

HUMAN FIRST

S'adapter pour durer

Human First, S'adapter pour durer, Paris, Presses des Mines, FNEP, 2023.

ISBN: 978-2-35671-876-1

© Presses des MINES – TRANSVALOR, 2023

60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France

presses@mines-paristech.fr

www.pressedesmines.com

Dépôt légal 2023

Achevé d'imprimer en 2023

Cette publication a bénéficié du soutien de l'Institut Carnot M.I.N.E.S.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Fondation Nationale Entreprise et Performance

HUMAN FIRST

S'adapter pour durer



Préface de Caroline Chanavas



Table des matières

Avant-propos	11
Préface	13
Les auteures	15
Remerciements.....	17
Synthèse.....	19
De quels outils l'organisation doit-elle se doter?	19
<i>Quelles formes l'organisation doit-elle prendre pour être capable d'intégrer les nouveaux enjeux et/ou d'impulser le changement?.....</i>	<i>19</i>
<i>Les nouvelles approches des conditions de travail : l'entreprise comme lieu de vie, ou comment faire se rejoindre les aspirations individuelles et les besoins de l'organisation.....</i>	<i>20</i>
Les compétences, ressources stratégiques et leviers de performance.....	21
<i>Le sens et la raison d'être, des outils de responsabilité sociale pour attirer, fidéliser et mobiliser les parties prenantes.....</i>	<i>22</i>
<i>Les Managers, moteurs opérationnels du changement et leviers de la transformation.....</i>	<i>23</i>
Executive summary.....	27
What tools should the organization use or what forms should the organization adopt to be able to integrate new challenges and/or to drive change?.....	27
<i>New approaches to working conditions: the company as a place of living, or how to bring together individual aspirations and the needs of the organization.....</i>	<i>28</i>
The skills, as strategical resources and performance levers.....	29
Meaning and purpose: how social responsibility can attract, retain and mobilize stakeholders.....	30
<i>The Managers, operational engines for change and transformation levers.....</i>	<i>31</i>
En guise d'introduction.....	33
Les défis auxquels le secteur industriel est sommé de s'adapter.....	33
Des acteurs divers intéressés par la transformation du secteur industriel.....	34
La crise du Covid a rebattu les cartes	35
Le périmètre de l'étude : une ambition à circonscrire.....	36

Les innovations organisationnelles	39
Une organisation attentive à l'individu	40
<i>Mettre en place des programmes d'empowerment des salariés (intrapreneuriat, 10 % de collaborateurs inspirés, droit à l'erreur).....</i>	<i>41</i>
<i>Promouvoir de nouvelles modalités d'intégration des collaborateurs.....</i>	<i>43</i>
<i>Faire émerger des leaders différents en diversifiant volontairement les types de profils cognitifs recrutés (introvertis, hypersensibles, impertinents, neuro-atypiques...)</i>	<i>46</i>
<i>Prendre en compte les aspirations individuelles des collaborateurs et leur sécurité psychologique (réassurance, sérénité).....</i>	<i>47</i>
Une organisation mobile et souple.....	48
<i>Libérer les organisations par l'enclenchement d'un processus poussé de délégation.....</i>	<i>48</i>
<i>Instituer l'innovation au cœur de l'organisation ou comment rester ouvert au hasard?</i>	<i>49</i>
<i>Digérer et utiliser son histoire pour en faire une force (psychothérapie organisationnelle), devenir une organisation réflexive</i>	<i>49</i>
<i>Apprendre et s'améliorer en continu: « l'entreprise apprenante » et le biomimétisme.....</i>	<i>51</i>
Une organisation engageante et confiante	53
<i>Insuffler le collaboratif dans l'organisation</i>	<i>53</i>
<i>Augmenter la reconnaissance en évaluant autrement</i>	<i>54</i>
<i>Intégrer les collaborateurs à la prise de décision, donner le pouvoir et faire confiance</i>	<i>56</i>
<i>Faire participer l'extérieur « inspirant » dès que possible pour plus d'engagement</i>	<i>57</i>
En conclusion	58
 Les nouvelles approches des conditions de travail	 59
L'importance des conditions matérielles de travail pour l'adaptation et la transformation des organisations	61
Nouveaux modes de travail et équilibre vie pro-vie perso.....	65
<i>L'accélération de la pratique du télétravail</i>	<i>65</i>
<i>Comment trouver un équilibre entre engagement des collaborateurs et respect de la vie privée?</i>	<i>67</i>
<i>Des évolutions dans la réglementation interne des entreprises et dans la législation du travail</i>	<i>67</i>
<i>Mais alors comment donner envie aux collaborateurs de revenir?</i>	<i>69</i>
De la décoration fengshui au bien-être psychologique	73
<i>L'importance grandissante de la notion de bien-être au travail.....</i>	<i>73</i>
<i>L'évolution des conditions de vie au travail est-elle une réponse pertinente aux nouvelles aspirations individuelles?.....</i>	<i>74</i>
En conclusion	76

