



INSTRUMENTALISONS LES EFFETS DE MODE !

GILLES **VERRIER**



Les trois activités que j'ai développées (conseil, avec la création et le développement d'Identité RH / enseignement à Dauphine après avoir dirigé pendant 10 ans les Masters RH de Sciences Po / écriture avec notamment la publication récente de "Les RH en 2030") ont deux caractéristiques communes : une volonté de qualité avec un travail sur mesure, le lien systématique entre RH et business.

La mode est une forme de laideur si intolérable qu'il faut en changer tous les six mois. écrivait Oscar Wilde, exprimant ainsi le peu de valeur accordée par beaucoup à ce phénomène.

LE REJET DES EFFETS DE MODE EN RH ET EN MANAGEMENT

Effectivement, dans le monde des RH et du management surgissent de temps à autre de nouvelles notions qui font le buzz. Elles sont l'objet de posts sur les réseaux sociaux. Elles génèrent publications, conférences et initiatives, parfois de piètre qualité. Elles ont leurs gourous, encensés par certains comme de véritables messies.

Assurément, l'engouement suscité peut paraître surprenant et tourner au ridicule. En premier lieu sur les réseaux sociaux, où la notion est alors présentée comme le graal. Mais c'est aussi le cas chez certains dirigeants d'entreprise, qui s'emballent et ne voient plus de réponses aux problèmes pourtant complexes de leur organisation qu'à travers ce filtre. L'effet de mode joue alors à plein.

Certes, ces approches peuvent être inadaptées et ne pas répondre aux enjeux ciblés. Leur application entraîne alors des dérives. Elle conduit notamment à occulter certaines dimensions de la problématique à traiter. Nous ne nous ferons pas ici que des amis en estimant par exemple que le déferlement de certaines approches de développement personnel depuis quelques années a conduit de nombreuses entreprises à négliger la dimension organisationnelle, une forme de psychologie bon marché écrasant toute approche à caractère sociologique.

Bien sûr, la tentation naturelle pour tout acteur observant cette dynamique est de casser l'effet de mode observé et de le critiquer frontalement pour tenter d'éclairer les esprits. Cette réaction d'agacement est assez saine et utile, ne serait-ce que pour contrebalancer l'influence des gourous et des marchands qui se sont engouffrés dans la brèche.

Nous pourrions nous en tenir là.





UNE RÉPONSE PAS TOUJOURS PERTINENTE À UNE VRAIE QUESTION

Ce serait négliger une première interrogation : pourquoi la nouvelle approche rencontre-t-elle un écho aussi important et génère-t-elle un tel emballement ?

Appuyons-nous sur un exemple. La notion d'entreprise libérée a connu à compter du milieu de la dernière décennie un engouement sans pareil. Elle a fait l'objet de milliers d'articles et de publications. Des dirigeants se sont enthousiasmés. Quelques entreprises ont mené des expériences, plus ou moins heureuses. Certains en ont fait un business, allant jusqu'à déposer le terme « entreprise libérée » à l'INPI et à construire une démarche de labellisation.

Le modèle détaillé dans l'ouvrage ayant lancé cette dynamique décrivait le modèle d'une entreprise dirigée par un « leader libérateur » porteur d'une vision qu'il avait définie seul, avec la suppression des fonctions support et la remise en cause du rôle des managers, en prévoyant « rééducation des salariés » et « contrôle social intériorisé ». À partir de ces seuls attributs, il était aisé de critiquer et de déconstruire cette approche. Quelques esprits bien avisés ne s'en sont pas privés.

Une autre réaction était possible. Elle partait d'une analyse : le succès rencontré par cette approche était révélateur d'un besoin, dépasser le modèle néo-taylorien encore si présent dans la culture et les modes de fonctionnement des entreprises. Pleinement pertinent pour faire face aux enjeux de l'industrialisation de masse, il n'est plus du tout adapté aux réalités économiques et sociologiques d'aujourd'hui. L'entreprise a besoin de faire émerger un nouveau modèle organisationnel et culturel. L'approche entreprise libérée apportait une réponse et nombreux sont ceux qui ont considéré que ce n'était pas la bonne. Toujours est-il que le besoin est réel. La vague autour de l'entreprise libérée offrait donc une opportunité pour analyser le besoin et, à partir de là, adopter une approche critique de déconstruction-reconstruction permettant d'identifier d'autres réponses plus pertinentes et de faire émerger un modèle alternatif.¹

Lorsqu'une nouvelle approche émerge, rencontre le succès et fait le buzz, il est possible de faire preuve d'esprit critique sans pour autant la rejeter d'emblée et par principe. De quoi cette mode est-elle le nom ? C'est en analysant le besoin auquel elle est supposée répondre qu'il sera possible de faire progresser la réflexion puis l'action. En traitant ensuite une seconde interrogation : la réponse émergente est-elle pertinente au regard du besoin ?

