

# COMPETENCES, ORGANISATION & LEADERSHIP

## COMITE 7

**Chloé PFEIFFER, Alexandre DE BOSSCHERE, Sophie GAUGAIN , Eric LE FLOCH, Thibault CHASSAGNE, Sandrine CHAUVIN**

Evolution des compétences en fonction des nouveaux modes d'organisation et managériaux (horizontalité croissante des organisations et des modes de décision, intelligence collective, multiplicité des parcours professionnels) »

### **Problématique**

Dans un environnement devenu incertain et volatile, où les changements n'ont jamais été aussi rapides et imprévisibles, quelles sont les compétences que doit mobiliser un dirigeant, leader du monde d'aujourd'hui et de demain ? Et avec quelles conséquences sur les organisations ?

### **Evaluation du contexte**

**La société change** : crise de confiance, crise écologique, crise de la démocratie, révolution numérique ... Les organisations et leurs dirigeants doivent s'adapter à ce changement.

**Constats** : Le modèle de leadership actuel n'est plus adapté à l'entreprise de demain. Les méthodes d'organisation et de conduite des entreprises sont dans l'obligation de se transformer.

**Crise de la démocratie.** Le Brexit et le mouvement des Gilets jaunes témoignent de l'incapacité des gouvernements à tenir leurs engagements et à s'adresser à l'ensemble de la société.

**Crise de confiance.** Notre voyage d'étude au Japon a témoigné d'une crise de confiance dans les conglomérats nippons, mais aussi dans la société avec le taux de fécondité l'un des plus bas au monde (le plus bas ?).

**Crise écologique.** Le changement climatique s'accélère et laisse planer une doute sur la pérennité même de notre Planète.

**Révolution numérique.** Les changements s'accélèrent et personne n'est capable de prédire demain.

### **Enjeux**

Nous avons identifié les enjeux suivants :

- Donner du sens à la mission de son entreprise/organisation
- S'adapter au changement et embrasser la révolution numérique
- Accompagner et anticiper les transformations

- S'assurer de ne pas laisser des franges de population au bord de la route
- Restaurer la confiance des citoyens et des salariés dans la société

## Risques

Nous avons identifié les risques suivants :

- Perte de sens
- Manque d'agilité et d'adaptabilité
- Inertie
- Perte de leadership
- Instabilité économique et politique
- Perte de son libre arbitre
- Absence d'objectifs éthiques

## Opportunités

**Risque ou opportunité ?** Ces changements profonds de la société et de nos économies nous obligent à remettre en cause tous nos modèles et nos processus. Ces mutations profondes sont évidemment une formidable opportunité pour les leaders d'aujourd'hui de façonner le monde de demain. Il nous faut penser autrement, construire de nouvelles méthodes de management et de nouvelles stratégies. Sur quelles compétences devra s'appuyer un leader ? Lesquelles doit-il développer ?

**Savoir collaborer et travailler en équipe transversale :** « dans les organisations de plus en plus réticulaires où les équipes sont polymorphes, évolutives, à distance et parfois multiculturelles, où les communautés virtuelles et réseaux sociaux prennent le pas sur les organisations verticales, savoir collaborer et coopérer à distance sera clé » (Michel Serres)

**Développer et savoir utiliser ses compétences émotionnelles :** « Ce sont les compétences émotionnelles qui seront les plus mobilisées à l'horizon 2030 (+24% par rapport à 2016), derrière les compétences technologiques (comme la programmation informatique, le codage, l'expertise en robotique...) » (Mc Kinsey Global Report)

**Savoir anticiper et s'adapter aux évolutions complexes :** L'acceptation de la technologie par les cadres supérieurs est cruciale. Une équipe de direction qui ne comprend pas suffisamment la technologie pour voir toutes les opportunités potentielles ne peut pas orchestrer les changements stratégiques et les transformations. Il ne s'agit pas de devenir un expert, mais de comprendre les bases des différents types d'IA et leur impact dans le monde professionnel (Mc Kinsey Global Report).

## Préconisations

Ces compétences ne suffiront pas, pour répondre à ces crises et s'adapter au changement permanent, les leaders d'aujourd'hui doivent mettre en place un changement complet dans la façon dont les entreprises/organisations fonctionnent

et sont dirigées. Forts de nos expériences professionnelles respectives au sein de notre comité, nous avons identifié 5 leviers sur lesquels il est possible d'agir afin de s'assurer de la pérennité et de l'efficacité de son organisation.

