

TAO2 – Thème 8

Rôles des fonctions support face aux nouvelles formes d'apprentissage

Puis

Nouvelles formations des Dirigeants et des cadres des fonctions support



TEXTE DE PRESENTATION

Blandine DE GEYER (CNRS) François FORT (RIST Groupe) David GAND (Algoé) Hubert JAVAUX (Université Sorbonne 3) Myriam ROCHDI (Servier) Vincent TEINTENIER (Servier) Hammad SQALLI (HEM - Maroc)

SOMMAIRE

Section 1

Rôles des fonctions support face aux nouvelles formes d'apprentissage - p 3

Section 3

Le cadre du Groupe thématique

Animation et partenariats p8

Le TAO TANK©
qu'est-ce que c'est ? p 12

Un Groupe Thématique du TAO TANK©,
qu'est-ce que c'est ? p 16

Section 2

Nouvelles formations des Dirigeants et des Cadres des fonctions support – p7



Section 4

Comment participer à ce Groupe thématique? P 17

ROLES DES FONCTIONS SUPPORT FACE AUX NOUVELLES FORMES D'APPRENTISSAGE (premier semestre 2021)

L'apprentissage a de tout temps été considéré comme une fonction nécessaire au bon fonctionnement des organisations.

Depuis Taylor, nous savons que l'apprentissage est une fonction nécessaire à la performance d'une organisation : apprendre précisément à l'opérateur à bien réaliser sa tâche permet sa rapide montée sur la courbe d'apprentissage, ouvre la possibilité de la substitution rapide d'un opérateur par un autre, et améliore la capacité de coordination.

Depuis Mayo, nous savons que la participation des agents et l'apprentissage collectif ont un effet bénéfique à la fois sur la QVT mais aussi sur la performance organisationnelle.

Depuis Becker, nous savons que chaque organisation est spécifique et que l'apprentissage concerne aussi la manière de s'insérer et de faire face à cette spécificité.

Depuis les années 80, période où les transformations s'accélèrent, nous savons qu'il est nécessaire d'accompagner chaque bouleversement par des plans de formation spécifiques, et de parier sur les capacités de l'organisation toute entière à apprendre pour s'adapter.



Ces apprentissages se conçoivent et se déploient avec l'aide d'agents de fonctions support et/ou du management. Ce sont les bureaux d'études ou leurs équivalents qui prennent souvent ce rôle dans les organisations taylorisées. Quand il s'agit d'apprentissages organisationnels, il s'agit des DRH ou responsables organisation ou les consultants extérieurs ou les spécialistes de l'ANACT ou de HEM ou d'autres, ou généralement des mix dans lesquels le management prend une part plus ou moins grande.

Notre époque semble laisser vivre une grande variété de formes organisationnelles, dont celles redevables des modèles que nous venons d'évoquer. Parmi les autres, beaucoup sont soumises aujourd'hui à des équations qui deviennent « infernales » et qui *in fine* remettent en cause les concepts et méthodes d'apprentissage, et du coup le rôle des fonctions support.

.
.



D'abord, on voit les individus s'autonomiser face aux organisations. C'est un axiome du TAO, mais c'est aussi une réalité historique rencontrée dans nombre de nos travaux. Elle émerge dans les années 80 et devient prégnante depuis quelques années. Et dans le même temps, les organisations, au risque de frôler le chaos, accélèrent encore le rythme des transformations, ayant ainsi des horizons stratégiques de plus en plus courts.

Plus le temps, dans ces conditions, de réfléchir et concevoir des dispositifs d'apprentissage. C'est l'individu qui, face aux ruptures continues et dans un climat où l'effondrement guette en permanence, doit se prendre en main, acquérir ou maintenir la compétence ad hoc, et construire une cohérence personnelle sur le long terme.

Les dirigeants, individus singuliers, ont leurs pas de temps particuliers, pas forcément en phase avec celui de l'organisation, mais pesant tout de même sur les décisions.



Comment concilier, dès lors, pour orchestrer les apprentissages, les phénomènes organisationnels, les logiques individuelles, et spécialement celles de dirigeants ? Le numérique semblerait constituer la réponse du siècle, offrant un univers d'apprentissage quasi infini...mais trompeur. D'autant que verser dans le tout numérique voudrait dire que l'on refuse de prendre en compte la variété des manières d'apprendre ?

Evidemment, laisser les individus face à eux-mêmes simplifie la tâche des fonctions support. Confier la responsabilité de cette conciliation au management de proximité supposerait qu'il soit suffisamment présent, ce qui n'est pas donné (voir le projet SOPAMAP du TAO TANK). Faire appel à l'extérieur peut être couteux et ne garantit pas un travail satisfaisant sur les compétences intrinsèques.

