

Enjeux organisationnels : un terrain à investir par les RH

Face aux mutations de son environnement, l'entreprise est confrontée à un impératif permanent de transformation sur deux dimensions : d'une part sa culture, avec les comportements qui en résultent, d'autre part son organisation avec ce qu'elle permet et les contraintes qu'elle pose. En ne se traitant qu'une de ces deux dimensions, l'entreprise se condamne à l'immobilité.

RH et organisation

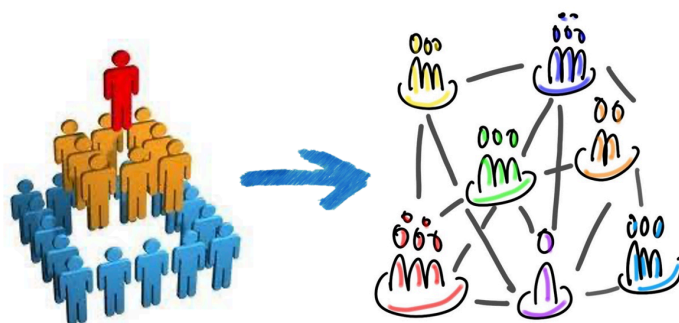
L'organisation de l'entreprise ne se limite pas à sa structure, et encore moins à ses organigrammes : ils ne sont que la partie statique, institutionnelle et parfois déformée des modes de fonctionnement réels. Elle couvre également les systèmes formels et informels qui lui permettent de fonctionner au quotidien : ses processus, ses modes de fonctionnement supposés et effectifs, les articulations existant en son sein.

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. Puisqu'effectivement, l'enjeu est moins la définition formelle des réponses organisationnelles que leur mise en œuvre effective par les collaborateurs. En France, ce terrain est occupé par d'autres, au risque de le voir traiter à travers les prismes déformants des processus et des outils plus que des pratiques et des usages.

Des fondamentaux à intégrer

Pour être sollicitée dès l'amont sur les transformations organisationnelles, voire pour être à l'initiative sur ce terrain, la DRH doit développer un savoir-faire spécifique, qui suppose d'intégrer quelques fondamentaux.

Le premier relève de l'alignement. Dès les années soixante, les travaux d'Alfred Chandler ont mis en évidence la nécessité pour l'entreprise d'adopter la structure la plus pertinente pour permettre la mise en



œuvre de la stratégie. Cette approche peut être élargie à l'ensemble des dimensions organisationnelles. Tout choix en ce domaine doit donc découler d'une analyse de la stratégie de l'entreprise.

Le second fondamental à intégrer renvoie à ce qui se joue dans la période contemporaine au sein des entreprises. La remise en cause des modalités de fonctionnement est devenue impérative du fait de l'ampleur inédite des enjeux de transformation auxquels est confrontée l'entreprise, de la mue de son environnement business, des aspirations émergentes ainsi que de la révolution informationnelle et relationnelle.

L'organisation scientifique du travail taylorienne avait conduit à la constitution de silos, avec des finalités différentes, voire divergentes, et une articulation entre eux qui ne se fait qu'à la tête. La dérive a souvent été renforcée par la nécessité de développer les expertises de chaque fonction, par les logiques de pouvoir et de territoire, ainsi que par l'organisation de l'espace physique de travail. Nombreux sont ceux qui déplorent cette situation, sans pour autant parvenir à la transformer.

« Le signe le plus avéré de la décadence d'une société est la prolifération des lois. » écrivait Montesquieu il y a presque trois siècles. Le caractère inadapté des fonctionnements bureaucratiques par rapport aux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui donne à cette affirmation une actualité plus forte que jamais.

Les trois questions à traiter

Trois questions doivent être traitées, qui sont articulées. La première, relevant du design organisationnel, porte sur la structuration d'ensemble. Au-delà du déterminant stratégique déjà évoqué, celle-ci doit intégrer un impératif : elle doit être conçue à partir des flux et processus qui mènent au client, et non en fonction de logiques internes. Il s'agit là de réorienter l'ensemble du corpus organisationnel de l'entreprise dans le sens d'une meilleure réponse aux besoins du client.

La deuxième question concerne les unités de travail, avec un principe essentiel d'autonomie, qui conduit à mettre en place des unités à taille humaine disposant d'une forte capacité d'initiative. Nous oublions trop souvent le pouvoir de la proximité et la légitimité du niveau local qui doit disposer d'une large latitude d'action, puisque c'est là que se crée la valeur autour du travail des collaborateurs et de leur intelligence des situations.

La troisième question, plus complexe, porte sur les interactions entre les personnes ou les entités et ce qui les régit. L'entreprise a besoin de beaucoup plus de souplesse, de manière à pouvoir s'adapter rapidement en situation. En une phrase, il s'agit pour elle d'adopter

Les codes de transparence, d'interdépendance et de coopération. L'enjeu est de revisiter l'organisation pour l'alléger et la fluidifier. Ce dont il s'agit, c'est de débureaucratiser l'entreprise en supprimant les frontières artificielles et en développant le transversal.

Une procédure ou une norme constitue par nature un comment, établi et généralisé par l'entreprise. Supprimer ce comment suppose qu'une alternative soit possible. Il ne s'agit alors pas d'imposer un autre comment. Mais de mettre chaque individu en position de définir son comment en situation, de manière à ce que cette réponse soit pertinente.

Pour que la démarche soit effective, deux conditions doivent être réunies. La première est de faire monter en compétences et en esprit de responsabilité le collaborateur pour qu'il sache se poser les bonnes questions en situation et de lui laisser les marges de manœuvre effectives.

La seconde est d'animer les collaborateurs sur les pourquoi. Un exemple : plutôt que de définir des formules standardisées à utiliser avec les clients, développer le sens du service du client en mettant en évidence la valeur ajoutée de ce positionnement pour l'entreprise.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Redéfinir l'organisation du groupe



LE BESOIN : regroupant les enseignes Buffalo Grill, Courtepaille et prochainement Popeyes, le groupe Napaqaro a traversé ces deux dernières années une période extrêmement difficile, comme l'ensemble du secteur de la restauration. Le choix stratégique validé par l'actionnaire consiste à remettre l'emphase sur les marques, l'organisation devant en découler.

LA DÉMARCHE : ce sont des organisations fortes qui sont définies au niveau des marques, la structure subissant au niveau du groupe n'ayant vocation qu'à apporter un support allégé et à aider à la recherche de synergies. Identité RH accompagne chacune de ces enseignes sur la formalisation de son organisation et la tenue de son séminaire stratégique.

LES RÉSULTATS : Buffalo Grill, Courtepaille et Popeyes sont désormais en ordre de bataille pour relancer l'activité, chacune de ces marques disposant d'une organisation autonome et fluide ainsi que d'une feuille de route à plusieurs années.

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.