

C'EST DANS LA BOÎTE !

Chroniques de l'entreprise

Jérôme Miara & Laurel Mati



Tome 1

Compétences : le New deal

obe^a

KANBIOS

"C'est dans la boîte ", une collection qui aborde tous les sujets de l'entreprise avec une approche inédite : une alternance d'analyse et de fiction. La fiction illustre le théorique, et utilise l'empathie générée par les personnages pour ancrer d'autant mieux les principes exposés dans l'esprit du lecteur. De l'incarnation, du ludique, un regard parfois ironique, mais de la rigueur dans le propos.

À lire comme une histoire.

À utiliser comme un manuel pratique.

Tome 1

Compétences : le New deal

Rien ne va plus !

Thomas Capelier, dirigeant de LudoExpress est sur la sellette, les résultats de l'entreprise déclinent et le conseil d'administration n'est pas tendre avec lui. On lui colle de surcroît une nouvelle DRH, Karine Collet, qu'il n'a pas choisie.

Ce qui est rapidement identifié, c'est un déficit de compétence : Karine propose un New Deal, pour organiser une montée en compétences globale.

Évaluations, référentiel, formation...

Il y a beaucoup à faire, mais le plus grand défi va être de recueillir l'adhésion de chacun.

obe_a

KANBIOS



Jérôme Miara & Laurel Mati

C'EST DANS LA BOÎTE !

Chroniques de l'entreprise

Tome 1

Compétences : le New deal

obeæ

KANBIOS

TABLE DES MATIÈRES

Témoignage	9
Comme un lundi.....	11
Performances et compétences, même combat ?.....	13
Compétences : Le déclassement.....	15
Un phénomène transgénérationnel	15
Quid des adultes ?	15
Un manque d'homogénéité à tous les âges.....	16
La France « qui gagne » monopolise les compétences.....	17
Liberté, inégalité... Baisse de PIB	17
Renverser la vapeur, urgemment.....	19
Un risque de creusement des disparités	19
Les compétences, c'est tendance.....	19
A-t-on vraiment envie de progresser ?	20
Des raisons d'espérer	20
Il était une fois, un exemple allemand de plus	22
Comment définir les compétences ?.....	25
Un peu d'histoire récente.....	25
Le mot « compétence », on le connaît, mais la notion ?	25
L'environnement compte !	27
Le savoir agir	31
Hard skills, soft skills, power skills.....	31
Les soft skills : une invention militaire !.....	32
En France non plus ce n'est pas nouveau	32
Soft skills : la France traîne les pieds.....	32
La logique de poste vs compétences.....	33
La compétence collective.....	33
Une définition « compétente » ?	34
Qui l'eût cru ? La compétence est à la portée de tous !.....	34
Évaluation des compétences : une belle marge de progrès	35
Évaluer les compétences	36
Avant tout une observation	36
L'évaluation n'est pas un examen.....	36
Une évaluation de la performance ? Pas seulement.....	40

L'entretien d'évaluation : mode d'emploi	40
La préparation :	41
Les étapes :	41
Les différentes configurations.....	42
L'entretien à 180° : le collaborateur et le manager.....	42
L'évaluation à 360°	43
À propos des questionnaires d'évaluation.....	44
L'évaluation à 540°	45
L'évaluation, en externe	46
Évaluer le potentiel	47
Distinguer la performance du potentiel ?.....	48
Le déraillement de carrière	48
Peut-on évaluer les soft skills ?.....	49
Lominger	50
Renforcer la cohésion	53
Il était une fois le test Simon-Binet.....	54
Évaluer un dirigeant ?.....	55
Une évaluation 360°, comme tout le monde	56
Le digital : L'indispensable compétence.....	60
La quatrième révolution industrielle.....	60
La Start-up Nation est en retard	61
Vers l'automatisation, ou l'humanisation	61
La compétence numérique est une attitude	61
Le référentiel de compétences, à faire ou à enterrer ?.....	63
Le choix de la «maille».....	63
Les limites de l'approche instrumentale.....	64
Inertie, obsolescence, coût... Indéfendable ?	65
Référentiel + cartographie : un couteau-suisse pour la DRH	65
Bien nommer pour organiser	66
Arborescence plutôt que liste	66
Le référentiel de compétence dynamique.....	66
Évaluer les besoins de compétence à l'échelle macro	69
Le besoin naît du développement ou de l'obsolescence	69
Les observations macroéconomiques, à optimiser	70
Et si on faisait ça ?.....	71
Il était une fois Smart City	71
Déterminer ses besoins de compétences	72
Des facteurs d'exposition aux besoins	72
Compétences et stratégie.....	75
Le top-down, approche toujours majoritaire.....	75
Le bottom-up, s'inspirer des compétences	76
Une troisième voie	76
Top-down ou Bottom-up, un choix philosophique.....	76
L'intelligence artificielle, future DRH adjointe ?.....	79

