

4 LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Comment s'y préparer ?
4 clés RH pour réussir

4^E SE PRÉPARER À LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

La disruption permanente ?

Les crises ne se suivent plus, elles évoluent en parallèle et ne nous laissent plus le temps de prendre la hauteur et la distance nécessaire pour en évaluer les impacts et limiter les risques.

Les crises sont partout, géopolitiques, écologiques, sanitaires, politiques et bien sûr économiques, durablement installées maintenant.

Il est tentant d'être pessimiste quand une nouvelle révolution industrielle s'annonce, qui dépasse ce que nous pouvions imaginer en vitesse et qui se présente déjà bien plus assassine d'emplois que les précédentes.

À quoi bon s'engager si nous pensons que nous allons être inéluctablement gouvernés (managés bientôt) par des algorithmes et que l'intelligence sera artificielle ?

L'algorithme m'a tué

Ce ne sont plus tant les emplois peu qualifiés qui sont en danger mais tous les emplois, à commencer par ceux que l'on qualifiait il y a encore peu d'emplois à forte valeur ajoutée.

Le travail risque de subir la polarisation délétère déjà vue dans la répartition des richesses, avec d'un côté un nombre restreint de talents hautement employables et qui captent la majeure partie des tâches complexes et de l'autre une immense majorité de moins en moins employable... et de moins en moins employée.

Pour éviter cette rupture entre collaborateurs il faudra, plus encore qu'aujourd'hui, les développer sur les compétences comportementales telles que l'influence, la capacité de simplifier des situations complexes, la résolution de problèmes complexes, l'intelligence émotionnelle.

Les capacités cognitives seront également recherchées comme la créativité, le raisonnement mathématique, la pensée critique...

UTION RIELLE

Redonner de l'humanité à nos activités

L'analyse fine des impacts de la rupture digitale sur la condition de l'homme en général et en particulier dans le monde de l'entreprise offre une alternative au scénario catastrophe.

L'entreprise doit profiter de ce changement pour apporter une valeur ajoutée humaine supplémentaire aux percées technologiques en remettant en cause les modèles de management traditionnels.

Cette révolution n'est pas qu'industrielle. Si nous devons être remplacés par des algorithmes, quel sens donnerons nous à notre activité professionnelle ?

Cette quête d'un sens nouveau entraînera de nouveaux besoins, de nouvelles compétences à développer et de nouvelles perspectives.

Ceci ne sera possible que si nous investissons massivement dès maintenant dans les métiers de demain, l'enrichissement des compétences et la redéfinition du rôle du management.

Benoît Moransais - CEO
Didier Burgaud - Directeur Conseil

Sur la base de nos observations depuis les trois dernières années, nous avons identifié 4 clés pour réussir :

A- Redonner du sens

Quels sont les leviers de l'engagement à privilégier dans un contexte dégradé ?

B- Transformer avec empathie et humanité

Quelles compétences les dirigeants et managers doivent-ils acquérir pour adapter l'organisation sans la détruire ?

C- Aller à l'essentiel, dans la simplicité

Parce que nous ne pouvons plus être nous-mêmes aussi complexes que notre environnement, comment simplifier l'organisation et la rendre plus agile ?

D- Développer les Hommes et leur donner des perspectives

Quelles actions entreprendre pour préserver l'employabilité des collaborateurs ?

Et vous ?

Nous vous proposons des questions pour chacun de ces thèmes. La couleur dominante de vos réponses vous donne un premier éclairage sur la préparation de votre entreprise face à cette révolution. Vous pouvez également y répondre de façon confidentielle sur notre site et recevoir un rapport avec vos résultats comparés avec ceux des autres entreprises participantes :

www.qualintra.com/go

Nous serons également heureux d'en discuter de vive voix avec vous si vous le souhaitez.



Redonner du sens

Face à un changement rapide et permanent, **le maintien de l'engagement** dans la durée est un enjeu de taille.

Comment lutter contre son effritement ?

3 premières pistes pour réussir là où d'autres échouent.

Renforcer la confiance dans le leadership et la stratégie

“

J'ai confiance dans notre Direction :

”



*Source : enquêtes d'engagement Qualintra 2014-2015, 30 719 répondants

Le niveau de confiance dans les directions générales est insuffisant.



Le déficit de confiance dans les directions générales et les stratégies se creuse depuis les cinq dernières années.

