

L'économie circulaire des talents

Réponse socialement responsable aux défis des organisations.

PLAN DE L'EXPOSÉ

- Défis posés aux organisations
 - Liés à la crise de la Covid 19
 - Liés aux mégatrends
- Interim management : économie circulaire des talents
- Assumer la responsabilité sociétale

I. Les défis posés aux organisations

Caractéristiques de la crise Covid 19 : le défi de l'incertitude

- Rapidité
- Amplitude de l'impact
 - Nombre de secteurs
 - Dans chaque secteur
- Information
 - Imparfaite
 - Incomplète
- Conséquences difficilement prévisibles
- Besoin d'anticipation / scenario mapping
- Obligation d'agir vite dans un cadre d'extrême incertitude

Et les autres crises potentielles...

Sociales

Environnementales

Alimentaires

Energétiques

Géo politiques

Mutations démographiques

Migratoires

Dettes souveraines

Etc.

Se préparer et agir : Une nécessité impérieuse

- Modifications drastiques et accélérées de tous les écosystèmes
- Requérant
 - des mutations rapides
 - des organisations
 - des modes de management
 - des styles de management
 - de se reinventer, de repenser sa raison d'être
- Survivre et prospérer vont imposer des approches non incrémentales pour répondre adéquatement aux phénomènes non linéaires et aux discontinuités

Megatrends :

Mutations structurelles qui vont imposer
des changements de fond aux organisations

Des changements qui vont durer

- Commerce international : globalisation / localisation
- Digitalisation / automatisation / IA
- Le nouveau monde du travail
- Evolutions sectorielles spécifiques

Globalisation .vs. localisation

- Nouveau paradigme : **résilience** .vs. profitabilité
- La technologie (automatisation et IA) va impacter les **chaines de valeur**
- **Réduction** des échanges de commerce international basé sur l'arbitrage du **coût du travail**
- Chaines de valeur de production de biens = **moins «trade intensive»**
- Accélération du **ralentissement** du volume des échanges de biens et services
- **Relocalisation des productions de biens** près des marchés consommateurs

- Services : chaines de valeur = « **knowledge intensive** »
- Augmentation du volume d'échange de données
- Poursuite des **délocalisations de services**

Automatisation / Digitalisation / IA

- La crise covid a changé le rapport à la technologie
- Accélération accrue dans les télécoms, services financiers, retail
- Accélération dans de nouveaux secteurs (agriculture, santé, transports, etc, ..)
-impactés par l'augmentation de productivité.

Impact de l'automatisation et de l'IA

- **Augmentation des besoins** en activités non automatisables
 - Maitrise technologique
 - Maitrise et gestion d'activités complexes et multidimensionnelles
 - Maitrise de systèmes globaux complexes
 - Gestion de la relation homme machine et des flux d'information
 - Protection des données

 - Importance de l'IE (gestion sociale, communication, leadership, ..)
 - Créativité

- **Guerre des talents**

Organisation/structure du travail/ NWOW

Relation entre les organisations et les travailleurs

- Travail à distance
 - Valeur sociale du travail
 - Appartenance
 - Engagement
 - Gestion à distance des individus et des équipes
- Licenciements liés
 - Aux crises
 - A la digitalisation / augmentation de productivité
- 10 ans de **manque de loyauté** ... réciproque

Organisation/structure du travail/ NWOW

Changement dans les statuts et les perspectives

- Fin de la notion de carrière
(durée « normale » d'un job = 2 à 5 ans)
- 20-30% de **travailleurs indépendants**
- 15% utilisent des plateformes d'échange
- **UBERISATION** = Talent à la demande

Le défi managérial : ambidextérité

- **Faire preuve de nombreuses capacités différentes**
 - Qualités managériales pour exécution opérationnelle (gestion aigue des crises)
 - Vision, perspective stratégique, créativité (réinvention)
 - Rapidité : agir plutôt que réagir dans des environnements incertains
 - Vision globale / implémentation de projets transversaux
 - Prendre des risques
 - Donner du sens, rallier
 - Humanité
- **Faire appel à l'intelligence collective**
 - Équipes
 - Déléguer au middle management
 - Conseillers extérieurs
 - Administrateurs indépendants

II. Interim Management : l'économie circulaire des talents

Quand utiliser l'interim management

- Lors de moments critiques de la vie des organisations
- Nécessité d'une redéfinition de la raison d'être
 - Portefeuille d'activités /clients
 - Process
 - Structures
 - Culture
- Et de sa mise en oeuvre
- Pour gérer des projets
- Management relais pour pallier à des congés pour raisons personnelles