Il n'y a plus qu'à espérer que le groupe thématique du TAO trouve une solution « colombienne » (référence à l'œuf de CC) à cette équation apparemment insoluble, faisant feu d'innovation pédagogique ou organisationnelle, dans un champ des possibles très large.



NOUVELLES FORMATIONS DES DIRIGEANTS ET DES CADRES DES FONCTIONS SUPPORT (second semestre 2021)

En nous appuyant sur les conclusions obtenues lors du premier semestre, sur les travaux parallèles menés par nos partenaires HEC Montréal et HEM (voir plus bas) et sur l'ensemble du corpus fruit des groupes thématiques du TAO TANK, nous espérons disposer des moyens de « faire bouger les lignes » en matière de formation des Dirigeants (dont font généralement partie les directeurs des fonctions support) et des cadres de ces fonctions. L'objectif est ici de produire et tester de nouveaux dispositifs d'enseignement et de formation très innovants et pertinents.



ANIMATION DU GROUPE THEMATIQUE

Le Groupe Thématique sera constitué autour de :

Said ABU SHELEIH (Chercheur à HEM – Maroc)

Alaric BOURGOIN (Enseignant chercheur à HEC Montréal, co-directeur du Pôle Dirigeants)

Denis CHENEVERT (Professeur à HEC Montréal, co-directeur du Pôle Dirigeants)

François FORT (DG de RIST Groupe, enseignant-chercheur à l'Université Paris Dauphine) – coordinateur du Groupe Thématique

Nicolas LEPERCQ (RIST – Université Paris Dauphine – Ignition Program)

Hammad SQALLI (Chercheur à HEM – Maroc)

LES PARTENARIATS

HEC
MONTREAL



HEC Montréal – Pôle Dirigeant, Dirigeante et Direction Stratégique

Participeront au Groupe Thématique Denis Chenevert et Alaric Bourgoïn, co-directeurs du Pôle.

Trois thématiques principales sont au centre du Pôle et ouvrent sur plusieurs sujets, promettant une riche contribution au TAO TANK:

a) Le Dirigeant comme Personne o L'importance de la réflexion

b) Le Dirigeant comme Leader au sommet o La capacité à élargir son horizon d'analyse, à apprivoiser la complexité et donner un sens stratégique aux tendances de l'environnement d'affaires

c) Le Dirigeant comme l'Architecte de la dynamique de l'équipe de direction o Les limites des consensus artificiels en équipe de direction



LES PARTENARIATS



HEM – Première école de management au Maroc

Participeront au Groupe Thématique: Said ABU SHELEIH et Hammad SQALLI

Une réflexion est en cours à HEM, première école de management du Maroc, sur la formation des Dirigeants, et implique un petit groupe de Dirigeants marocains.

Le partenariat consistera, comme avec HEC Montréal, à organiser des échanges, confrontations et enrichissements à plusieurs points d'étape durant 2021.

LES PARTENARIATS



DAUPHINE ALUMNI

Participeront au Groupe Thématique et animeront un sous-groupe spécifique Dauphine Alumni: Nicolas Lepercq et François Fort

Un sous-groupe multi fonctions support, pouvant accueillir aussi bien des DSI, Directeurs de l'innovation, DRH, contrôleurs de gestion, directeurs de la transformation, acheteurs, CTO, travaillera au premier semestre 2021 avec l'ensemble des participants, puis mènera au second semestre une réflexion spécifique sur des propositions de dispositifs innovants à remonter et discuter avec les responsables des programmes de Dauphine

LE TAO TANK® QU'EST-CE QUE C'EST?

LE THINK TANK TAO TANK® A ÉTÉ CRÉÉ À L'INITIATIVE D'UN GROUPE DE PRATICIENS ET CHERCHEURS PARTAGEANT UN MÊME CONSTAT :

Les fonctions support traditionnelles (RH, Contrôle de Gestion, Achats, etc.) sont aujourd'hui dans l'obligation de se repenser (nombreuses évolutions sociétales, économiques, et techniques)

Notre période appelle une recomposition de ces grandes fonctions de supports aux organisations (les « systèmes d'action »), et de nouvelles fonctions émergent ou ont émergé (innovation, pilotage de la transformation, digital transformation,...). D'autres effectuent un lifting, résistent, s'érigent en corporations, réfléchissent leur marketing...