- **Nouveau sens:** donner du sens à une mission à long terme en matière d'impact environnemental et social, et restaurer ainsi la confiance dans les comités de direction des entreprises et les gouvernements des États.
- **Nouvelle organisation :** encourager le travail collectif entre équipes transverses, avec moins de hiérarchie et des processus plus agiles
- **Nouvel état d'esprit :** instaurer une culture d'apprentissage et d'innovation en continu dans l'entreprise/l'organisation/la société
- **Nouvelles méthodes de travail :** évaluer et développer de nouvelles formes de travail (freelances) ou des partenariats externes à l'entreprise ou l'administration
- **Modèle plus inclusif:** capitaliser sur les compétences et non l'individu, tout en encourageant la diversité.

Nous avons formalisé cette approche dans une méthode que nous avons nommée "OSEMI": "Organisation - Sens - Esprit - Méthode - Inclusion"

### Etudes de cas illustratives

*Pour illustrer les préconisations ci-dessus et les compétences qu'un leader doit mobiliser, nous nous sommes appuyés sur les cas pratiques que chacun d'entre nous avons pu mobiliser au cours de nos récentes expériences professionnelles. Au sein de notre comité de travail, nous représentons 5 secteurs très variés : une grande entreprise française dans le domaine de l'énergie, deux collectivités territoriales à l'échelle d'une ville et d'une région, une administration (judiciaire), une startup, ainsi qu'un géant de la tech américaine. Nos environnements de travail sont donc bien différents et pourtant, nous avons trouvé de nombreux points communs dans les modèles de leadership et d'organisations requises pour répondre au changement accéléré. Nous les avons rassemblés ici sous la forme de verbatim.*

### Nouveau sens: clarifier sa mission/sa vision

Postulat : Pour mobiliser les équipes et répondre aux besoins de sens, le dirigeant d'aujourd'hui doit tracer une mission et partager une vision claire avec les équipes, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Cet alignement collectif est indispensable pour réussir un changement rapide et efficace.

**Thibault Chassagne**, cofondateur Virtuo (startup française de 70 salariés dans le secteur de la mobilité et plus spécifiquement de la location de voiture)

«Afin d'attirer et de retenir des talents nous sommes forcés d'avoir une vision très claire notamment en terme de développement durable. Virtuo embrasse à ce titre une vision " Tech for good" grâce à la technologie, nous voulons encourager des comportements plus vertueux, via l'abandon de la voiture personnelle. Rappelons que l'automobile est à la fois le 2ème poste de dépense des ménages et l'un des postes les plus importants en terme d'émissions polluantes. Les talents que je recrute sont très attachés au sens de notre mission, qui vise à "changer le monde". L'alignement de nos

tâches au quotidien avec cette mission plus globale nécessite une remise en cause et mise en perspective permanente tant nos collaborateurs y accordent de l'importance»

**Sandrine Chauvin**, rédactrice en chef LinkedIn EMEA & LATAM

« La mission de LinkedIn est inscrite dans tous les bureaux et répéter dans toutes les présentations : « connecter les professionnels du monde entier pour leur offrir des opportunités économiques ». Cette mission repose sur 3 piliers : se connecter en réseau, trouver un emploi, restez informé. Elle s'appuie sur une culture très forte et constitue la "personnalité" de l'organisation, celle qui définit qui nous sommes en tant que collectif et ce à quoi nous aspirons. Cette culture très forte d'entreprise repose sur cinq piliers affichés dans tous les bureaux de LinkedIn dans le monde et dans toutes les offres d'emploi: "transformation, intégrité, collaboration, humour et résultats."

Selon le PDG, "c'est une chose de changer le monde. C'est un autre moyen de le faire à notre manière". Au-delà de cette culture unique, l'entreprise affiche donc 5 valeurs qui sont partagées avec tous les salariés et répétées : "Les membres d'abord. Les relations comptent. Soyez ouvert, honnête et constructif. Exiger l'excellence. Prendre des risques intelligents. Agissez comme un propriétaire de l'entreprise.". Rappelons d'ailleurs que tous les salariés de LinkedIn sont aussi actionnaires, ce qui renforce ce sentiment d'appartenance.