Apport de l'interim management

- Mise en oeuvre de :
 - Expertise fonctionnelle
 - Leadership
 - Expérience pertinente
 - Track record confirmé
- Non disponible en interne à ce moment précis
- Pour une durée limitée dans le temps (ni plus, ni moins)

Apport de l'interim management

- Une solution **rapide** à des problèmes
 - Opérationnels
 - De management / leadership
 - De réorientation stratégique
- En vue :
 - D'**accélérer** les changements / transitions identifiés :
 - De limiter les risques

Typologie des missions

- Expertise / fonctionnel (HR, Finance, logistique, ...)
- Opérationnel

- Executive : management et leadership
 - Augmentation d'efficacité
 - Pré et post fusion
 - Développement
 - Discontinuité
- Programmes complexes et stratégiques (réalignement)

- Crises

Facteurs de succès

- Sens de l'urgence
- Prise de conscience que les capacités ou le talent requis ne sont pas disponibles en interne
- Mandat clair
- Procédure de suivi
 - Itérations
 - Ajustement du plan
- Transfert de compétence et d'expérience
 - Stabilisation du changement / ancrage
 - Préparation des successions
 - Transfert

Interim Manager : profil minimal

- Pragmatique
- Team player / builder
- People manager
- Apte à créer la confiance et engager les cercles de décision
- Bon communicateur
- Focalisé sur les objectifs

- + TRACK RECORD
- + SURDIMENSIONNEMENT

Types d'interventions

- Les interim managers conduisent le changement
 - Design et mise en place de
 - Nouvelles structures
 - Nouveaux process
 - Nouvelles technologies
 - Etc.
 - Transfert aux équipes existantes
- Les équipes en place font le « business as usual »
- Reçoivent le « produit fini »
- Reste à se l'approprier... ?

Ou... the other way round

- Les équipes internes conduisent le changement et se l'approprient
- Les interim managers
 - Conduisent le « business as usual »
 - Monitorent le program management
- Le top management gère le progrès et ajuste au fur et à mesure

Valeur de l'Executive Interim Management

- Flexibilité
- Indépendance
- Mise à disposition sur mesure d'expérience et de savoir faire top niveau
- Focalisation sur les objectifs (pas de politique ou d'agenda caché)
- Accélérateur du changement
 - *Sortie de crise*
 - *Evite les vacances de pouvoir*
- Réduit l'incertitude
- Limite les risques

III. Assumer sa responsabilité sociétale

Sociologie de l'Executive Interim Manager

- Senior
- Dirigeant de grandes entreprises
- Expérience variée (pas de carrière linéaire)
- Souhaite rester en dehors des contraintes de politique interne
- Self starter
- Pas attaché aux « hochets »
- Volonté de
 - Poursuivre
 - Se mettre au service de projets / d'organisations de tous types
 - Transmettre

Rôle societal de l'Executive Interim Management: Créer l'économie circulaire des talents

- Remise à disposition de capacités (skills), d'expérience, d'énergie, de leadership
- Pour des périodes limitées
- Au profit d'organisations qui ne pourraient pas se le permettre
- ECONOMIE CIRCULAIRE

- Maintenir en activité des cadres supérieurs qui le souhaitent
- Recréent de la valeur dans les organisations qui utilisent leurs services
- Restent des acteurs économiques de croissance

Rôle sociétal des organisations dans l'économie circulaire des talents

Utiliser l'Executive Interim Management

- Ouverture au concept
- Vaincre les préjugés
 - “pas pour des projets stratégiques... “
 - “pas en contact avec des clients...”
 - “ne s'intégrera pas à la culture en si peu de temps...”
 - “nos activités sont trop spécifiques... “
- Choix raisonné de l'approche et/ou des partenaires
 - Sourcing CV
 - Obligation de moyens
 - Obligation de résultats

Comment favoriser l'économie circulaire des talents

- Veiller à l'employabilité
 - Mid career training (non company specific)
 - Reskilling
 - Adaptive learning
 - ...
- Accompagnement financier et administratif (eg contrat de consultance initial...)
- Economie de partage
 - Même secteur
 - Secteurs différents

Merci de votre attention

Et maintenant, c'est à vous
Q&A

Contact

EXIM

42, rue basse

L-7307 Steinsel

Tel 621.207.181

laurence.ponchaut@exim.lu

www.exim.lu

Sadis & Co

Avenue des Phalènes 3

1000 Bruxelles

Tel : 02 641 11 01

Fax : 02 640 22 02

office@sadisandco.com

jsadis@sadisandco.com

www.sadisandco.com