Nous observons une distance grandissante entre les dirigeants et les autres managers, une opacité des décisions, un manque de cohérence entre les valeurs affichées et les comportements démontrés par les dirigeants.

Le leadership manque d'inspiration, particulièrement en période de transformation.

Redonner un sens au collectif

- Avez-vous développé le « Nous » à travers des initiatives globales pour fédérer autour d'un projet collectif motivant ?
- L'adhésion aux projets stratégiques dépasse-t-elle la sphère des dirigeants ?



Donner envie

- Les dirigeants donnent-ils envie de les suivre ?



Transformer avec dextérité

- La direction générale présente-elle les bénéfices collectifs des transformations à venir ?



Prendre en compte les nouveaux comportements



“

de nos clients révisent leur
modèle d'engagement.*

”

*Source : enquêtes d'engagement Qualintra 2014-2015

**Pour capter les nouveaux leviers de l'engagement,
les entreprises doivent se doter d'outils plus agiles.**



Les facteurs qui engageaient les salariés n'opèrent plus en période de turbulence, a fortiori lorsque cette turbulence s'installe dans la durée.

La pression économique externe et les nouvelles attitudes des salariés, en particulier les générations Y et Z, entraînent l'apparition de nouveaux facteurs d'engagement.

**Le besoin de sens, la recherche
d'un environnement de travail humain
et coopératif, l'agilité organisationnelle
doivent être pris en compte.**



Mesurer ce qui compte

- Votre modèle d'engagement prend-il en compte les leviers d'engagement émergents (le sens, l'agilité, la résilience, la coopération...)?



Mesurer quand il le faut

- Lancez-vous des enquêtes quand les conditions le nécessitent (transformation, acquisition, changement de gouvernance, internationalisation...)?



S'assurer de l'engagement des populations clés

- Vos digital natives s'identifient-ils au projet collectif ?
- Vos HIPOS sont-ils les ambassadeurs de l'entreprise ?



Ré-engager le management intermédiaire



“

des middle managers ne sont pas suffisamment engagés.*

”

*Source : enquêtes d'engagement Qualintra 2014-2015, 5'326 managers intermédiaires répondants

Certaines organisations souffrent d'un déficit d'engagement très préoccupant pour cette population clé.



Soumis à une pression croissante de leur ligne et de leurs collaborateurs, une forte proportion des managers intermédiaires est désengagée. Ils ont le sentiment de ne pas être associés suffisamment aux décisions, de manquer de reconnaissance et d'autonomie, dans un environnement où les silos favorisent le « chacun pour soi ».

En tension permanente, ils n'arrivent plus à se « déconnecter » pour prendre le temps et la distance nécessaires à la prise de décision.

Les ressources physiques et émotionnelles des managers sont souvent insuffisantes et ne leur permettent pas d'engager leurs équipes dans la transformation.



Créer une communauté de leaders forte

- Les managers sont-ils associés aux décisions stratégiques ?
- Leur sentiment d'appartenance en période de transformation (post acquisition, internationalisation...) est-il suffisant ?



Leur redonner les moyens

- Le plan de développement des managers prend-il en compte les nouvelles compétences attendues, notamment digitales ?



Déconnecter pour se reconnecter à l'essentiel

- Les managers ont-ils des espaces de liberté qui leur permettent de se déconnecter pour mieux se reconnecter ensuite ?





Transformer avec empathie et humanité

Ce nouveau monde appelle
des compétences nouvelles.

Pour maîtriser la complexité, les dirigeants
doivent démontrer des comportements
tournés vers davantage de proximité,
d'empathie, d'innovation, d'inspiration.

Inspirer pour engager



“ des managers stratégiques sont perçus comme inspirants.* ”

*Source : 360° Feedback sur des populations de 2100 managers dans des sociétés multinationales.

Les dirigeants sont mieux évalués sur la vision que sur leur capacité à entraîner.



Le dirigeant est encore celui qui crée la vision mais cette vision doit être coconstruite et exprimée sous forme d'un avenir commun et motivant sous peine de ne plus engager.

Face à l'incertitude il s'agit de donner du sens en rappelant la mission et les valeurs de l'entreprise et aussi à travers l'employabilité que l'entreprise procure à ses collaborateurs. À la capacité de penser grand, doivent s'ajouter la force de conviction, l'assertivité, la simplicité pour aider les équipes à se projeter dans le même futur.

