

## MANAGEZ VOS TRANSFORMATIONS, VOTRE ORGANISATION ET VOS COMPETENCES AVEC ROLECRAFTING

### Introduction

Dans le premier épisode de cette STORY, nous avons abordé la thématique de la transformation des organisations et de la mise en place de dispositifs de management des compétences afin de pouvoir anticiper et piloter leur nécessaire évolution.

De manière plus spécifique, nous avons traité le sujet suivant :

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

Nous nous proposons de traiter maintenant les sujets ci-dessous :

- La solution digitale de ROLE CRAFTING pour optimiser les rôles au sein de votre organisation
- La méthode ROLE SCANNER pour aligner votre organisation sur votre transformation

### 1. Rappel : Les projets de transformation et les pratiques 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
- B. Les principales causes d'échec

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

#### **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 :*

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

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, caractérisez l'anticipation et la prise en compte des risques à notre nouvel environnement caractérisé par une forte incertitude en suivant les 3 pistes suivantes :*

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

- A. Exemples d'enjeux stratégiques actuels
- B. Répondre à ces enjeux stratégiques par une nouvelle approche de la GEPP

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 :*

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

**A. Managez vos talents avec un questionnement QIPE et QIPM**

1. L'approche QIPE
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 :*

**B. Conjuguez performance et collaboration**

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 :*

**Demandez à vos managers d'être attentifs à la conception des objectifs individuels :**

## **2. La solution digitale de ROLE CRAFTING pour optimiser les rôles au sein de votre organisation**

### **2.1. La mission de ROLE CRAFTING**

ROLE CRAFTING dont le fondateur est Bruno CHAINTRON s'est donné comme MISSION d'aider les dirigeants à réussir leurs transformations en mobilisant au mieux l'énergie des équipes et l'intelligence collective.

Les solutions digitales proposées par ROLE CRAFTING pour faciliter les transformations sont les suivantes :

- ROLE MAPPING pour faciliter la transformation des rôles
- ROLE SCANNER pour faciliter la transformation de l'organisation

Parmi les impacts clients des interventions de ses consultants, reviennent fréquemment :

- Le développement de la fidélisation et de l'engagement des équipes
- La réussite des transformations en embarquant tous les collaborateurs

- Le sentiment d'appartenir à une équipe soudée ou chacun se sent considéré
- L'alignement des rôles et de l'organisation sur la vision stratégique

## **2.2. Les convictions de ROLE CRAFTING**

Les principales convictions de ROLE CRAFTING sont les suivantes :

- Pour réussir les transformations, il est important d'augmenter la capacité d'action des collaborateurs
  - o En effet, lorsqu'une organisation grandit, les process s'alourdissent et peuvent contribuer à décourager certains talents, en limitant leur capacité d'initiative
- Une autre conviction très ancrée dans son ADN est l'importance de développer la capacité de résolution de problèmes et d'innovation par le développement du collaboratif.
- La troisième conviction est que le développement de cette puissance du collaboratif part de la singularité des personnes et des situations qu'elles vivent pour transformer leurs rôles vers plus d'autonomie, de compétences, d'agilité et de sens.
  - o Cette transformation des rôles peut se limiter à certains métiers ou fonctions, mais également concerner toute l'organisation

## **2.3. Les diagnostics et transformations individuelles de rôles**

- La finalité de ces transformations de rôles qui pourront se réaliser dans un esprit d'échange, d'ouverture et de créativité, est d'augmenter la création de valeur pour :
  - o Le collaborateur
  - o L'organisation

**Mais comment développer cette création de valeur ?**

### **BONNE PRATIQUE N° 6 :**

*La création de valeur pour votre organisation, passant par le profond engagement de vos collaborateurs, activez dès le démarrage de vos transformations, les 2 leviers qui vous permettront de développer cet engagement :*

Construisez 2 projets en parallèle, comme sur une double portée de musique :

- Un projet pour votre entreprise, en développant une organisation agile ou le collaboratif est valorisé et reconnu
- Un projet pour la personne, en construisant des rôles individuels qui font sens pour les collaborateurs concernés

## **2.4. L'alignement des rôles sur les aspirations de vos collaborateurs**

Une fois acquis que vous allez concevoir et avancer sur 2 projets en parallèle, se pose la question de l'alignement des rôles.