Cette culture et ces valeurs sous-tendent tous les projets. Ainsi avant toute innovation, la question première est de savoir en quoi elle sert notre mission, donc l'intérêt les 630 millions de membres (18 millions en France), bien au-delà du simple aspect purement économique et financier.

Comment sont-elles diffusées dans l'entreprise? Dès leur embauche, tous les salariés participent à une à deux journées, dites 'INDuction' pour apprendre les valeurs et la culture de l'entreprise au service de la mission générale. Répéter à chaque ouverture de réunions, la mission finit par être très ancrée dans le quotidien des salariés qui y s'en sentent investis. Chacun incarne et se sent l'ambassadeur au quotidien de cette culture et de ses valeurs, qui font la fierté de l'entreprise et de ses salariés. La difficulté est de s'assurer qu'il n'y ait pas de distorsion entre les valeurs affichées et la pratique. D'où des processus d'évaluation permanent (voir plus bas)"

**Sophie Gaugain**, Vice-Présidente région Normandie

« Il y a un avant, et un après élection autour d'un projet .Si les deux ne sont pas raccord dans les premiers mois d'exécution du mandat alors la confiance externe et interne est rompue . Il faut donc une feuille de route claire , l'exécuter en favorisant l'implication de tous et être capable de l'évaluer pendant toute la durée du mandat . L'agilité des collectivités locales permet ce mode managérial. En Normandie, les objectifs en matière de stratégie économique ont été définis très clairement . Ils ont été identifiés grâce à des expérimentations sollicitées du terrain et inscrits dans une feuille de route partagée entre les élus,les services, es acteurs et les bénéficiaires . Cette stratégie collaborative donne de la force au projet régional.

**Eric Le Floch**, directeur général des services de la ville nouvelle des Sables d'Olonne

"Notre vision se résume en une idée : Faire des Sables d'Olonne , la ville rêvée à la mer ! Dès lors, toutes nos actions se déclinent autour de 3 axes . Une ville plus attractive , une ville plus sûre , une ville plus solidaire "

**Alexandre de Bosschère**, procureur d'Amiens

"En apparence, la question du sens ne se pose pas pour des magistrats : les magistrats de mon parquet savent que leur mission est de défendre les intérêts de la société devant le tribunal, de protéger les victimes et de faire respecter la loi. Mais en réalité, devant la difficulté de mener leur mission à bien, face à la masse d'une activité déshumanisante, confrontés à l'impression d'être le simple rouage d'une machine qui les dépasse, cela ne suffit plus. Chaque membre de mon équipe a besoin que ce sens s'incarne au quotidien, dans chacune de leur décision et dans un défi collectif pour la Justice. Le projet national de procédure pénale numérique, dont Amiens est le tout premier site expérimental, est aujourd'hui ce défi : dans quelques mois, plus aucune des 40.000 procédures traitées par le tribunal n'existera en format papier".

**Chloé Pfeiffer**, directrice Enedis Paris

"Une mission de service public pour une entreprise comme Enedis confère un sens à son action, et permet a priori de mobiliser les agents au quotidien comme en cas de crise. Ce sont cependant les cas de crises (importante tempête qui fait tomber le réseau électrique par exemple, et qui nécessite la mobilisation des agents de tout le territoire pour sa réparation et la réalimentation électrique de la population) qui réveillent le plus le sens de leur action chez les agents, la mobilisation fait partie de leur ADN, et l'enjeu est de maintenir cette ferveur dans le quotidien."

### **Nouvelle organisation : adopter des démarches participatives**

Postulat : Au-delà de l'alignement sur une vision donc un objectif commun, comment créer une chaîne pour que les innovations arrivent au bout, sans être freinées par la hiérarchie? Comment revaloriser l'expertise sans passer par le management ? Comment rompre la logique des silos ?

**Thibault Chassagne**, cofondateur Virtuo (startup française de 70 salariés dans le secteur de la mobilité et plus spécifiquement de la location de voiture)

" J'ai eu la chance de partir d'une feuille blanche pour fonder Virtuo il y a 3 ans. Nous conservons à ce titre une capacité d'innovation forte et ne sommes pas encore freinés par des logiques politiques tels qu'une hiérarchie complexe ou des problèmes de silos. Néanmoins les collaborateurs qui nous rejoignent le font en partie pour éviter ce genre de travers propre aux grandes organisations nous devons à ce titre être extrêmement vigilants à ne pas laisser s'installer ces freins à l'innovation et à la créativité au risque de bouleverser le "contrat" implicite qui nous lie à nos équipes.