Le leader, pour être suivi, doit être source d'inspiration.



Enthousiasmer

- Les senior managers savent-ils trouver le positif en toute circonstance ?
- Seront-ils suivis dans les conditions difficiles ?



Développer la proximité

- Le senior management est-il suffisamment proche du terrain pour se faire une idée exacte de la complexité ?

Pratiquer l'ouverture

- Vos dirigeants associent-ils leurs parties prenantes à leur processus de décision ?



Innover.. plus vite



“ des managers sont perçus par leurs évaluateurs comme insuffisamment innovants.* ”

*Source : 360° Feedback sur des populations de 2100 managers dans des sociétés multinationales.

Leur capacité à innover et à penser en rupture doit être renforcée.



Promoteurs et chefs d'orchestres de l'innovation, les dirigeants doivent créer les conditions de sa propagation. Ils sont plus que jamais attendus sur leur capacité à penser différemment, à favoriser des approches en ruptures, à remettre en cause les idées et manières de faire.

Ils doivent être les premiers à anticiper et exploiter les impacts et les opportunités de la déferlante digitale pour pouvoir sensibiliser les équipes.

Ils doivent être les ambassadeurs de l'innovation.



Penser hors du cadre

- Les senior managers développent-ils des solutions différentes, des scénarios alternatifs, des options de rupture... ?



Accélérer la créativité face à l'urgence

- Les senior managers encouragent-ils l'expérimentation et les approches décalées ?
- Ont-ils un sentiment d'urgence face aux disruptions ?

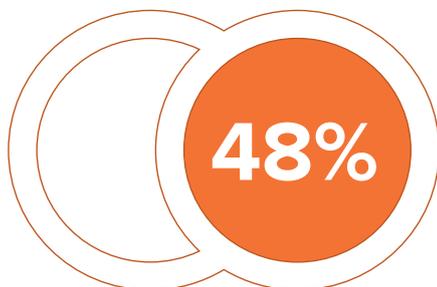


Accompagner la rupture technologique

- Vos 360° mesurent-ils l'aptitude des senior managers à comprendre l'impact et les opportunités des nouvelles technologies (business, humains, sociétaux...) ?



Manager avec humanité



“

des senior managers ne développent pas assez leur équipe.*

”

*Source : 360° Feedback sur des populations de 2100 managers dans des sociétés multinationales.

Empathie et authenticité sont encore insuffisamment démontrées.



La plupart de nos clients revisitent leurs modèles de leadership pour en renforcer les dimensions humaines, émotionnelles.

Dans un monde incertain, les dirigeants doivent répondre à l'anxiété en démontrant une empathie exemplaire et une grande proximité sur le terrain. Ceci les incite à davantage de bienveillance et d'écoute tout en refusant le consensus par abandon.

L'attention aux autres devient une exigence fondamentale pour générer de la confiance interpersonnelle et créer du lien dans la durée.

Faire preuve d'attention

- Les senior managers se rendent-ils disponibles pour leurs collaborateurs même sous forte pression ?



Faire grandir

- S'impliquent-ils personnellement dans le développement de leurs collaborateurs ?
- Sont-ils attentifs à leur impact sur les autres ?



Être et rester authentique

- Les senior managers communiquent-ils avec simplicité et authenticité ?





Aller à l'essentiel, dans la simplicité

Face à la lourdeur des organisations (matrices, hubs, empilement de projets, structuration par grands comptes...), les silos se renforcent, **les interactions sont difficiles**, les opportunités mal mutualisées.

Les entreprises ne peuvent pas se permettre de refléter la complexité de leur écosystème dans leur organisation et leurs modes de fonctionnement.

Briser les silos



*Source : enquêtes d'engagement Qualintra 2014-2015, 25 548 répondants.

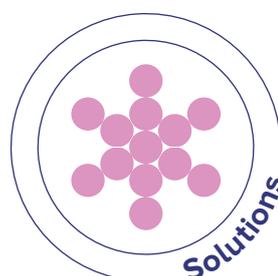
Trop d'entreprises sont divisées en une multitude de départements qui ne se parlent pas assez.



La simplification des interfaces et le jeu collectif sont des compétences clés. Les entreprises vont privilégier les «connected leaders», ceux qui incarnent et favorisent la transversalité.

Les objectifs de coopération doivent être quantifiés et précisés pour dépasser les préjugés et les parties prenantes sont invitées à s'accorder sur ces objectifs.

