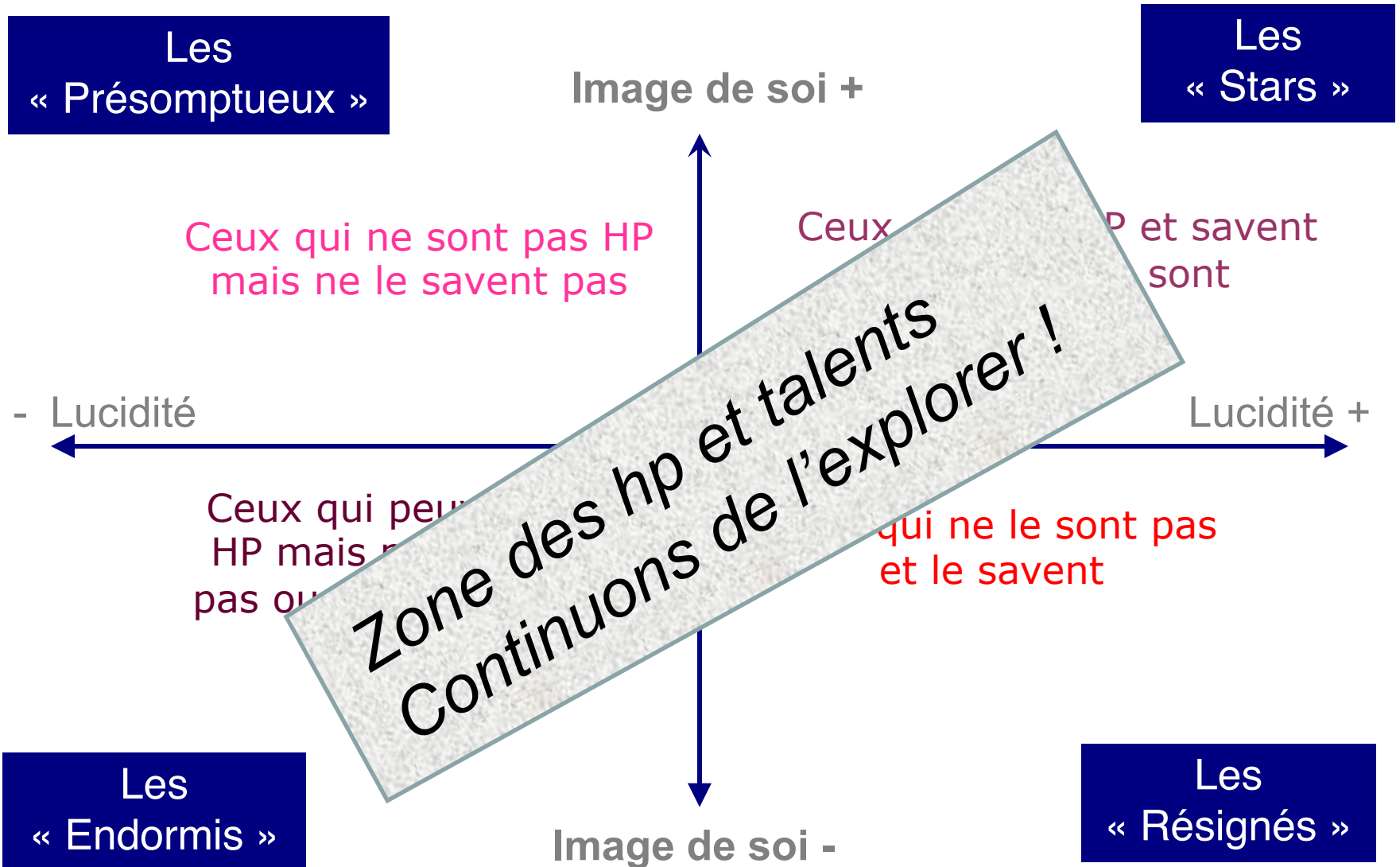
Motiver

- 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**

Recruter, intégrer et gérer des collaborateurs « à potentiel »



Différents profils de « potentiels » ?



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

5 bonnes raisons de quitter votre entreprise ?



Les personnes à « fort » potentiel ...

10 constats simples...

1 - Plus que les autres, ils sont

2 - Plus que les autres, ils sont

3 - Ils passent plus de temps c

4 - Ils sont reconnus comme c

5 - Leur temps avec les autres

6 - Ce temps est caractérisé
voir les problèmes sous un an

7 - Ils donnent rarement d
autorité ?)

8 - Ils recherchent les occasio

9 - Ils se concentrent sur les
(management interculturel). « On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter » (E. Kant)

10 - Ils tirent les leçons de leurs erreurs plus vite que les autres et le prouvent (en transcendant

Et en plus...

Ce sont des « équilibristes de l'émergence » qui parviennent à comprendre les signaux faibles qui bruissent dans la société, l'entreprise et à leur donner une voix

Ils sont capables de temps forts et de temps faibles choisis

Ils font des correspondances pour eux et pour les autres entre les activités de travail et hors travail

Ils sont capables de tenir bon dans les moments critiques de où leur côté passionné fait la différence

Ils sont souvent nourris par la pratique d'une discipline (arts plastiques, arts martiaux, musique, sport en ou compétition...)

Ils sont souvent porteurs d'un héritage moral ou s'inscrivent dans une filiation personnelle (vision enracinée dans le passé)

Ils ont souvent un engagement actif dans la société civile