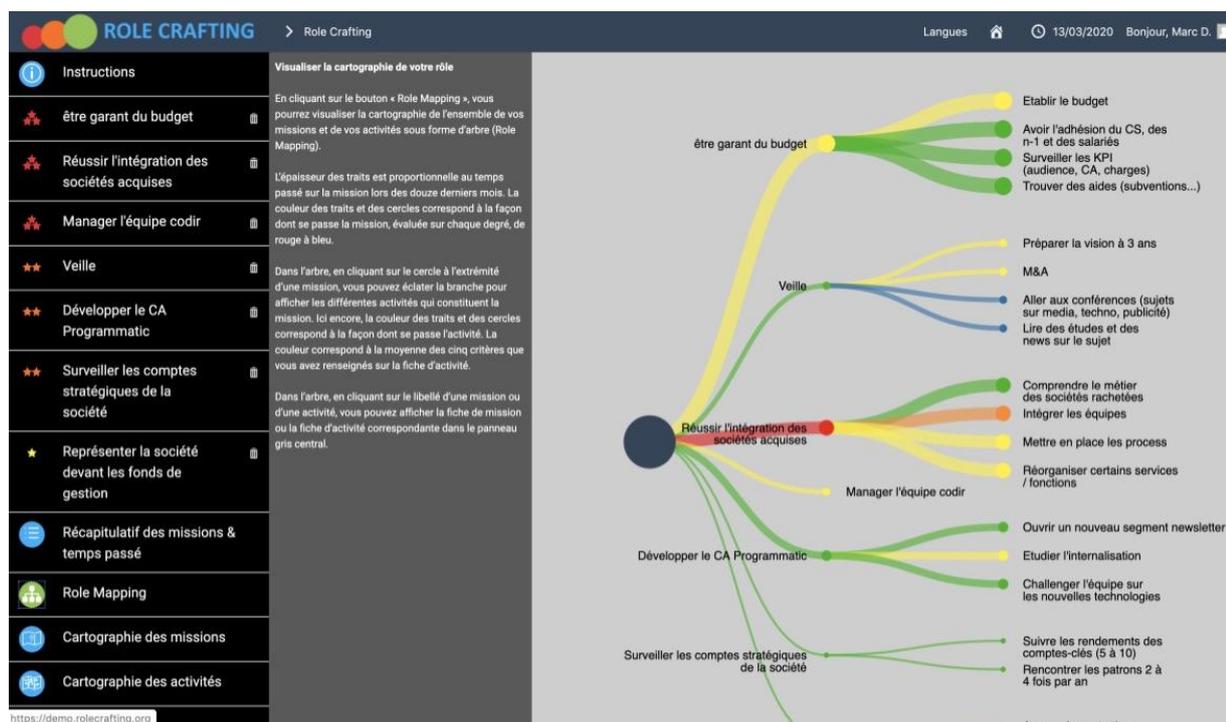
**Comment procéder pour optimiser cet alignement des rôles individuels dans votre organisation ?**

## **BONNE PRATIQUE N° 7 :**

***Afin d'avancer dans la construction et l'alignement des rôles individuels, en optimisant l'engagement de vos collaborateurs, intégrez 2 catégories de critères, et listez ces derniers dans chaque dimension :***

- Critères explicites
  - o Les compétences
  - o L'expérience
  - o Les missions et les tâches dans le rôle
  - o Les temps et l'énergie à fournir
  - o La prise d'initiative
  - o La créativité
- Critères implicites
  - o Les inspirations individuelles
  - o Les valeurs de la personne
  - o Le sens
  - o L'autonomie et les marges de manœuvre perçues
  - o Les ambiguïtés et les peurs
  - o L'engagement ou la résistance

## **2.5. La solution ROLE MAPPING pour optimiser les rôles et développer les talents au sein de votre organisation**



- Les points clés de cette méthode
  - o L'analyse de votre rôle actuel, mission par mission et tâche par tâche
  - o L'analyse des temps passés sur chaque mission
  - o L'identification des goulets d'étranglements
  - o La construction d'un scénario simple pour optimiser ou réinventer les rôles et embarquer vos collaborateurs en douceur dans tous les défis de votre organisation
- Le déroulé de cette méthode
  - o Ce déroulé comporte 4 grandes étapes :

- L'analyse de votre rôle actuel par mission et par tâche
- Le diagnostic de vos réalisations passées
- L'analyse de vos compétences et de vos motivations
- Le développement de scénarios pour optimiser votre rôle actuel et le faire évoluer vers votre rôle futur

**Mais, comment procéder pour optimiser un rôle ?**

**BONNE PRATIQUE N° 8 :**

*Afin d'optimiser ou de réinventer un rôle, l'outil digital **ROLE MAPPING** vous permet en 2 sessions de 2 heures espacées d'environ 2 semaines d'obtenir les livrables suivants :*