Il existe un décalage entre le discours (il faut coopérer) et la réalité (les objectifs de performance ne prennent pas assez en compte la transversalité).



Clarifier les objectifs de coopération

- Les dirigeants doivent-ils atteindre des objectifs communs ?



L'exemple vient du haut

- Les senior managers s'impliquent-ils effectivement dans les projets transverses ?



Faire ce qu'on dit

- Les objectifs individuels prennent-ils en compte la coopération ?
- Les comportements d'entraide et de soutien mutuel sont-ils évalués dans les 360° ?



Partager pour réussir

“ Dans mon entreprise, les connaissances et les savoirs sont partagés de façon proactive : ”



*Source : enquêtes d'engagement Qualintra 2014-2015, 32'309 répondants.

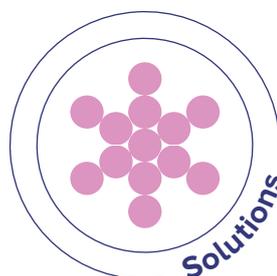
Score catastrophique dans un contexte d'accélération de la diffusion des connaissances.



Les entreprises qui animent et exploitent la richesse de leurs communautés professionnelles bénéficient d'une meilleure coopération que les autres.

Les nouveaux outils collaboratifs et l'influence des réseaux sociaux favorisent l'ouverture, le partage des informations et des bonnes pratiques.

À l'heure du digital (big data, machine learning...), le partage insuffisant des savoir-faire pénalise la productivité, l'exploitation d'opportunités commerciales et l'innovation.



Accélérer la vitesse du partage

- Les collaborateurs sont-ils conscients de l'urgence ?



Récompenser les échanges

- Les experts transversaux sont-ils évalués et formés sur leur capacité à créer du lien ?
- Y a-t-il une « prime au partage » ?



Socialiser à bon escient

- Les moyens nécessaires sont-ils alloués pour développer un réseau social d'entreprise performant ?



Simplifier

“

Nous travaillons de façon simple et efficace :

”



*Source : enquêtes d'engagement Qualintra 2014-2015, 23 904 répondants.

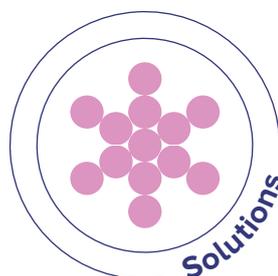
La simplification reste un chantier.



La simplification doit s'accompagner de rapidité, or les circuits de décision sont encore trop longs.

D'ailleurs dans nos enquêtes les middle managers souffrent le plus du manque d'efficacité opérationnelle.

La tentation est grande d'empiler les processus sans prendre de recul sur leur efficacité.



Encourager à la simplification

- Les managers sont-ils encouragés systématiquement à simplifier leur organisation et leurs manières de travailler ?



Responsabiliser

- Favorise-t-on l'expérimentation et l'erreur ?



Faire vivre les processus

- Les processus sont-ils acceptés par les clients internes ?
- Les processus accompagnent-ils les transformations ?



Développer les Hommes et leur donner des perspectives

L'agilité dans la quatrième révolution industrielle dépend du niveau d'employabilité des collaborateurs.

Le maintien de l'employabilité est un enjeu stratégique et constitue une urgence absolue face à la brutalité et la rapidité des transformations.
Comment passer à la vitesse supérieure ?

Outiller les managers

“

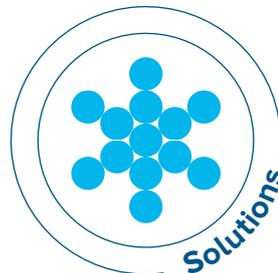
Mon manager me développe :

”



*Source : enquêtes d'engagement Qualintra 2014-2015 39 325 répondants.

Une contribution insuffisante pour renforcer l'employabilité.



Pour pouvoir être acteurs de leur carrière, les collaborateurs doivent être coachés. Il s'agit donc de préparer en premier lieu les managers au concept même d'employabilité et de les sensibiliser aux différents leviers à actionner.

L'entretien de développement doit prendre en compte davantage l'ouverture des collaborateurs au changement et leur flexibilité professionnelle, la vitalité de leur réseau interne et externe, la formalisation de leur projet professionnel...

Les managers doivent être formés à la notion d'employabilité et à ses moteurs.