Le styliste John Galliano, surnommé « le surdoué de la mode », affirmait que « La mode est avant tout un art du

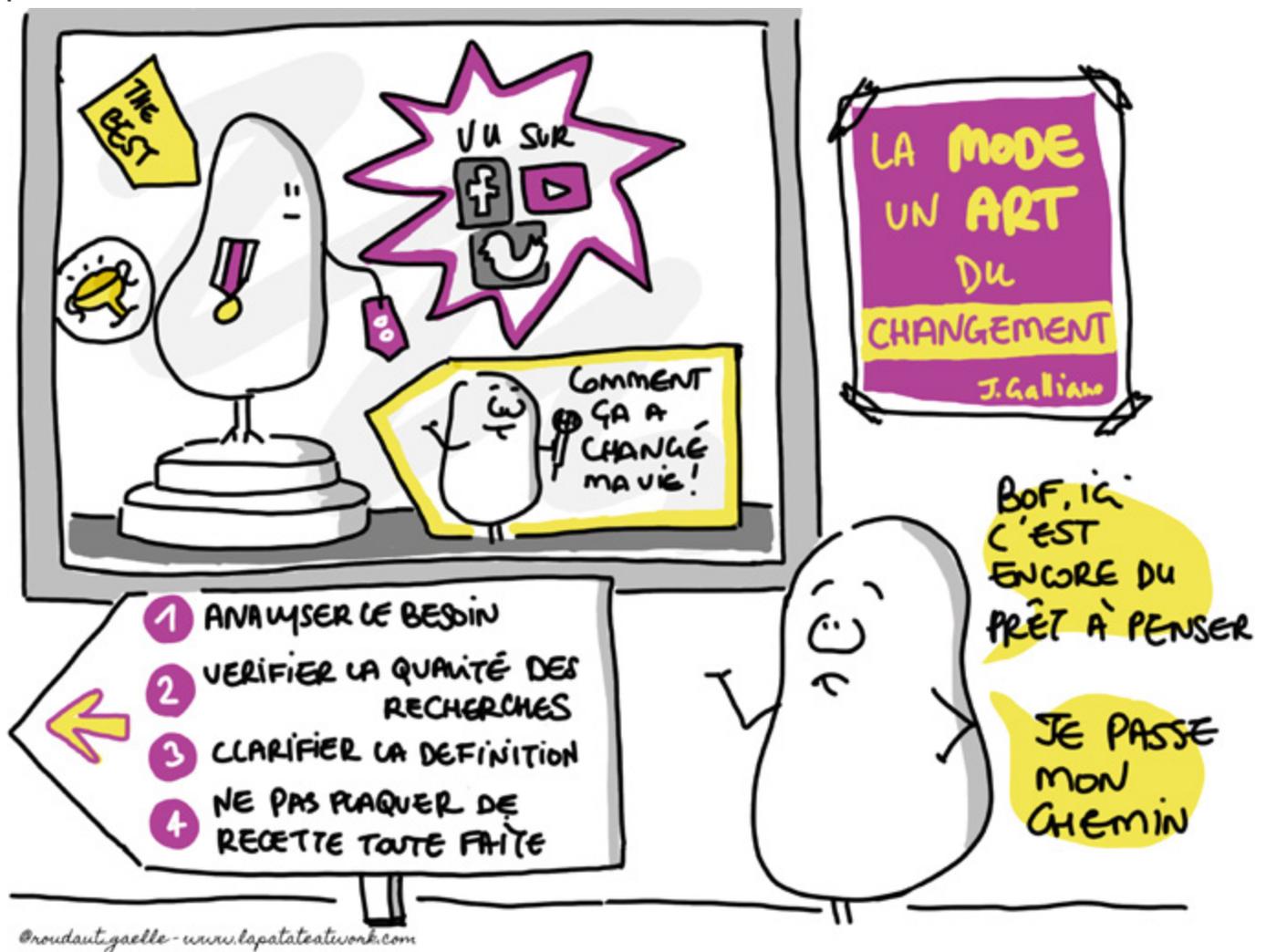
changement. » La démarche envisagée ici permet d'éviter deux écueils opposés : d'un côté adopter une approche moutonnaire d'enthousiasme béat et de suivi inconditionnel de la nouveauté. De l'autre rejeter par principe une approche émergente qui pourrait alimenter la réflexion sur le changement nécessaire dans les organisations.