Donner envie de progresser, à chacun, et ensemble.....	81
Comment développer une culture de la compétence ?	81
Confiance	85
QVT et compétences, un lien de causalité réciproque.....	86
N'oublions pas tout de même	87
Le plan de développement individuel.....	88
Il était une fois l'intraprenariat	89
La compétence collective.....	90
Le feed-back	91
La méthode DESC.....	94
Apprendre ensemble et les uns des autres.....	95
Ne pas confondre émulation et concurrence.....	95
Les 4C	96
Carburant du collectif	96
Connaissez-vous ?.....	97
Le grand saut	98
Ce que la réforme de 2018 a changé.....	99
Ce que ça change pour les (petites) entreprises	100
Ils sont 40 000 en France, choisir son organisme de formation.....	102
La certification	102
L'expertise des formateurs	102
Les moyens matériels	102
La diversité des moyens pédagogiques.....	103
La taille des groupes de travail	103
Le programme, le suivi	103
Le coût.....	103
Et surtout !.....	103
Penser mutualisation.....	104
Et si on faisait ça ?.....	105
Former en interne	105
Les avantages	106
Ne pas se méprendre sur l'AFEST.....	107
Ne pas oublier l'après formation	107
Et si on faisait ça ? Les 35 heures	109
Ingénieries de formation & Ingénieries pédagogiques.....	112
Et si on faisait ça ?.....	114
Concevoir des situations d'apprentissage.....	114
En chacun, de possibles obstacles à l'apprentissage.....	115

Quelques théories de l'apprentissage, panorama express.....	116
Érasme et Rousseau, les pionniers.....	116
Le behaviorisme : apprendre, c'est transmettre	117
Le cognitivisme : apprendre, c'est traiter de l'information.....	117
Le constructivisme : apprendre, c'est construire	117
Le socio-constructivisme : apprendre, c'est échanger.....	118
Le connectivisme : le savoir, c'est savoir comment savoir.....	118
Google nous donne la grosse tête.....	119
Le digital au service de la formation	119
Plusieurs approches et niveaux d'intégration de digital :	119
Dispositifs de E-learning, tout un bestiaire.....	120
Les classes virtuelles.....	120
Les Master Class	121
Le podcast.....	121
Le nugget learning	121
La communauté apprenante.....	121
L'apprentissage immersif	121
Les MOOC : succès relatif	122
E-learning : son avantage est aussi sa faiblesse	122
La formation continue en 100% digital, c'est possible	122
Est-ce la révolution que l'on croit ?.....	123
Comme des gamins, la gamification, ça marche	123
L'adaptive learning : L'IA pour personnaliser la formation	124
Un formateur pour chacun	125
L'IA pour le suivi post-formation.....	125
L'AIN remplace-t-il la formation ?.....	126
L'IA comme guide de l'AIN	127
C'est entre nous : Doit-on apprendre uniquement pour son travail ?	128
Faut-il former managers et dirigeants	129
Le poste ne fait pas la compétence	129
Apprendre à lâcher prise.....	130
Les compétences de management, n'est-ce pas inné ?	130
Se focaliser sur autrui.....	131
Se « former à autrui »	131
La transmission d'une compétence critique ou rare	132
Rare ou critique : distinguo	132
Identification : le « qui », le « quoi », le « vers qui »	133
Pratique et bénéfique.....	133
Les bénéfices collatéraux	134
Un processus de transmission lié au calendrier et à l'effectif.....	134
Une formation en interne	135
L'évaluation des acquis, la mise en pratique et le déploiement.....	136