- Zoomer sur un rôle et l'analyser mission par mission et activité par activité
- Analyser les missions et les activités suivant une douzaine de dimensions
- Analyser les temps passés mission par mission
- Identifier des axes d'amélioration pour réduire les goulets d'étranglement
- Construire des scénarios d'optimisation de vos rôles
- Organiser l'attribution des responsabilités et le partage des bonnes pratiques en interne
- Engager et aligner rapidement vos équipes, de manière visuelle et ludique sur les nouveaux rôles à implémenter
- Accéder à un espace digital online pour continuer d'optimiser vos rôles au-delà des 2 premières sessions de prise en main de cet outil

### **3. La méthode **ROLE SCANNER** pour aligner votre organisation sur votre stratégie et faciliter votre transformation**

#### **3.1. L'alignement de votre organisation sur votre stratégie**

Comme mentionné plus haut, vous avez maintenant développé un projet pour votre organisation et autant de projets individuels que de parties prenantes en interne.

La question qui se pose maintenant est la suivante :

**Comment aligner efficacement votre organisation sur votre stratégie ?**

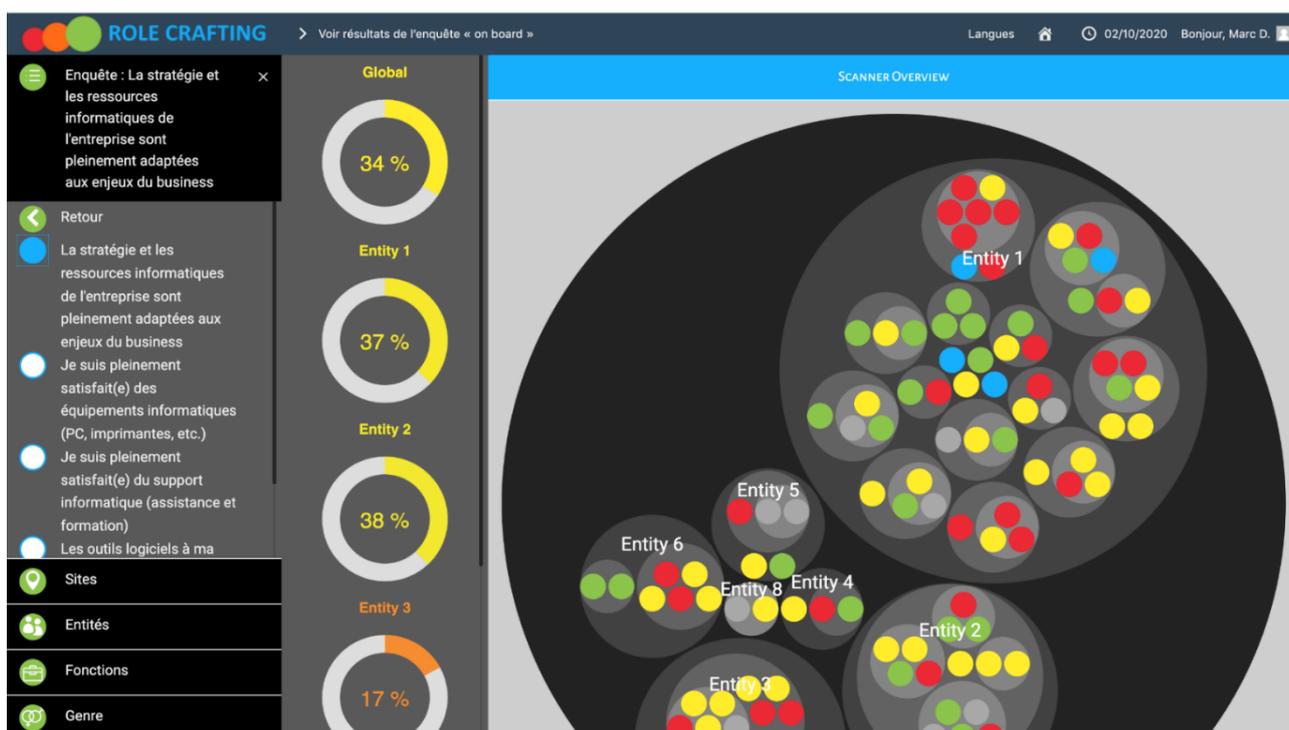
**BONNE PRATIQUE N° 9 :**

*Afin d'aligner efficacement votre organisation sur votre stratégie dans un processus d'amélioration continue, intégrez 2 catégories de critères, et listez ces derniers dans chaque dimension :*