En adoptant ainsi une « posture de judoka » qui utilise le mouvement lorsqu'une nouvelle notion émerge plutôt que celle du boxeur qui vise à refermer un débat mal engagé, l'effet de mode est alors utilisé comme un levier pour transformer la réalité. Le DRH qui voit dans son entreprise une nouvelle approche susciter intérêt et débat pourra ainsi en faire un point d'appui pour mettre en évidence et pousser les transformations qui lui paraissent nécessaires.

QUATRE PRÉCAUTIONS POUR RÉUSSIR CETTE INSTRUMENTALISATION DE LA MODE

Pour être menée à bien, cette instrumentalisation de la mode suppose plusieurs précautions. Nous ne reviendrons pas sur la première : avoir analysé au préalable le besoin de l'entreprise auquel une réponse doit être apportée.

La deuxième est plus ardue puisqu'elle requiert du temps et de la curiosité. La notion à la mode n'émerge pas du néant. Autour du même enjeu, d'autres réponses ont été apportées auparavant, des travaux ont été menés, des écrits existent, des expérimentations ont eu lieu. De la même manière qu'un travail de recherche commence toujours par la réalisation d'un « état de l'art », l'entreprise doit s'astreindre à une démarche : s'appuyer sur ce qui a déjà été pensé et réalisé sur l'enjeu qu'elle veut traiter. En veillant à la qualité des sources : la philosophie de comptoir et la logorrhée d'experts auto-proclamés n'ont pas la même valeur que les travaux de recherche ou les



@noudaut.gaëlle - www.lapatateatwork.com

réalisations dont les résultats ont été mesurés.

La troisième précaution consiste à clarifier le contenu de la notion à la mode. La définition et le périmètre d'une telle notion émergente peuvent être à géométrie variable. Chacun y met sa sauce. Beaucoup l'utilisent en y intégrant le contenu qui les arrangent. L'exemple de « l'expérience collaborateur » est éclairant. Nous l'avons définie en 2015 dans nos écrits comme « l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de l'entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel, de son recrutement jusqu'à son départ. » Cette définition a depuis été reprise par Wikipédia, qui n'est pourtant pas la référence en matière d'exigence scientifique. Mais les définitions de ce concept sont multiples. Certains la limitent aux impacts des processus RH sur les collaborateurs. Ils perdent

ainsi tout l'intérêt de l'approche puisqu'ils conservent un prisme RH, alors que l'enjeu premier est de s'en défaire pour adopter le regard du collaborateur. D'autres la traitent à travers les situations factuelles rencontrées par le collaborateur, en oubliant la dimension subjective de son vécu du fait des émotions qu'il ressent. Cet exemple illustre combien il est utile de cerner une notion émergente en la définissant précisément et en caractérisant ce en quoi elle est innovante, de manière à ce qu'elle puisse produire la transformation attendue.

Dernière précaution : ne jamais plaquer sur l'entreprise une recette toute faite, même quand elle paraît séduisante. L'innovation managériale ou RH faisant l'objet d'un effet de mode doit être analysée au regard des réalités de l'entreprise et être adaptée en conséquence. À quel besoin particulier de notre entreprise cette approche répond-elle ? Comment intégrer sa logique au regard de nos spécificités ? Avec quelles adaptations de ses modalités ? Faute de réaliser cet exercice, la greffe ne prendra pas et la réponse sera rejetée par cet organisme vivant qu'est le corps social de l'entreprise.

Gilles Verrier

Cf. « Faut-il libérer l'entreprise ? » Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois, Dunod, 2016