Dans ce contexte – comme souvent -, il est particulièrement utile de confronter les points de vues et les expériences des universitaires et des praticiens, des jeunes et des anciens, des acteurs du monde public avec ceux du monde privé, les représentants des petites structures et ceux des grandes.

La vocation du TAO Tank est donc d'ouvrir le chemin pour penser (Think), expérimenter (Act), repérer (Observe) de nouvelles formes d'appui, des organisations, et des individus dans les organisations :

Préparer (inventer ?) la RH du futur

Assister les acteurs perdus dans les systèmes d'information

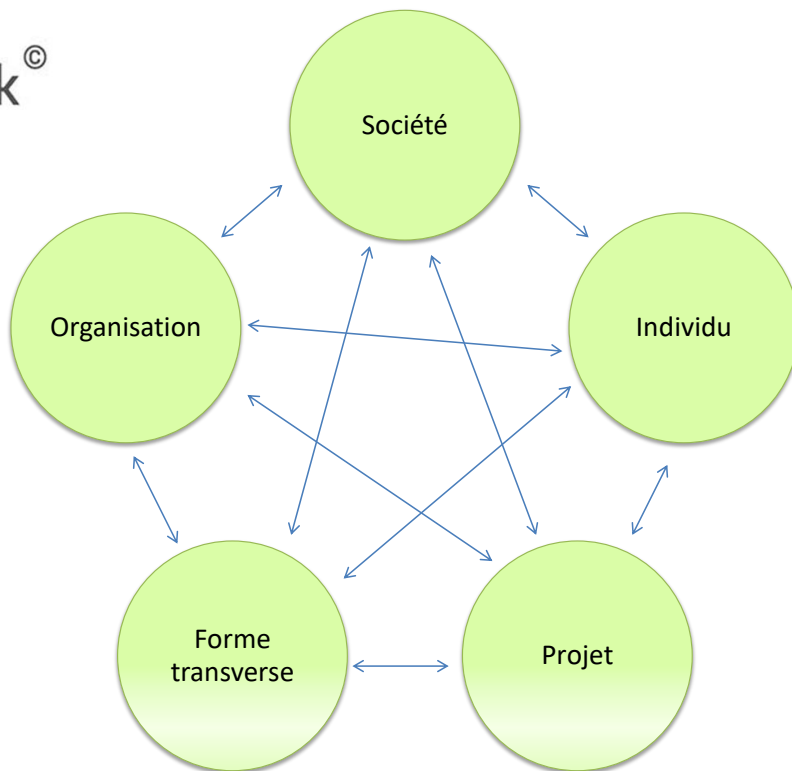
Mettre le numérique au service des Hommes

Aller vers un management control

Aider les Hommes et les Organisations à se transformer

Renforcer la cohésion et la coordination des fonctions de support...

Finalement, réinventer l'idée même de « support »...



Une vision systémique et hyper-moderne

somfy.



