

Formation continue rentable en entreprise

L'ingénierie des performances, une approche globale sur mesure beaucoup plus rentable sur la durée

Bien que cet article n'ait pas pour but d'aborder le côté éthique ou non des modèles d'affaires à marges financières obtenues, je souhaite toutefois partager quelques postulats pour promouvoir l'aspect durable et social du modèle libéral. La seconde partie de l'article abordera les variables qui génèrent de la valeur financière dans une organisation. La troisième et dernière partie la formation continue rentable.

Quelle éthique pour des performances financières durables et sociales ?

Des dizaines d'années du modèle capitaliste-entrepreneurial portent aux nues les fortunes ou les développements d'affaires à deux, trois chiffres ou plus. La "Huber-mode" pense libérer de toute contrainte la salarié ou même l'entreprise de ses défauts actuels avec beaucoup d'optimisme. Le problème de l'absence d'éthique dans les marges financières abstraites est qu'elle ne cherche qu'à augmenter le ratio coût/chiffre d'affaire. Je propose de poser quelques postulats qui devrait, s'ils sont mis en oeuvre, générer plusieurs avantages durables et de nouvelles intelligences

Le premier postulat est bel est bien que le développement durable de toute organisation repose sur sa capacité à se développer, innover, tester, se tromper, pour réussir ses adaptations ou ses transformations. Ceci implique donc que le prix de vente doit bien être supérieur au prix de revient. Le deuxième postulat qui va modérer le premier aborde la "commission" ou la marge sur le prix de revient. Si cette marge est basée sur l'augmentation réelle de valeur de l'objet ou/et du service fournis, elle devient objectivement chiffrable et doit être basée sur des calculateurs de prix qui comprennent toutes les charges réelles de l'intermédiaire pour son développement éthique. Ceci tendrait donc à éliminer du marché toutes les commissions basées sur l'émotionnel, la notoriété, la captation de marchés, les monopols inutiles.

Les variables qui définissent un prix de revient réel

Je cite succinctement quelques évidences pour m'arrêter plus longuement sur la variable en lien avec le sujet de l'article : les coûts matériels (logistique, fournitures et matières, location, construction, sécurité, exigences légales, charges de fonctionnements, immobiliers, brevets et marques, etc.), les coûts financiers (actionnaires, dettes, investissements, change, taxes et impôts, droits de douanes, etc.) et le dernier, les coûts de compétences (habituellement "ressources humaines", mais comme je remets en question la racine humaine effective, je préfère parler de compétences). Les innovations quotidiennes digitales depuis des années ouvrent des champs d'application considérables dans le traitement de données, de prises de décision, de modélisations, etc. Toutes et tous se rejoignent pour promouvoir l'aube de nouveaux métiers qui devraient donc, en toute logique, réclamer des compétences particulières, mobiles et adaptées aux rythmes du digital, soit de l'ordre de la nanoseconde (... !).

Avec moins d'ironie, la réalité d'aujourd'hui et pour le futur devrait implique de plus en plus les individus dans des postures expert de situation pour finaliser les décisions, modifier ou adapter les processus, "éduquer" l'intelligence artificielle et utiliser des algorithmes, être autonome, faire des choix, aller à l'essentiel, etc. ce qui était vrai hier ne l'est plus aujourd'hui ou demain. Toutes ces compétences font partie du capital d'intelligences de l'organisation et sont et seront (je l'espère) un

levier de contribution aux marges financières puisqu'elles pourront de mieux en mieux éradiquer du quotidien tout ce qui est inutile (mon cheval de bataille comme consultant depuis trente ans) ! J'observe seulement que les compétences entreprises (pas seulement techniques, mais sociales) sont rarement aussi bien mises à jour que celles, automatiques, de toutes nos applications numériques non discutables !

Formation continue rentable, qui est impliqué ? comment faire ?

Qui est impliqué ?

Pour quelles raisons il est très largement rentré dans les mœurs que si vous voulez profiter de tous les bienfaits et de la sécurité de vos applications numériques, il faut faire des mises à jour régulières et spécifiques à l'évolution de l'environnement, mais qu'en ce qui concerne les compétences, cette évidence est bien moins visible ?

Je n'ai pas la réponse complète à cette question, si ce n'est qu'aujourd'hui encore, lorsque je parle de performances durables des individus à ces Directions ou des Administrateurs, on me répond trop souvent "voyez les RH..." ou "on a ce qu'il faut en formation..." ou "...on arrête ces dépenses, on recrute" ou plus simple "on a pas de budget...". Imaginez ces attitudes chez des développeurs de nos applications et leurs conséquences.

La question des performances durables est bel est bien une question stratégique avant d'être une question opérationnelle. Les Administrateurs et les Directions sont donc les premiers-ères interlocuteurs-trices qui peuvent inclure ce sujet, la performance durable, dans les sujets prioritaires d'une gestion intelligente et rentable.

Chaque acteur de l'organisation est un-e contributeur-trice de la performance de l'organisation. Donner le moyen à chacun-e de se positionner de manière autonome sur ses performances à son niveau est source de propositions et d'innovations. Il s'agit bien d'une orientation stratégique d'abord (management), opérationnelle ensuite (RH).

En quoi une formation continue est rentable ?

Elle est constamment fidèle à trois pistes : le Sens, la cohérence, les talents.