Notre capacité d'innovation repose sur

- la créativité de nos équipes qui sont passionnées par l'innovation
- par une hiérarchie très horizontale qui laisse la parole aux collaborateurs les plus juniors



- La capacité à prendre des décisions très rapidement et à expérimenter ainsi la créativité n'est pas étouffée dans l'oeuf par le manque d'action
- La jeunesse de l'entreprise et de sa "stack technique" qui limite énormément l'inertie liée à la "legacy" des process ou des systèmes informatiques"

**Sandrine Chauvin**, rédactrice en chef LinkedIn EMEA & LATAM

« Le modèle d'innovation de LinkedIn est très ouvert. L'un des premiers maillons passe par les salariés eux-mêmes, qui sont invités à envoyer des commentaires sur l'appli en elle-même. Sur l'appli mobile, il suffit par exemple de secouer son téléphone pour signaler un bug ou une idée aux équipes d'ingénieurs en charge du produit. Cela permet de bénéficier des retours d'utilisateurs en permanence, de corriger les bugs, d'améliorer la plateforme en permanence. Des hackatons sont aussi organisés chaque trimestre, durant lesquels les ingénieurs peuvent initier des projets en dehors de leur roadmap ou de leurs équipes. A mesure que l'entreprise grandit, la difficulté est d'éviter la logique des silos. Pour maintenir la connection entre des équipes distinctes parfois à l'autre bout du monde, un poste de "Product Operation Manager" a été créé. leur rôle est de centraliser les demandes et les projets, afin de coordonner les différentes équipes. »

**Sophie Gaugain**, Vice-présidente région Normandie

« Pour innover, il est indispensable de rompre la logique des silos. Il faut réunir tous les acteurs externes et internes à la collectivité ce qui nécessite de changer certaines habitudes de travail. Il faut aussi motiver les agents dans cette aventure territoriale et valoriser les résultats obtenus grâce à chacun. Le management territorial public est encore trop faiblement pris en compte en France et la formation des élus à cette problématique trop faible. J'essaie de m'y employer chaque semaine avec une méthode de travail avec les services et les élus concernés par mon champ de compétences .

**Eric Le Floch**, DGS de la ville nouvelle des Sables d'Olonne

« En interne comme en externe, la ville nouvelle nous offre la possibilité d'une relation repensée aux salariés comme à l'utilisateur. Nous déployons actuellement une solution GRU (Gestion de la Relation Usager) , ce qui permet un échange direct entre les salariés et la direction . Il en est de même pour l'utilisateur qui peut interpeller, signaler ou tout simplement féliciter par l'intermédiaire de cette appli qui facilite la démocratie interne et densifie les échanges au sein des comités de quartiers."

**Alexandre de Bosschère**, procureur d'Amiens

"Pour mener le projet, j'ai conçu un comité de pilotage de 5 personnes fondé non pas sur l'échelon hiérarchique, mais la motivation, le profil personnel et la représentativité des composantes du tribunal (1 juge d'instruction, 1 procureure adjointe, 1 directeur de greffe adjoint, 1 greffier et 1 procureur). Le groupe se réunit plusieurs heures par semaine depuis 9 mois et prend toutes les décisions stratégiques du projet en commun.

Après des mois de travail en comité de pilotage restreint, nous avons choisi de bousculer le programme du projet de procédure pénale numérique, en créant des phases test "grandeur nature" par service, fondé sur une technologie plus

rudimentaire, mais permettant de responsabiliser chaque acteur et de donner aux plus motivés l'occasion de se distinguer et proposer des innovations organisationnelles dans leur service, quel que soit leur niveau hiérarchique. L'essentiel est que chacun ait conscience de la place unique qu'il occupe dans le projet."

