



La Lettre

Mars 2016

FAUT-IL LIBERER L'ENTREPRISE ? (4/4) MANAGER HOMMES ET ORGANISATIONS AU XXI^E SIECLE

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur affilié à l'ESCP
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Le 13 janvier dernier est paru « Faut-il libérer l'entreprise ? » sous notre signature, chez Dunod. Ceux qui connaissent l'engagement d'Identité RH en matière d'innovation managériale ne seront pas surpris par l'approche critique, constructive et concrète de cet ouvrage. Quelques éléments, pour alimenter le débat...

Ces dernières années, le consensus a grandi : les systèmes de management et d'organisation hérités du taylorisme, dominants aujourd'hui encore, ne sont plus adaptés. Caractérisés par une dichotomie marquée entre décideurs et exécutants, un mode de management descendant et une régulation par les normes et process, ils ne permettent plus de répondre aux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée : transformation de son environnement business, mutation du travail, aspirations émergentes et révolution digitale.

Si la nécessité de dépasser ces modèles est acquise, le management des hommes et des organisations du XXI^e siècle peine à émerger, malgré les multiples travaux et expérimentations de ces dernières décennies.

La réponse « entreprise libérée »

Bâtie sur la nécessité de libérer les individus, cette approche s'appuie sur un « leader libérateur » à la tête de l'entreprise, porteur d'une « Vision », qui va remettre en cause les managers et supprimer les fonctions support pour créer un environnement favorable à l'auto-motivation.

S'il faut porter au crédit des promoteurs de l'entreprise d'avoir relancé le débat, les limites de la démarche se doivent aussi d'être soulignées :

- * Risques de dérive éthique : responsabilité du « bonheur » portée à la charge de l'entreprise,



affirmation de la nécessité de « rééducation » des salariés, concentration des pouvoirs chez un « leader libérateur », avec la suppression des corps intermédiaires.

- * Responsabilité des personnes décrétée, sans accompagnement, montée en compétence, ni modes de régulation.

- * Mise en cause des managers et des fonctions support sans voir que leur positionnement est d'abord le résultat d'un système organisationnel.

Comment aller plus loin ?

Si l'entreprise a besoin de construire de nouvelles réponses en matière de management des hommes et des organisations au vu de ses enjeux, mais que la réponse « entreprise libérée » n'est pas satisfaisante, quelles voies adopter alors ? Nos lettres précédentes ont souligné trois impératifs :

- * Promouvoir responsabilité et autonomie, pour que l'entreprise puisse développer adaptabilité, réactivité, orientation client et focalisation sur l'extérieur.
- * Mobiliser les collaborateurs sur des éléments de sens co-construits, qui permettront aux actions et initiatives de chacun de converger.
- * Repositionner les managers, de celui qui considère ses collaborateurs comme des ressources à sa disposition à celui qui se positionne comme ressource pour son équipe.

De fait, la mise en place d'un modèle managérial et organisationnel renvoie à de multiples dimensions, avec une logique systémique : comme les éléments d'un mobile de Calder, tout projet engagé sur une de ces dimensions mettra inévitablement les autres en mouvement.

9 leviers à activer

Plusieurs axes peuvent être travaillés :

1. Définir et animer des éléments de **sens**, boussole et source d'engagement. L'agence Saatchi GAD a ainsi formalisé une « proposition de valeur collaborateur » en la concevant pour qu'elle soit alignée sur sa « proposition de valeur client », l'ensemble constituant le projet partagé par tous.
2. Formaliser une **stratégie** construite et portée par tous, comme Chronodrive l'a fait en associant ses 3 000 collaborateurs, via un questionnaire hebdomadaire sur leurs smartphones.
3. Assurer la montée en **responsabilité** et en compétence. L'Agefiph a réalisé un audit de ses modes de fonctionnement effectifs avant de travailler le développement de l'autonomie et des marges de manœuvre de ses équipes.
4. Mettre en place des **structures** facilitantes. Les expérimentations de Michelin sur l'organisation de ses équipes industrielles, élargies depuis peu à six sites industriels complets, vont en ce sens.
5. Réguler les **interactions**. Les collaborateurs d'un des leaders mondiaux de l'aéronautique ont ainsi défini dix « red lines » fournissant un cadre

volontairement léger, dans lequel l'expression des compétences de chacun est facilitée.

6. Construire des **politiques RH** partagées. La Banque de Détail France de BNP Paribas a revu récemment ses politiques RH au filtre de leur valeur ajoutée pour les activités opérationnelles.
7. Repositionner les **managers**, par exemple en précisant les compétences attendues d'eux et en accompagnant leur développement, comme l'ont fait récemment plusieurs caisses régionales du Crédit Agricole.
8. Centrer les **fonctions support** sur la création de valeur. L'Institut Pasteur a mené il y a quelques années une véritable mue en la matière, de fonctions très administratives à des activités ancrées dans l'opérationnel.
9. Repenser le rôle et la posture du **dirigeant**. Sur le terrain des attitudes, chacun à sa façon, les premiers dirigeants des groupes Daher, Biometal-Fila ou Vygon sont par exemple impressionnants dans leur capacité à mettre en œuvre une posture basse.

L'entreprise devra choisir par lequel de ces leviers elle engage sa démarche de transformation. La réponse est d'abord tactique. Où l'entreprise éprouve-t-elle le besoin le plus impératif de se transformer ? À quel enjeu les dirigeants sont-ils sensibles en priorité ? Sur quoi les salariés se mobiliseront-ils ? C'est à partir des différents ingrédients présentés ci-dessus que l'entreprise pourra construire la réponse sur-mesure adaptée à son environnement et à ses enjeux spécifiques.

Le témoignage dans l'ouvrage : Pascal Demurger, Directeur du groupe

“ C'est notre large transformation conduite de 2009 à 2014 qui nous a conduits à souhaiter que les collaborateurs s'expriment plus largement et libèrent tout leur potentiel. Nous avons en effet mis en place une large modification des organisations et des processus de production de notre entreprise. Cette organisation supposait de rassembler des compétences très différentes dans des unités de taille réduite, avec de ce fait la nécessité d'assurer une polyvalence importante des collaborateurs. Nous avons tout fait pour que les processus au cœur de nos activités soient les plus légers possibles. Durant ces cinq années de transformation, j'ai engagé les collaborateurs à faire remonter tous les obstacles, toutes les barrières qui font perdre du temps, de la qualité de service ou de la qualité de vie au travail. Il nous faut à présent passer à un travail plus profond sur les comportements. Il doit nous éviter les déviances technocratiques et responsabiliser chaque collaborateur. ”

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.