- Le Sens est à l'origine de tout le processus de compétence. Les Valeurs culturelles portent et orientent l'énergie authentique de l'organisation. je ne parle pas de Valeurs marketing ou de positionnement technique, mais bien de Valeurs culturelles qui rassemblent et simule les synergies utiles de toutes et tous. Cette boussole est indispensable lors d'adaptations ou de transformations requises (fusions, croissances, crises, ...). Elle est le repère qui neutralise une grande partie des paniques inutiles et destructrices (recentrage sur soi, immobilismes, possessions, rétention, protectionnisme cannibale, etc...).
- La cohérence, autre dimension porteuse de profits durable. En quoi votre organisation est-elle cohérente ? En quoi votre organisation est-elle spécifique ? Quels métiers avez-vous créé ? Je suis convaincu que l'ère est à la création de fonction spécifique à vos produits, vos services, vos marchés. Au vu de ce qui précède dans cet article, des modèle standards de "fonctions types" seront de moins en moins utiles pour votre organisation, vous avez le savoir faire et l'intuition pour modeler des fonctions plus pertinentes
- Les talents utiles doivent pouvoir s'exprimer. J'observe un gaspillage énorme de bonnes idées (bonnes = utiles à l'organisation et son futur) dans mes activités en entreprise. Je suis à chaque fois (mon client plus que moi) surpris des solutions possibles quotidiennes qui dorment dans un coin... Il faut donc permettre l'émergence spontanée des idées ou talent utiles à l'organisation et ses développements

Comment faire ? Passer à l'ère de l'ingénierie de la performance durable

Bien en amont d'actions connues comme le conseil, la formation ou encore le coaching, il s'agit de traiter ce projet de performances durable dans une logique d'ingénierie : mise en place de structure, de processus et de fonctions optimisées et dédiées aux performances durables. En métaphore automobile : un "tuning" (personnalisation sur mesure) de l'organisation. Les gains de performances financières et opérationnelles sont considérables puisqu'il éliminent potentiellement toute fonction, tâche ou processus inutile à l'organisateur et ses Valeurs. Grâce à l'ingénierie de la performance, plus le temps passe, plus les optimisations se reproduisent de manière spontanées. Pour aborder ce genre de projet, une question : "si l'organisation de change rien pendant les 12 mois à venir... quels sont les coûts directs et indirects de dysfonctionnements des compétences ?...". Si la réponse est "rien." vous faites partie des organisations qui travaillent juste et de manière optimale. Sinon, vous faites partie des 99% des organisations qui subissent par défaut des anciennes habitudes, des métiers devenus obsolètes ou des "fatalités culturelles" imprimées pour causes d'années de présence. Je démontre souvent dans ce cas que le retour sur investissement d'une approche "ingénierie de performances" produit dès la première année un gain d'un facteur 5 entre le coût du projet et ses effets !

Changer votre organisation pour la rendre le plus "fit" possible ne sera pas réglé par des actions one-shot aussi bonnes soient-elles, seule une approche globale interdisciplinaire peut accompagner votre organisation vers une agilité et un plaisir de fonctionner sans commune mesure. Dans mon métier aussi, on doit s'adapter aux besoins réels actuels : rendre votre organisation créative et autonome à tous les niveaux. Si c'était facile, ça se saurait ! mais quel plaisir à la clé ! Quel randonneur ressent cette fierté d'avoir réussi son projet s'il se contente de sortir sur le pallier, de constater la météo instable et de rentrer ?

Comment fait-on de l'ingénierie ? exemples :

- Une nouvelle manière de définir une fonction pertinente et sur mesure définie de manière simple ! (une douzaine de lignes suffisent pour clarifier les impacts attendus de la fonction, ses réalisations clés et la manière dont elle doit sécuriser l'organisation). C'est seulement par là qu'un Conseil d'Administration et qu'une Direction peuvent garantir la pertinence réelle de l'organisation et de ses processus (difficile de lâcher les réflexes de définitions de fonctions détaillées... pourtant c'est le moment). Il faut d'une part qu'un minimum de degré de liberté existe dans la fonction et, d'autre part, que le Sens défini plus haut cadre les initiatives pour ne sélectionner que les idées utiles à l'organisation !
- Ne cherchez pas à recruter la perle rare, créez là ! L'objection à cette manière de faire est le coût de la formation continue, certe. Vous jugerez avec toute la lucidité requise des cas où les recrutements à forts turn-over sont des gouffres de coûts directs et surtout indirects, ou encore les cas où le fameux profil exceptionnel devra être fidélisé, s'il n'est pas débauché... Il existe aussi des collaborateurs·trices qui voient dans ma proposition de construire les compétences avec les ressources existantes une reconnaissance individuelle, du Sens et de la considération, peut être des ingrédients de fidélisation et de marketing social utiles ? J'ai fait la preuve de cette hypothèse lors de ma première expérience comme patron industriel à la tête d'équipes non qualifiées au départ, puis autonomes et productives au point de rapatrier des unités de production de l'Asie en Suisse !

Une formation continue est rentable si elle est issue de l'ingénierie de la performance, cette dernière :

- optimise les compétences existantes pour assumer des fonctions définies simplement et qui sont pertinentes pour votre organisation puisqu'elles sont modelées sur mesure pour vous.
- est centrée sur des Valeurs culturelles réelles
- récolte les talents utiles
- identifie les besoins réels de formations continues sur mesure.
- basée sur une logique préalable d'ingénierie de votre performance.

Comment profiter de cette ingénierie ?

- 1) Sollicitez un entretien sans engagement à partir de vos constats actuels pour définir un concept de base sur mesure
- 2) Définissons ensemble des indicateurs intuitifs de succès
- 3) Je vous propose un projet, vous l'affichez en terme de cibles, de résultat et de budgets
- 4) Choisissez votre abonnement de prestations à points (nouveau 2019 qui vous permet de bénéficier de tarifs spéciaux jusqu'à 30% de réductions et de lisser le coût de l'ingénierie par moi sur 6, 12 ou 18 mois selon votre projet)
- 5) Je me charge du reste !

Alain Mounir/août 2019 - www.alainmounir.ch