LEX, La learning expedition	137
Démocratisation et évolution.....	137
Que rapporte-t-on dans ses bagages ?.....	137
Les limites de l'exercice.....	138
Pas la peine d'aller au bout du monde.....	139
La LEX de bon sens.....	139
En digital, c'est possible.....	139
Développer le corporate ?	139
 Mesurer le retour sur investissement d'une formation.....	 142
L'évaluation, obligation légale.....	142
Évaluer, mais quoi ?.....	142
Évaluer concrètement les bénéfices pour l'entreprise ?	144
 Épilogue : 6 mois plus tard.....	 146

TÉMOIGNAGE

Je n'ai jamais aimé les livres sur le business, le management, les RH ou autres... J'en ai lu, quelques-uns, jamais jusqu'au bout. Mais j'en achetais tout de même. Je faisais comme beaucoup d'autres, je posais le bouquin au coin de mon bureau, la reliure tournée vers l'extérieur et bien lisible pour ceux qui s'asseyaient en face de moi. Après un ou deux mois, il allait sur l'étagère rejoindre les autres.

Il y a les livres qui vous balancent des théories élaborées par de brillants esprits, une science à laquelle vous ne comprenez rien, et dont vous ne pouvez donc rien faire.

Il y a les livres qui vous donnent la formule du succès, de la conquête des marchés, et tout ça en s'épanouissant dans son travail, dans un bonheur partagé avec ses collaborateurs... Des contes de fées qu'on ne voit pas comment transposer dans sa boîte.

Et il y a les biographies de grands leaders, qui vous livrent leur secret de la réussite. Généralement ça se résume à « *il faut y croire et beaucoup travailler. Et aussi être un génie, comme moi* ». Merci, précieux conseils.

Diriger une entreprise, pour moi, c'est une affaire de bon sens, et comme dit Descartes, « *Le bon sens est la chose du monde la mieux partagée* »... Mais cette phrase, il faut la lire jusqu'au bout, et on comprend que c'est du second degré. Le bon sens est la chose la mieux partagée parce que chacun pense qu'il en a suffisamment, ce qui est logique puisque c'est avec son bon sens qu'il en juge.

L'autre problème du bon sens, quand on en est pourvu, c'est d'y avoir accès.

Quand on dirige, on est débordé, on est sous pression, on doit composer avec des actionnaires, des employés, des syndicats... Et le bon sens, on le laisse derrière nous parce qu'on n'arrête pas de courir, tête baissée, avec œillères. Et un jour on trébuche, et on s'étale de tout son long en se rendant compte qu'on se trompe depuis des années.

J'ai eu de la chance. Une rencontre, avec une DRH. Quelqu'un qui m'a aidé à faire appel à mon bon sens. Pas de l'instinct, mais un bon sens construit sur des analyses, des faits, des théories aussi. Des choses simples, d'autres plus sophistiquées, qu'on peut trouver dans les livres mais qui sont généralement noyées, ensevelies sous des tonnes de savoir démonstratif et pas toujours utile.

Ce qui suit est le récit de cette aventure que ma DRH a déclenchée, un grand mouvement de montée en compétence. Un « *New Deal* » comme elle l'a appelé, nécessaire, salvateur. Et non, ce n'est pas un bouquin de plus pour les coins de bureau. C'est un parcours, une histoire.

Thomas Capelier
PDG de LudoExpress



COMME UN LUNDI...

Non, ça ne va pas comme un lundi. Les autres lundis, par rapport à celui qu'est en train de vivre Thomas Capelier, c'était du pur bonheur, du miel, un bonbon chez les Bisounours. Là, c'est un lundi noir.

Noir comme un trou noir, avec cette impression d'être aspiré par le néant.

LudoExpress, PME qui distribue des jouets et qu'il dirige depuis 10 ans, vient de perdre un contrat d'exclusivité avec « *Woody* », un fabricant en pleine ascension.

- Vous comprenez Thomas, nous avons besoin d'oxygène pour grandir...

Thomas comprend surtout que lorsque Woody a démarré, ils étaient contents de trouver *LudoExpress* pour fourguer leurs joujoux, parce qu'à l'époque les Pères-Noël ne se bouscullaient pas pour remplir la hotte avec leurs trucs en bois.

Exit le renouvellement de contrat, 8 ans de fidélité dans la poubelle bleue.

Les contrats, ça va, ça vient. Mais là, c'est le quatrième râteau de suite.

« *On lance une gamme jardinage ? C'est tendance.* »... Betty Monge, responsable achats, a voulu détendre l'atmosphère : elle a vu des envies de meurtre dans les yeux de son boss. Et s'il n'y avait que ça...