**Chloé Pfeiffer**, directrice Enedis Paris

« Il est important de se donner les moyens de pouvoir concrétiser rapidement les idées d'innovation, pour garder les salariés motivés et confiant dans la capacité de l'entreprise à faire évoluer l'organisation et ses modes de fonctionnement. Cette rapidité nécessite d'aller chercher de nouvelles méthodes de travail (design thinking, prototypage agile) qui placent les utilisateurs au centre du projet : sur les projets d'amélioration continue, ce sont les salariés, et ces méthodes se révèlent être un puissant levier managérial. Un exemple d'innovation travaillé par et pour les salariés et concrétiser en quelques semaines : pour détecter un incident de câble électrique sous la chaussée, les techniciens ont mis au point un casque de réalité virtuelle qui permet de visualiser le réseau enterré et détecter les pannes plus rapidement. Il sera déployé d'ici cet été sur tout Paris."

### **Nouvel état d'esprit : être à l'écoute de la base**

Postulat : Pour évaluer la mise en place du changement dans l'organisation, ajuster si besoin, il est indispensable d'être à l'écoute de tous les maillons de la hiérarchie. Il faut donc remonter la chaîne hiérarchique, être à l'écoute des évolutions et des besoins du terrain ou des utilisateurs.

**Thibault Chassagne**, cofondateur Virtuo (startup française de 70 salariés dans le secteur de la mobilité et plus spécifiquement de la location de voiture)

« Des enquêtes d'engagement anonymes sont envoyées chaque trimestre à l'ensemble de nos salariés, elles permettent de prendre le pouls de l'entreprise à un moment donné, d'adapter si besoin les méthodes de management ou les messages sur la vision de l'entreprise.

D'autres parts nous sommes particulièrement vigilant avec les collaborateurs qui ont rejoint récemment la structure car ce sont les plus vulnérables dans une organisation qui grossit très vite. Nous tâchons de nous assurer qu'ils ont bien compris les enjeux de Virtuo qu'ils partagent la culture de l'entreprise et nous faisons en sorte de répondre à leurs interrogations. Nous avons remarqué qu'un bon "onboarding" soit les 6 premiers mois dans l'organisation était crucial à la réussite d'un salarié parmi nous."

**Sandrine Chauvin**, rédactrice en chef LinkedIn EMEA & LATAM

« La voix des salariés est l'un des premiers leviers d'innovation et d'agilité de l'entreprise. Des enquêtes trimestrielles de satisfaction des salariés sont donc organisées chaque semestre. Les résultats sont communiqués à tous les salariés, et les managers doivent mettre un plan d'actions adapté selon les résultats. L'objectif est d'évaluer et d'améliorer en permanence les pratiques managériales. Il existe un système d'évaluation à 360° via les pairs, les subordonnés ou les supérieurs hiérarchiques qui permettent un audit permanent des pratiques managériales. Il faut rappeler que LinkedIn est organisé de façon matricielle et non hiérarchique. Un contributeur individuel sans rôle de management peut très bien piloter différentes

équipes sur un projet. Cela permet d'éviter la logique des silos et la lenteur d'une organisation trop pyramidale. »

**Eric Le Floch**, DGS de la commune nouvelle des Sables d'Olonne

« Riche de 850 salariés très impliqués, nous multiplions les temps d'échanges au sein des services pour que chacun puisse s'exprimer "sans filtre". Par ailleurs, nombreux sont les services qui sont entrés dans des démarches qualité (ISO 14001 pour les services techniques par exemple), ce qui nous permet d'organiser la collecte de l'information et s'assurer, ce qui est le plus difficile, qu'une réponse de qualité est donnée. Nos organisations sont en constante évolution afin de répondre au mieux aux nouvelles attentes. »

**Alexandre de Bosschère**, procureur d'Amiens

« La conception du projet de procédure pénale numérique a commencé par le terrain : des ateliers dans chaque service, décortiquant dans les moindres détails les pratiques métiers et donnant toute sa place à des techniques méconnues, dont la pertinence et l'efficacité et la pertinence était parfois méconnue. Pour les pilotes du projet et l'équipe de consultant, ce démarrage par le terrain a été une découverte indispensable de la complexité et des compétences du terrain. Pour les acteurs de terrain, cela a été la preuve que leur avis et leur expertise comptaient. »

