

DÉVELOPPER DES MARGES DE MANŒUVRE

Hier, en phase de croissance sur des marchés en développement, l'entreprise se devait d'industrialiser son organisation du travail et de la normer, pour ne voir « qu'une seule tête ». À juste titre, elle se concentrait en premier lieu sur sa capacité à fournir produits et services en quantité tout en optimisant ses coûts.

Faire preuve d'agilité

Aujourd'hui, dans un environnement concurrentiel qui s'est considérablement durci et élargi, avec un client devenu rare, seule la capacité de l'entreprise à s'adapter, à se transformer et à faire preuve d'agilité peut lui permettre de tirer son épingle du jeu.

C'est la raison pour laquelle elle a désormais besoin que chacun de ses collaborateurs fasse preuve d'intelligence des situations, prenne des initiatives et dispose de l'autonomie nécessaire pour cela.

Ceux qui dirigent l'entreprise ou qui l'accompagnent partagent pour l'essentiel cette analyse. Reste à définir comment faire vivre ces nouveaux modes de fonctionnement. Et là, cela devient moins simple : le conditionnement culturel et le cadre organisationnel posés par l'ancien modèle, mis en œuvre de manière mécanique pendant des générations, pèsent extrêmement lourd.

Hier, face à un client, à une situation donnée, le collaborateur devait appliquer un processus précis, obéir à une consigne. Désormais, il est au contraire supposé décider, au regard de la mission portée collectivement dans l'entreprise et d'un nombre de règles limité aux incontournables, ce qui est le plus adapté à la situation.

Comment procéder ?

Comment développer chez l'ensemble des acteurs, dirigeants, managers et collaborateurs, des comportements différents de ceux qui ont été promus et encouragés depuis qu'ils sont entrés dans la vie professionnelle ? Comment transformer le cadre organisationnel pour qu'il soit facilitant et non plus contraignant et empêchant ?



Éliminons d'emblée deux voies :

- * Affirmer qu'il suffit de décréter cette autonomie et que tout le reste suivra. Cette approche génère des situations de maltraitance organisationnelle et, au bout du compte, dégrade les résultats de l'entreprise.
- * Appeler les salariés à être autonomes sans que l'entreprise revisite le système de contraintes dans lequel ils sont intégrés. Elle promouvrait alors des injonctions paradoxales.

Une approche « macro »

Deux approches différentes peuvent être déployées. La première est « macro » et combine trois ingrédients :

- * Un travail sur la transformation des comportements, qui suppose des actions de développement de certaines compétences : capacité d'initiative, dimension entrepreneuriale, agilité, intelligence situationnelle. Les comportements des directeurs d'agence d'une banque mutualiste ont pu être ainsi largement transformés en moins de 18 mois.
- * Un projet dans lequel pourra s'inscrire l'autonomie de chacun et qui constituera « la boussole » de l'action individuelle : au service de quelle ambition, de quelle vision, de quelles valeurs, ces initiatives prennent-elles sens ? La construction de sa vision par cette entreprise de la distribution avec notre support méthodologique a ainsi permis de libérer l'initiative.
- * Un allègement du cadre organisationnel : qu'est-ce qui relève des règles à respecter impérativement (dans certains secteurs comme la santé ou la banque, elles sont nombreuses) et qu'est-ce qui relève des zones d'autonomie ? Une entreprise de la chimie a ainsi réduit de 40% son corpus de normes et de procédures.

Cette transformation doit certes être accompagnée. Mais ne la réaliser qu'avec cette approche macro, par définition descendante, peut sembler contradictoire avec l'objectif poursuivi.

Une approche « micro »

Il est possible de procéder différemment. Avec un travail de « prototypage » réalisé par des groupes de travail et permettant d'expérimenter des initiatives.

Ou même avec une approche plus large en agissant au « niveau micro », à partir de la logique suivante : en situation, le collaborateur sait ce qu'il convient de faire pour renforcer sa contribution. Mais il en est empêché par les logiques de méfiance, de contrôle et d'absence de droit à l'erreur souvent dominantes. Redonnons donc la main à chacun sur une partie de son activité.

L'approche peut être initiée sur deux temps :

1. Interroger le collaborateur : « Dans le cadre des règles essentielles qui régissent votre activité, quelle initiative ponctuelle pourriez-vous prendre pour... (améliorer la qualité de la relation avec le client, renforcer votre efficacité, mieux coopérer avec vos collègues, etc.) ? »

2. L'inviter à matérialiser cette idée. La véritable innovation est là, dans l'absence de filtre ou de sélection. Les collaborateurs ne manquent pas d'idées, mais les modes de fonctionnement de l'entreprise limitent ou bloquent leur réalisation. Il s'agit donc de faciliter ce « passage à l'acte. »

Il faudra ensuite capitaliser sur ces réalisations. Tout d'abord en les valorisant, qu'elles aient été une réussite ou pas. L'enjeu n'est pas dans la qualité de l'initiative, mais dans la nécessité d'ancrer la pratique. Puis en élargissant l'approche à d'autres réalisations: il s'agit alors de renouveler l'expérience à chaque occasion, de manière à systématiser progressivement l'initiative individuelle. Ainsi, la sphère d'autonomie de chacun croîtra, transformant des exécutants alignés en acteurs mobilisés.

Les deux approches, macro et micro, ne sont pas contradictoires. Elles peuvent au contraire être menées en parallèle, ce qui accélèrera la mue. Les premiers bénéficiaires en seront ainsi visibles par tous en l'espace de quelques mois.

Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH

IDENTITÉ RH EN ACTION

Libérer l'initiative des collaborateurs d' Italie

LE BESOIN : pour redynamiser ses résultats, Auchan Retail Italie exprime la nécessité de renforcer l'engagement de ses 20.000 collaborateurs dans leur quotidien, notamment à travers ce qui se joue entre chacun et les clients en magasin.

LA DÉMARCHÉ : chacun des collaborateurs est invité à produire « une idée, une réalisation, un partage » lui permettant de vivre des moments forts dans la relation avec les clients. Le dispositif d'animation du projet repositionne les managers comme facilitateurs de ces initiatives individuelles, qui sont à déployer sur une période de trois mois dans le cadre des politiques de l'entreprise et sans sélection ou censure.

LES RÉSULTATS : une dynamique s'est installée dans l'entreprise avec la multiplication des réalisations et leur partage, réalisé via une plateforme collaborative. L'enquête flash réalisée toutes les 4 semaines auprès d'un panel de 500 collaborateurs permet de mesurer l'appropriation du projet, l'évolution de la qualité des relations avec les clients et la montée de l'engagement.

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.