Compagnie Nationale du Rhône
L'ÉNERGIE À L'ÉTAT PUR

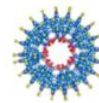


ARaymond

Les adhérents du TAO TANK®



RIST



em
lyon
business
school

thesame
TECH & INNOVATION

Pôlesanté
HEC MONTRÉAL

Lagardere

b biosupport

Alliancy
LE MAG NUMÉRIQUE ET BUSINESS

SANOFI

cap-digital
Paris Region

SAFRAN
AEROSPACE · DEFENCE · SECURITY

Algoe
consultants

Membre sponsor



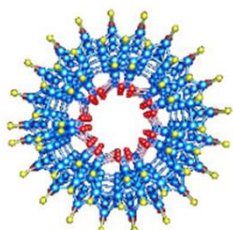
Géosciences pour une Terre durable

brgm

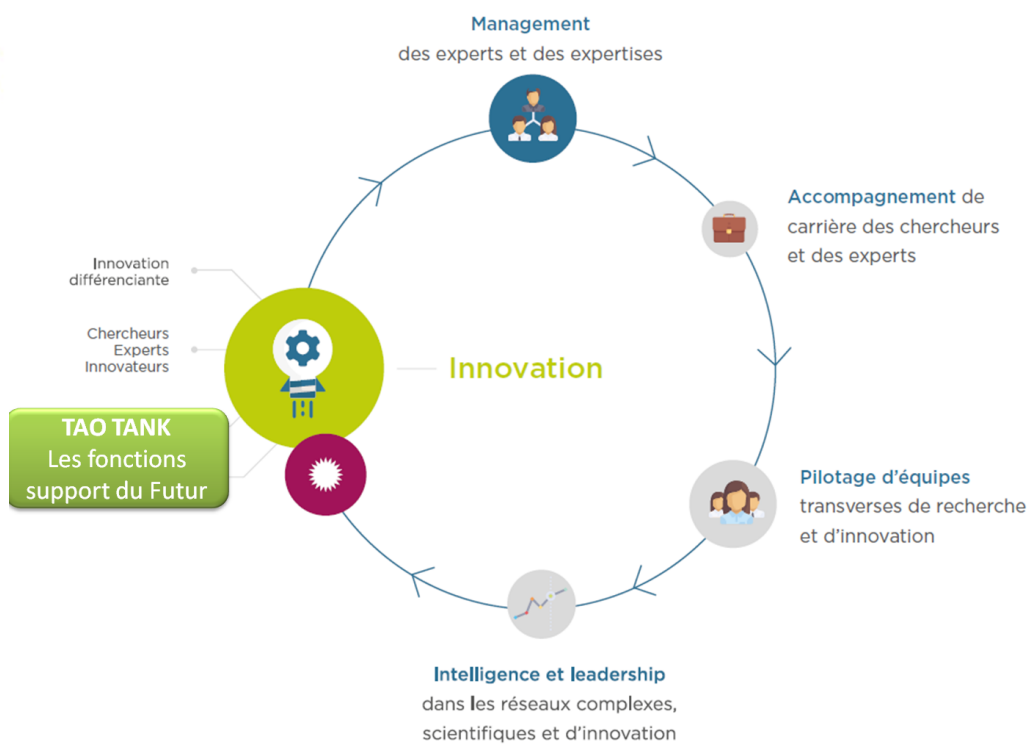
Membre sponsor

Inria
INVENTEURS DU MONDE NUMÉRIQUE

RIST: SIX PLATEFORMES ET UN TAO TANK®



Human Resources Management
for Research Innovation Science & Technology
« HRM/RIST »



UN GROUPE THEMATIQUE DU TAO QU'EST CE QUE C'EST?

6 à 10 demi-journées en petit groupe de 8 à 15 personnes, sur un à deux ans, pour observer, penser et expérimenter de nouvelles formes de « support » pour nos entreprises et organisations qui sont confrontées d'une part à une accélération jamais connue de l'évolution de leur environnement et d'autre part à une quête de sens de plus en plus marquée de la part des salariés.

Les deux premières séances, équivalent d'un kick off, débouchent sur un consensus concernant les objectifs affinés et une feuille de route. Cette dernière peut comporter des interactions avec des experts et/ou des organisations emblématiques, des lectures, des expérimentations, des travaux d'analyse à réaliser par chacun dans sa propre organisation, de benchmark, etc.

Ce kick off est guidé par un premier cadrage effectué par un premier noyau de participants/experts.

Expérimenter de nouvelles approches?

Nous parlons de co-construction de solutions disruptives testées chez certains membres du groupe thématique, valorisant le potentiel humain collectif.

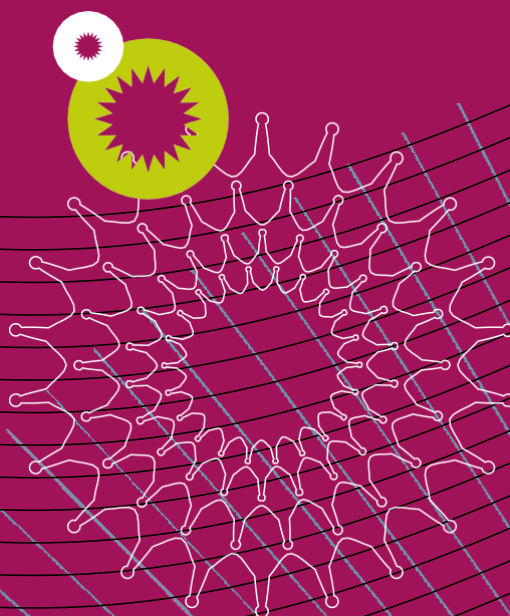
COMMENT PARTICIPER A CE GROUPE THEMATIQUE?

Les Groupes Thématiques du TAO sont accessibles en priorité aux adhérents, sans limitation et sans participation financière.

Mais ils se renforcent en accueillant des invités selon les thèmes. Ces invités sont cooptés par les adhérents, et fournissent une modeste contribution financière.

Informations et inscriptions:

Philippe.herally@rist-groupe.fr



RIST, REGUS La Grande Arche, Paroi Nord, La Défense,
92044 Paris Cedex
contact@rist-groupe.fr
<http://rist-groupe.fr>