**Chloé Pfeiffer**, directrice Enedis Paris

« Les meilleures idées d'innovation dans le domaine de l'amélioration continue (à distinguer de l'innovation de rupture) viennent des salariés eux-mêmes, qui effectuent les actes métiers au quotidien. Tout l'enjeu est de pouvoir capter ces idées quand elles ont du potentiel, les rendre visibles, les concrétiser et valoriser les salariés qui en sont à l'origine. Enedis a pour cela mis en place une plateforme de recueil des idées ("La Ruche") qui ne recense pas loin de 10 000 idées, et qui permet de mettre en relation les compétences de l'entreprise pour les concrétiser. Pour les projets numériques nécessitant une expertise spécifique, Enedis a lancé une démarche "FastLab" d'accélération de projets basées sur l'open innovation et les démarches agiles, qui rend acteur le salarié à l'origine de l'idée, et dont le but est de sortir un prototype de l'idée en 6 mois. »

### **Nouvelles méthodes de travail : évaluer les résultats**

*Postulat* : Le questionnement et la remise en question perpétuelle de son action et de son impact sont un préambule indispensable. Cela passe par la prise en compte des équipes opérationnelles.

**Thibault Chassagne**, cofondateur Virtuo (startup française de 70 salariés dans le secteur de la mobilité et plus spécifiquement de la location de voiture)

« Nous sommes très orientés data et résultat par nature et ce depuis le début de notre activité. Les objectifs sont fixés de manière trimestrielle par une méthodologie qui s'appelle OKR (objective & key results) l'atteinte de ces objectifs sont communiqués de manière hebdomadaire lors d'un meeting qui rassemble tous les salariés le lundi matin pendant 15 minutes. »



Nous essayons de faire en sorte que les objectifs soient clairs et partagés par tous c'est un socle indispensable de la performance de l'entreprise."

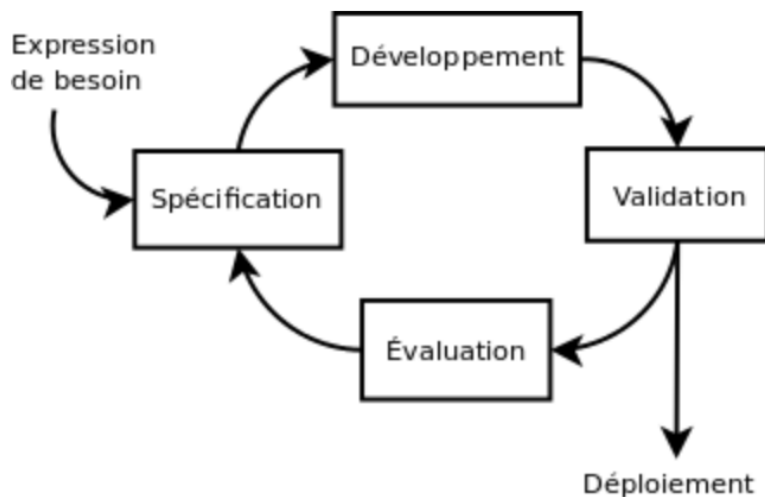
**Sophie Gaugain**, vice-présidence région Normandie

« Le Terrain ! le meilleur moyen d'échanger , d'analyser des situations, de trouver des solutions et d'éprouver grandeur nature soit des idées à développer ou bien de mesurer les effets positifs ou négatifs des décisions déjà prises . " Rester à portée de baffes " est un des éléments déterminant dans le portage des politiques publiques . Ce sont souvent les élus locaux à la manœuvre. Ce n'est pas un slogan , c'est une véritable méthode de travail .Par exemple connaître le plan de déploiement d'une entreprise ou une difficulté ,le dirigeant vous le dira certainement dans ses locaux , pas dans une réunion. Culture du terrain , adossée à des consultations en lignes sur les besoins des habitants . En combinant tous les points de vue, vous pouvez avoir une analyse très pragmatique des sujets et des solutions à mettre en place.

