



La Lettre

Avril 2014

ADAPTER L'ORGANISATION AUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Face aux mutations de leur environnement, certaines entreprises sont confrontées à un impératif de transformation de leur organisation. Faute de mener ce chantier, leur survie sera engagée. C'est le cas notamment lorsque leur positionnement sur leurs marchés doit être réinventé.

PagesJaunes a ainsi réussi *via* ses choix organisationnels à basculer en quelques années d'une activité centrée sur l'imprimé, avec des cycles longs et des concurrents dans la presse régionale, à un cœur de métier sur le net, caractérisé par l'instantanéité et des concurrents mondiaux comme Google. A contrario, une entreprise comme la Redoute, à la une de l'actualité, a échoué à mener une mutation de cette nature.

D'autres entreprises sont conduites à refondre leur organisation pour améliorer leur équation économique, par exemple suite à des investissements technologiques ou à un renforcement de la pression sur leurs coûts.

C'est parfois aussi l'évolution des terrains d'intervention de l'entreprise qui l'amène à revisiter son organisation, comme l'a fait BNP Paribas Cardif pour adapter sa structure Corporate à l'accélération de son internationalisation.

Faire face à une transformation de son environnement concurrentiel, renforcer son *business model* ou pousser ses axes de développement : pour chacun de ces trois enjeux, l'organisation peut devenir un facteur clé. Dès les années soixante, Alfred Chandler soulignait que la structure de l'entreprise pouvait être le premier obstacle au déploiement de sa stratégie.

Ainsi, c'est pour avoir la possibilité de se saisir des opportunités ouvertes par le cross-canal que Leroy Merlin a retravaillé l'organisation de sa Supply Chain.

L'organisation, c'est quoi ?

Soyons clairs : l'organisation ne se limite pas à la structure de l'entreprise, et encore moins à ses organigrammes dont chacun sait qu'ils ne sont que la partie la plus institutionnelle et parfois déformée des modes de fonctionnement réels. Ce sont aussi ses systèmes organisationnels, formels et informels, qui permettent à l'entreprise de vivre au quotidien en définissant les mécanismes de régulation et de contrôle mis en œuvre. Quel arbitrage entre les logiques métiers et les logiques clients ? Quels mécanismes de coordination ? Quelles interfaces avec quelles coopérations entre les entités organisationnelles ? Quelle longueur de la ligne managériale ?

Face à ces différentes questions, l'entreprise est confrontée à deux impératifs. Il s'agit tout d'abord d'aligner sa structure sur sa chaîne de création de valeur. Il s'agit ensuite de fluidifier et de supprimer les frontières artificielles, en dépassant les fonctionnements uniquement hiérarchiques et les silos, en facilitant le transversal et en promouvant les logiques projet.

Pour autant, les réponses apportées doivent rester simples à vivre au quotidien. La mise en place d'organisations matricielles croisant plusieurs animations (entités géographiques, types de marché, fonctions, etc.) a parfois généré une complexité qui ne peut être assumée par les acteurs et notamment les managers, confrontés à des *reportings* multiples, des injonctions paradoxales et un alourdissement significatif de leur activité.

Certaines sociétés ont contourné ces difficultés en faisant de la transformation organisationnelle un mode de gestion continu. Ainsi, Dassault Systèmes a développé depuis 2005 ce savoir-faire original en le mettant au service de l'innovation. Il n'existe pas

d'organigramme formel, ce qui invite les équipes à dépasser l'approche classique de définition des responsabilités comme une délimitation de territoires. L'agilité qui en découle permet un redéploiement rapide des ressources vers les objectifs prioritaires. Et l'entreprise considère cette capacité comme un véritable avantage compétitif.

Comment transformer l'organisation ?

Transformer l'organisation, ce n'est pas travailler en premier lieu sur les métiers au sein des grandes fonctions, qui sont autant de silos verticaux construits autour de logiques internes. Mais c'est adopter une approche horizontale, centrée sur les processus. L'analyse de chaque processus à partir de la valeur qu'il doit générer pour le client final permet de reconfigurer les activités de l'entreprise.

Le travail sur le périmètre et le contenu des métiers n'en sera ensuite que plus pertinent. C'est en combinant ainsi une approche de type processus, historiquement plutôt portée par les directions Stratégie ou Qualité, et une approche plus classique centrée sur les métiers que la DRH apportera une véritable valeur ajoutée.

Ce type de chantier doit être mené en associant les intéressés et capturant les « pourquoi » des changements d'organisation pour leur donner du sens. Gardons à l'esprit que de nombreuses entreprises ont appris à leurs dépens qu'il valait mieux une organisation imparfaite incarnée par des collaborateurs engagés que des réorganisations répétées générant inquiétude et démotivation.

Dans les pays anglo-saxons, il est fréquent que la responsabilité première du DRH porte sur l'organisation, une grande partie de son activité étant centrée sur l'amélioration des modes de fonctionnement de l'entreprise. Pour autant, les questions d'organisation ne constituent bien sûr pas le seul élément de réponse aux enjeux de transformation. Les entreprises citées plus haut, accompagnées par Identité RH sur ces questions d'organisation, savent qu'elles doivent marcher sur leurs deux pieds : travailler en parallèle la dimension organisationnelle et la dimension culturelle, en les combinant.

Identité RH en actions : redéfinir l'organisation de la Banque des Etats d'Afrique Centrale



- * **Le besoin :** la BEAC est la banque centrale de six pays (Cameroun, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafricaine et Tchad). Son organisation centrale souffrait d'un manque de lisibilité en interne et ne permettait pas de soutenir facilement ses ambitions et ses projets phares.
- * **La démarche :** un audit flash a été réalisé au travers d'interviews auprès de l'ensemble des Directeurs et d'une analyse fonctionnelle simplifiée. C'est auprès d'un comité de pilotage constitué de l'instance de Direction de la Banque que les priorités stratégiques de la Banque pour les prochaines années ont été capturées, les scénarios d'organisation ajustés et le plan de déploiement validé. Un travail rapproché et régulier avec les dirigeants de l'Institution a permis de concentrer ce projet sur deux mois.
- * **Les résultats :** le nouvel organigramme est basé sur trois pôles, chacun concentré sur un type d'activité (stratégie, production et services supports). Les niveaux hiérarchiques ont été simplifiés. Les programmes majeurs et les priorités trouvent leur traduction dans des entités spécifiques.

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.