Faire des managers les vecteurs de l'employabilité

- Les managers sont-ils sensibilisés aux enjeux de l'employabilité ?
- Sont-ils évalués et reconnus sur leur capacité à développer leurs collaborateurs ?



Anticiper

- Savent-ils identifier les tendances métiers qui seront affectées par les transformations ?

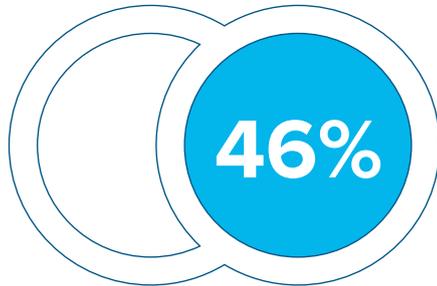


Influer

- Les remontées du terrain sont-elles prises en compte dans les programmes d'employabilité ?



Sortir de sa zone de confort



“ des collaborateurs sont peu employables.* ”

*Source : tests d'employabilité Qualintra 2014-2015.

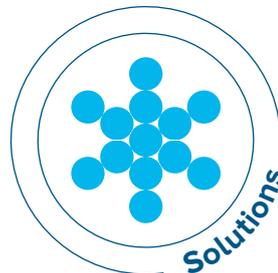
Il est urgent d'accélérer les mobilités.



Les résultats de notre test d'employabilité (career change check) montrent que 31% des participants veulent rester dans leur poste et ne se préparent pas à une éventuelle mobilité. Ceci représente un risque élevé pour l'entreprise.

15% sont prêts à changer mais ne savent pas comment faire.

Les audits d'employabilité permettent de disposer d'une connaissance fine des populations à risque.



Identifier les freins

- Avez-vous identifié le niveau et les leviers d'employabilité de votre entreprise ?



Parler vrai

- Les populations les plus sensibles sont-elles conscientes de l'urgence à rester employable ?
- Sont-elles volontaires pour développer leur employabilité ?



Mettre en mouvement

- Êtes-vous satisfaits de votre processus pour développer la mobilité et l'employabilité de vos collaborateurs ?



Évaluer aussi le niveau d'énergie



“
seulement des collaborateurs
disposent d'un bon niveau d'énergie
physique et psychologique.*
”

*Source : tests d'employabilité Qualintra 2014-2015.

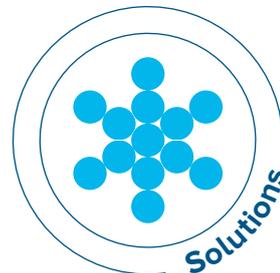
La très grande majorité des collaborateurs a un niveau d'énergie qui ne favorise pas leur employabilité.



Être employable c'est disposer des bonnes compétences et les mettre en pratique. C'est aussi (avant tout ?) une question d'énergie vitale.

La charge de travail, l'ambiguïté, le manque de visibilité entraînent du stress, de la fatigue et de l'anxiété qui freinent la réflexion et la préparation de la mobilité professionnelle.

**Le bien-être au travail
est une condition sine qua non
de l'employabilité.**



Simplifier, simplifier, simplifier

- Les managers sont-ils encouragés systématiquement à simplifier ?



Redonner du temps et de l'espace

- Les collaborateurs se sentent-ils suffisamment autonomes ?
- Le management utilise-t-il les outils digitaux à bon escient ?



Energiser pour voir plus loin

- C'est en travaillant sur soi qu'on peut voir plus loin. Vos collaborateurs en ont-ils encore le temps et l'énergie ?





Vos collaborateurs sont votre différence

Qualintra est l'expert européen en « Feedback intelligence ».

Nos solutions - méthodologiques et de conseil - visent à mesurer et à piloter les facteurs humains dans les organisations, de manière à renforcer leur performance durable.

Des solutions durables



Enquête d'engagement

Vos collaborateurs sont votre différence. Au-delà d'une enquête, la mesure de l'engagement est pour nos clients un véritable outil de management.



Feedback 360°

Avec les Feedback 360° Qualintra, renforcez les compétences de leadership dans la complexité.



Business Excellence

Optimisez et valorisez la contribution des fonctions supports avec les enquêtes de qualité de service Business Excellence.



Employabilité

« Career Change Check », une démarche qui permet aux collaborateurs d'évaluer leur niveau d'employabilité et de se mettre en mouvement très rapidement vers leur prochaine étape de carrière.