**Sandrine Chauvin**, rédactrice en chef LinkedIn EMEA & LATAM

"Comme tous les géants de la tech américaine, LinkedIn innove en mode itération. Même si le produit final n'est pas parfait, il est mis à disposition du public. Ce sont les utilisateurs et leurs retours qui permettent d'améliorer en continu l'expérience. Dans les secteurs qui s'y prêtent, cela permet d'innover et de tester très vite les innovations, quitte à les arrêter. Concrètement, pour la mise en place d'un nouveau système algorithmique par exemple, le nouveau modèle est déployé à 5% des membres (souvent les plus actifs), les résultats sont évalués. S'ils sont satisfaisants, il est ensuite déployé à 25%, puis 50%, et ainsi de suite, jusqu'à 100% des membres. A chaque étape, les résultats sont mesurés, des modifications apportées. Il arrive que des systèmes ayant nécessité plusieurs mois de développement soient retirés. Mais le plus souvent, ils aboutissent avec des améliorations apportées tout au long du déploiement. Ce système permet d'innover rapidement en "mode test" et de lancer plusieurs innovations à la fois en permanence. Le droit à l'erreur est assumé, l'important c'est de tester vite et tout le temps. Côté recrutements, cela impose de compter sur des salariés ultra-adaptables et très flexibles par rapport aux changements »

## Schéma du cycle itératif



**Eric Le Floch**, DGS de la ville nouvelle des Sables d'Olonne

“Si pendant très longtemps, nos collectivités donnaient l’image de maisons engluées dans les habitudes, la baisse soudaine des dotations de l’Etat cumulée avec avec une profonde modification du paysage institutionnel , obligent les villes à repenser leur organisation. On y parle désormais d’agilité et d’expérimentation ! Plus que jamais , nous évaluons nos politiques publiques et les élus sont d’autant plus enclins à le faire , que les réseaux sociaux nous évaluent en direct.”

**Alexandre de Bosschère**, procureur d'Amiens

“Le message aux équipes est clair : “ici, pas d’amour propre mal placé. On propose, on teste, on améliore, on évalue, on recommence. Toute critique est bonne dès lors qu’elle est constructive”. Cela vaut pour l’organisation du parquet, pour sa politique partenariale, pour ses projets numériques ... Chacun doit savoir qu’il aura la possibilité de porter des projets et de tenter des innovations. Objectivement, tout le monde n’est pas intéressé par ce mode de fonctionnement, mais l’essentiel est que les personnes porteuses d’idées nouvelles ne soient pas écrasées par la le poids de la hiérarchie”

**Chloé Pfeiffer**, directrice Enedis Paris

“L’évaluation des résultats fait partie intégrante de la culture d’Enedis, en ce que la hiérarchie, le Groupe EDF, les concédants du réseau public d’électricité, la Commission de Régulation de l’Energie sont autant d’entités qui suivent de près les résultats d’Enedis. Un effet collatéral, à surveiller en permanence, peut être la surcharge de reporting, le pilotage par les indicateurs et la déresponsabilisation des dirigeants opérationnels ”

## **Modèle plus inclusif: Anticiper les besoins de compétences**

*Postulat :* Pour répondre aux besoins de sens et à la crise de confiance actuels, il est indispensable de déployer des politiques et des stratégies économiques plus inclusives. Plus que les compétences techniques, les compétences comportementales dites aussi « soft skills » sont ainsi devenues essentielles. Il va en effet falloir que chacun et chacune nous apprenions en permanence, quel que soit notre situation dans la hiérarchie.

**Thibault Chassagne**, cofondateur Virtuo (startup française de 70 salariés dans le secteur de la mobilité et plus spécifiquement de la location de voiture)

«Le recrutement est clé, nous ne recrutons que des collaborateurs qui sont très à l'aise dans un environnement changeant et volatile. Il faut que le contrat soit clair dès le départ et dissiper au maximum toute future déception ou désalignement. Nous avons la chance une fois de plus d'être une jeune structure et nous ne souffrons pas à ce titre de "legacy" de salariés qui ne sont plus en phases avec les aspirations de l'entreprise ou qui ont décroché », souligne Thibault.

**Sandrine Chauvin**, rédactrice en chef LinkedIn EMEA & LATAM

« Lors des entretiens d'embauche, les compétences techniques sont un préalable. L'attention est donc portée sur les compétences comportementales. Il en existe 4 qui sont systématiquement évaluées quel que soit le niveau dans la hiérarchie du futur salarié :

- Le leadership: Manager avec compassion, inspirer les autres, savoir prendre des décisions, savoir partager une vision et une stratégie, son niveau de développement personnel et de prise de conscience personnelle
- L'influence: viser à surperformer (X10), savoir influencer une direction, communication, compétences interpersonnelles, relationnel.
- La culture du résultat: mesurer les résultats, apprendre en continue, itérer et améliorer, fixer des objectifs et un planning, sa trajectoire de carrière et progression (notamment sa propension aux risques)
- L'adéquation avec la culture de l'entreprise: motivation, adaptabilité, intégrité, propension à l'action.