- Critères explicites
  - Votre vision
  - Vos principaux axes stratégiques
  - Votre organisation actuelle
  - Votre organisation cible avec la définition de vos principales fonctions et responsabilités
  - Vos objectifs et les moyens qui y sont alloués
  - L'évolution de vos processus
  - Le soutien donné aux équipes par les fonctions support
  - L'évaluation et la reconnaissance de la performance

- Critères implicites
  - o Les conflits de rôles
  - o Les jeux de pouvoir
  - o Les ambiguïtés
  - o Les attentes implicites
  - o Les composantes de la culture et les croyances
  - o Les peurs et la résistance au changement
  - o Le niveau de confiance dans l'organisation

### 3.2. L'outil ROLE SCANNER pour analyser votre organisation de la vision d'ensemble à l'échelle d'une filiale, d'un département ou d'une personne



- Les points clés de cette méthode
  - o Un diagnostic de votre organisation actuelle, de la vision d'ensemble à l'échelle d'une filiale, d'un département et jusqu'à la personne
  - o Une mise à disposition d'une plateforme digitale de pilotage de votre transformation, personnalisée selon vos problématiques et vos objectifs
  - o Une analyse multidimensionnelle de votre organisation
  - o La possibilité d'inclure jusqu'à 50 dimensions dans cette analyse exploratoire et de changer de perspective en un clic pour :
    - Mesurer vos performances
    - Repérer les points chauds
    - Et faire remonter les propositions d'action
- Le déroulé de cette méthode
  - o Ce déroulé est personnalisable selon les spécificités de votre transformation

**Mais quels sont les objectifs et les bonnes pratiques dans l'utilisation de Rôle Scanner ?**

### **BONNE PRATIQUE N° 10 :**

***Facilitez la réussite de vos transformations collectives et optimisez l'utilisation de Rôle Scanner en mettant en œuvre les premières bonnes pratiques suivantes :***

- Prévoyez un temps suffisant et apportez l'attention nécessaire lors de l'élaboration du questionnaire
- Cartographiez vos parties prenantes en spécifiant l'importance, la spécificité et les attentes de chacune d'entre elles
- Ayez la volonté d'engager tous vos collaborateurs dans votre transformation

**Comment aller au-delà et optimiser plus encore ?**

### **BONNE PRATIQUE N° 11 :**

***Facilitez la réussite de vos transformations collectives, le soutien que vous allez apporter et optimisez l'utilisation de Rôle Scanner en mettant en œuvre des bonnes pratiques plus innovantes :***

- Évaluez l'engagement réel, les points chauds et les axes de progrès
- Écoutez vos collaborateurs et faites remonter les pistes d'action concrètes
- Évaluez vos besoins en formation collective, par département en les consolidant au niveau de votre organisation
- Identifiez vos besoins en accompagnement individuel ou d'équipe afin de sécuriser l'atteinte des objectifs de votre transformation et l'obtention des livrables attendus

### **3.3. Illustration de la méthode et des bénéfices apportés par la solution Rôle Scanner sur deux thématiques concrètes**

#### **A. Les thématiques**

- Développer la fidélisation et l'engagement des équipes
- Réussir la transformation en embarquant les collaborateurs

#### **B. Exploration du problème, en petits groupes**

- Quels sont les irritants ?
- Quels sont les risques et les coûts induits ?
- Quel est l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée ?
- Quelles sont les causes profondes ?
- Quelles sont les solutions possibles ?
- Quelles sont les actions à engager et les indicateurs de mesure ?

#### **C. Le diagnostic digital de Rôle Scanner**

- Il est bottom-up et inclusif avec un taux d'implication moyen de 85%
- Identifie les écarts de perception entre rôle prescrit et rôle perçu
- Recherche des causes profondes
- Cartographie des sujets par entité et par emploi
- Repère les priorités les plus stratégiques

#### **D. La construction de solutions**

- Repère les leviers de fidélisation et d'engagement par personne et par entité
- Remonte les propositions de solutions terrain
- Partage les solutions de manière visuelle et ludique

#### **E. La restitution aux dirigeants**

- Partage des résultats du scanner digital
- Choix des sujets prioritaires pour maximiser le ROI
- Choix des entités et des populations prioritaires

#### **F. La mise en pratique en ateliers**

- Déploiement des solutions construites
- Présentation des résultats à la direction
- La direction facilite le déploiement des tests et arbitre les moyens

