

ÉLOGE DE LA RUPTURE

Elf Aquitaine, Pechiney et Thomson, pour ne citer que trois groupes parmi les plus puissants hier : l'histoire est pavée d'entreprises qui ont été absorbées ou ont disparu faute de s'être adaptées à leur environnement. Or jamais les transformations externes auxquelles sont confrontées les organisations n'ont été aussi massives : nouvelles concurrences, attentes clients, mutations des aspirations, révolution digitale, etc.



Ces transformations radicales de leur environnement imposent aux entreprises de mener elles-mêmes des changements d'envergure. A défaut, elles connaîtront des jours complexes, voire elles disparaîtront. Aucune organisation n'est à l'abri, même celles qui en sont convaincues. Qui, par exemple, aurait imaginé il y a cinq ans que les grandes sociétés de taxis parisiens, prétendument protégées par leurs licences, se retrouveraient aujourd'hui dans une situation aussi délicate ? Même les entreprises en situation forte sur leurs marchés peuvent demain se voir imposer des ruptures par leur environnement.

Quelles ruptures internes ?

Ces ruptures à mener en interne peuvent être de nature différente. Elles ont parfois un caractère stratégique lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de réinventer ses facteurs de différenciation par rapport à ses concurrents, voire son business model.

Outre la contribution qu'elle peut apporter sur ce terrain, la fonction RH doit prendre la main sur deux autres terrains. Celui des ruptures de nature culturelle, lorsqu'il s'agit de transformer les représentations et comportements des collaborateurs. Celui des ruptures de nature organisationnelle, lorsque ce sont les modes de fonctionnement de l'entreprise qui sont à redéfinir. Au croisement de ces deux dimensions, citons ici pêle-mêle plusieurs enjeux que nous rencontrons régulièrement chez nos clients : la nécessité de renforcer l'agilité organisationnelle, de promouvoir les coopérations en interne, de faire émerger chez les collaborateurs des comportements entrepreneuriaux, de développer le focus client, etc.

Or quelle que soit leur nature, il est illusoire de penser que les changements s'imposeront d'eux-mêmes, ils doivent être pensés, pilotés et accompagnés.

Ils peuvent par exemple passer par une refonte du modèle managérial et organisationnel, en reconstruisant celui-ci sur la base du développement de la confiance, de la responsabilité et de l'autonomie. Une accélération sans précédent sur la dimension compétence en réorganisant le travail pour qu'il devienne lui-même apprenant, après avoir identifié les compétences critiques pour l'avenir de l'entreprise constitue une autre voie, qui peut être complémentaire.

La rupture, quelle horreur !

Une fois posé ce besoin de ruptures internes pour répondre à des ruptures externes, un obstacle se dresse, qui paraît insurmontable : pour beaucoup, il est hors de question d'impulser dans l'entreprise des ruptures ou des « révolutions ».

Ces fortes réticences sont liées à deux facteurs. Le premier est que la rupture est de prime abord comprise comme brutale, donc inacceptable. En effet, il est attendu des dirigeants et de la fonction RH que les transitions se fassent en douceur. Le second facteur relève des doutes quant à la capacité de « digestion » par le corps social de transformations qui seraient radicales. Ces tentatives génèreraient automatiquement des résistances qui viendraient bloquer le processus.

Il y aurait donc de fait une vraie contradiction entre le besoin de transformations radicales de l'entreprise et leur faisabilité.

> identiterh.com

Rupture et adhésion

Au regard de transformations massives menées par certaines entreprises que nous accompagnons, nous affirmons ici que rupture n'est pas toujours synonyme de brutalité et que de tels bouleversements peuvent être menés en générant enthousiasme et adhésion.

Pour y parvenir, quatre clés sont utilisables :

1. Être transparent sur les mutations externes, en privilégiant des logiques de partage sur les enjeux à adresser et en faisant preuve de pédagogie : lorsque l'ensemble des collaborateurs seront lucides à ce propos, une étape aura été franchie.
2. Le faire en présentant ces enjeux non comme une menace, mais au contraire comme une opportunité pour l'entreprise.
3. Mobiliser sur cette base les collaborateurs sur le sens de la transformation : au regard des enjeux intégrés par tous et de l'opportunité pour l'entreprise et ceux qui la composent, la rupture interne devient désirable.
4. En construire les modalités avec tous ceux qui auront à les mettre en œuvre, de manière à garantir à la fois la richesse des contenus et l'appropriation dès l'amont.

C'est une telle approche qui a permis à Orangina-Schweppes de doubler ses parts de marché il y a une dizaine d'années alors que l'entreprise était attaquée de toutes parts. C'est une telle approche qui a permis à l'ancien Directeur Général de l'Agefiph de conduire cette organisation à reconstruire ses relations avec ses partenaires. C'est une telle approche qui permet aujourd'hui à une grande banque mutualiste française accompagnée par Identité RH d'inventer un nouveau modèle de banque de détail.

Dernier impératif pour que ces ruptures soient effectives et à la hauteur des attentes générées par cette démarche : l'entreprise doit être prête à investir massivement en temps, en énergie, en priorités et en moyens pour que son quotidien d'aujourd'hui ne vienne pas handicaper son futur. Il est par exemple irréaliste de croire qu'elle transformera radicalement son modèle managérial en ne consacrant qu'un ou deux pour cent du temps des managers à cette rupture.

Gilles Verrier, *Directeur Général d'Identité RH*
Nicolas Bourgeois, *Directeur Associé d'Identité RH*

> identiterh.com



IDENTITÉ RH EN ACTION

Transformer radicalement le fonctionnement des caisses d'

LE BESOIN : les Caisses d'Allocations Familiales sont confrontées à des bouleversements de leur environnement : attentes nouvelles de la tutelle, transformation des relations avec les allocataires, révolution digitale. Ceci alors que les modes de fonctionnement hérités de la période d'industrialisation des activités structurent les comportements, avec notamment un modèle d'autorité très traditionnel. Il devient impératif de mener des transformations profondes. Les pratiques de management sont identifiées comme étant à réinventer en priorité.

LA DÉMARCHÉ : c'est à l'épreuve du réel, avec un pilote mené sur une Caisse Départementale, que le projet est initié. Une cible décrivant les comportements managériaux à mettre en œuvre pour servir les transformations attendues est définie avec l'ensemble des managers. Chacun d'entre eux est positionné par rapport à cette cible et des actions de développement sont menées, les dirigeants ayant travaillé en amont sur leurs postures.

LES RÉSULTATS : au regard de la communication menée et des comportements déployés par les dirigeants, les enjeux ont été intégrés par tous. Les transformations à mener sont de ce fait perçues par les managers comme une réponse forte aux interpellations du quotidien. Beaucoup sont désormais en demande d'accompagnement sur ces transformations, avec un terrain propice aux actions de développement qui vont être généralisées.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.