Au-delà de l'adéquation du candidat avec les valeurs et la culture de l'entreprise, l'important est de recruter des salariés capables de s'adapter rapidement et en permanence, compte tenu de la vitesse de changement et d'innovation de l'entreprise."

**Sophie Gaugain**, vice-présidence région Normandie

"Beaucoup reste à faire me semble-t-il ... dans les collectivités ...les élus recrutent peu directement eux - mêmes sauf dans les toutes petites collectivités. Il faudrait sortir des cadres institutionnels trop restrictifs ( les concours , les catégories, les échelons etc.) ; et plutôt solliciter des compétences mobiles sur la base de projets régionaux et non sur l'affection à telle ou telle direction."

**Eric Le Floch**, DGS de la ville nouvelle des Sables d'Olonne

"L'obligation de repenser nos organisations en profondeur oblige également les managers à repenser leur positionnement en interne . Le passage en mode projet positionne davantage l'équipe de Direction générale comme une équipe d'animateurs chargés d'assurer la traduction du projet politique en actes. L'expert ne peut plus travailler seul ... Seul le travail en équipe a du sens, à la condition que chacun y trouve sa place...et que tout le monde se respecte."

**Alexandre de Bosschère**, procureur d'Amiens

"Au sein de l'administration, le chef de service ne peut pas jouer sur la sélection à l'embauche, rarement sur la rémunération, pas toujours sur la promotion ... Les ressorts de la motivation et la compétence résident avant tout dans la création d'un cadre de travail attractif, dans la conduite de projets motivants et dans une politique de formation et d'adaptation du poste aux compétences."

**Chloé Pfeiffer**, directrice Enedis Paris

"Le domaine de la distribution électrique est fortement impacté par la révolution numérique et la transition énergétique : de nouveaux métiers apparaissent dans l'entreprise, dont les compétences vont se révéler indispensables au futur de l'activité: télécom et cybersécurité par exemple. Le matériel du réseau de distribution évolue en permanence également (on parle de réseau "smart") et nécessitent de nouvelles compétences plus numériques qu'électro-techniques, tout en gardant les anciennes pour la maintenance du matériel existant : c'est un défi qu'il est absolument nécessaire de relever."

### **Bibliographie / Ressources**

<https://www.formation-professionnelle.fr/2013/09/30/7-competences-cles-travail-demain/>

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/Skill%20shift%20Automation%20and%20the%20future%20of%20the%20workforce/MGI-Skill-Shift-Automation-and-future-of-the-workforce-May-2018.ashx>

<https://www.linkedin.com/pulse/faire-du-manager-un-producteur-de-comp%C3%A9tences-plut%C3%B4t-b%C3%A9n%C3%A9dicte/>

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/02/24476-le-leader-de-demain-devra-combiner-intelligences-emotionnelle-artificielle-et-collective/>

<https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/pour-manager-dans-la-complexite-il-faut-modifier-nos-schemas-mentaux-29683.html>

<https://www.cultura.com/antifragile-9782251444765.html>

<https://www.philomag.com/les-livres/grand-angle/antifragile-les-bienfaits-du-desordre-8120>

<http://www.institut-repere.com/Leadership/les-caracteristiques-des-leaders-de-demain.html>

<http://www.managerattitude.fr/91098601/competences-leaders-de-demain.html>

<https://www.manageris.com/fr-blog-article-119-les-competences-cles-du-leader-de-demain.html>

<https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/les-10-qualit%C3%A9s-dun-vrai-leader>

<https://www.latribune.fr/opinions/blogs/l-oeil-des-bosons/le-leader-de-demain-un-leader-reparateur-611577.html>

<https://www.druckerforum.org/home/>

<https://www.canopsia.com/emergence-nouvelle-conscience/leaders-votre-droit-a-la-vulnerabilite/>

### **Valeurs entreprises / mission**

<https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/marques-engagees/choisir-futur-employeur-valeurs-morales/>

Transgresser les règles

<https://www.jobsferic.fr/manager-au-xxieme-siecle-cest-savoir-transgresser-intelligemment-les-regles/>

Nouvelles techno

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6526681972377550848>