#### **G. L'ancrage dans l'organisation**

- Analyse de ce qui a bien fonctionné et de ce qui n'a pas marché, à la fin de chaque étape et à la fin du projet
- Correction de ce qui n'a pas, ou a moins bien fonctionné, possible modification de la trajectoire
- Le dirigeant augmente progressivement le pouvoir d'agir de chacun
- Intégration et ancrage des points forts dans les pratiques : Process, rituels, communication, storytelling, formation, coaching, séminaires
- Intégration du retour d'expérience dans le pilotage de la stratégie

#### **H. Les bénéfices**

- Gain de temps grâce à une accélération de la transformation
- Augmentation de l'engagement des collaborateurs
- Développement de l'intelligence collective des équipes
- Anticipation des impacts
- Priorisation des enjeux
- Construction d'un plan d'actions en mode collaboratif
- Mise en action rapide en surmontant les obstacles
- Mobilisation et focalisation de l'énergie de chacun au service du projet
- Innovation digitale et accompagnement sur mesure
- Organisation de séminaires en lien avec les thématiques choisies : Fidélisation et engagement, Embarquement, Lever les barrières et les freins, Développer l'intelligence collective et mobiliser l'énergie des équipes
- Renforcement de l'efficacité de l'organisation grâce aux phases d'ancrage et à l'importance accordée à la dimension humaine dans la transformation

## CONCLUSION avec la métaphore de LA LIBELLULE et la philosophie UBUNTU

Nous espérons que la lecture de ce 2ième épisode de cette STORY 10 vous aura permis de vous familiariser avec les outils digitaux ROLE MAPPING et ROLE SCANNER et également :

- De comprendre les bénéfices de l'utilisation de ces outils dans la réussite de vos projets de transformation.
- De vous ouvrir de nouvelles perspectives
- D'entrevoir un futur enthousiaste pour votre organisation et pour vos collaborateurs en développant leur plein potentiel
- De faire évoluer votre organisation pour qu'elle soutienne votre projet stratégique
- De revisiter l'allocation de vos ressources afin qu'elle contribue au maintien d'une certaine stabilité qui rassure et à l'impulsion de votre dynamique de transformation

### La métaphore de la libellule

La vie d'un projet de transformation n'étant jamais linéaire mais plutôt composée de hauts et de bas, pourquoi ne pas s'inspirer des libellules, face à l'obstacle ?

- Lorsque la libellule est confrontée à un obstacle :
  - o Son premier mouvement consiste à changer d'axe
  - o Elle teste un passage par le haut, puis par le bas
  - o Puis, de droite à gauche jusqu'à trouver la solution
- Lorsque cette libellule est confrontée à un autre obstacle, elle réitère :
  - o En prenant à nouveau de la distance
  - o En considérant que ce ne sont pas des obstacles mais :
    - Une réalité et des faits non négociables

Dans les projets de transformation, cette stratégie consistant à changer de perspective et à prendre de la distance s'avère également payante surtout si nous recherchons dans les obstacles le potentiel et l'opportunité qu'ils dissimulent.

### La philosophie Ubuntu

Ubuntu désigne une philosophie d'Afrique australe, source d'inspiration des prix Nobel de la paix Nelson MANDELA et Desmond TUTU, prônant un bien-vivre ensemble et incarnant la croyance en un lien humain universel : Je ne suis que parce que tu es. Ce lien profond pousse à respecter chaque individu comme part essentielle de notre propre humanité.

Ubuntu, c'est également 14 principes de vie et de travail qui méritent tous d'être appliqués, et en particulier :

- Se voir dans autrui
  - o En me demandant qui a fait de moi la personne que je suis aujourd'hui
  - o Et en me questionnant sur les personnes que j'aide
- L'union fait la force (et la division affaiblit)

- En faisant de l'union une priorité
- En accordant de l'importance à nos interactions sociales
- En nous élevant ensemble pour le bien commun
- En nous mettant à la place des autres
  - Même si je ne suis pas d'accord, j'essaye un angle de vue différent
  - En prenant le temps de me remettre en question
- En élargissant notre perspective
  - En essayant d'intégrer différents points de vue
  - En élargissant d'autant plus la perspective que la situation s'aggrave
- En acceptant la réalité, aussi douloureuse soit -elle
  - En prenant conscience que nous sommes tous dans le même bateau
  - En pensant que les autres nous aident à faire face à notre réalité

Les équipes ROLE CRAFTING, CONNEC'SENS  
et moi-même vous proposons de lire avec curiosité  
ce dernier 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.