Les compétences, ressources stratégiques et leviers de performance 77

L'adaptabilité, compétence-clé?	78
Compléter les connaissances délivrées par le système éducatif.....	79
<i>La formation par alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation)....</i>	79
<i>La co-construction de programmes par filière.....</i>	80
<i>Les parcours d'intégration à l'arrivée dans l'entreprise... et lors d'une mobilité fonctionnelle ou géographique.....</i>	83
Assurer l'efficacité de son système de développement des compétences	83
<i>La cartographie des emplois et des compétences.....</i>	85
<i>L'évaluation des compétences.....</i>	85
<i>La prospective: prévoir le travail de demain.....</i>	86
<i>Le développement des compétences</i>	86
Garantir sur le long terme les parcours professionnels	
Comment garantir sur le long terme l'adéquation des compétences et les parcours professionnels?	89
<i>Les dispositifs externes</i>	89
<i>La mobilité interne... voire externe...</i>	90
<i>Penser une carrière sectorielle est une solution de longue durée pour multiplier les expériences et s'adapter aux soubresauts économiques à court terme</i>	90
<i>La capitalisation des savoirs</i>	91
En conclusion	91

Le sens et la raison d'être 93

Une vision business qui intègre les aspirations sociétales des employés	94
La prise en compte des aspirations des employés dans une démarche sincère et pérenne	98
<i>La RSE, de la soft law à la norme.....</i>	98
<i>Le renouveau de la RSE – ontologique versus cosmétique.....</i>	99
La crise exacerbe la quête de sens.....	103
La culture d'entreprise, un levier d'adaptation ou un frein.....	107
En conclusion	110

Les managers, moteurs opérationnels du changement et leviers de la transformation 113

Personnaliser le modèle managérial	114
<i>L'approche participative - Construire un modèle managérial adapté aux enjeux et aux attentes chez RTE.....</i>	115
Prendre conscience et se situer.....	117
<i>L'approche individuelle (et la plus-value des Ressources Humaines)</i>	118
<i>L'approche collective</i>	119

Se mettre en mouvement concrètement 119

Des actions de professionnalisation..... 119

Des actions relatives au recrutement des managers..... 123

Le développement de l'intelligence collective et les approches
par l'expérience..... 123

Et pourquoi ne pas oser un dialogue social différent? 124

De la transformation individuelle à la transformation systémique 124

En conclusion 127

Ouvrages rédigés sous l'égide de la FNEP..... 129

Avant-propos

Human first - S'adapter pour durer...

Réfléchir sur ce sujet précisément au moment où la pandémie a démarré, c'était sans doute un signe du destin qui n'a pas échappé à nos cinq co-auteurs, membres de la mission 2020 de la FNEP, car c'est précisément ce qu'elles ont fait.

Elles parlent donc en connaissance de cause.

Ce sujet peut être abordé sous plusieurs angles, mais il ramène toujours à une réalité : il n'existe pas dans l'absolu de bons projets, de bonnes entreprises ni de bonnes stratégies. On rencontre, en revanche, des organismes, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'administrations publiques, qui savent s'adapter. Le fait est que ces entités ne réussissent dans cette tâche que parce qu'elle tiennent compte du facteur humain.

Le défi managérial est ainsi posé : savoir embarquer des salariés dans un concept maison qui va les séduire parce qu'il répond à leurs aspirations, correspond à leurs valeurs. S'ils ont choisi de travailler dans cet organisme, c'est parce que celui-ci représentait sans doute, quelque part dans leur imaginaire, une certaine idée du sens de leur travail, ainsi que ce que devrait être la vie au travail.

Si ces salariés demeurent, plusieurs années plus tard, fidèles à la structure qui les emploie c'est vraisemblablement parce que ce même organisme a su aller de l'avant, s'adapter à des événements totalement extérieurs et parfois très imprévus, sans perdre son âme pour autant ni oublier son histoire.

L'exemple récent de certains de nos étudiants et nos élèves de grandes écoles est révélateur. Certains d'entre eux ont choisi de bouder les enseignements traditionnels et de désertier les entreprises et métiers « destructeurs » de l'environnement. Ces nouveaux arrivants sur le marché du travail ne veulent pas que leur savoir soit mis au service d'entreprises ne respectant pas leurs valeurs.

Il s'agit là d'un signal encore faible mais qui mérite l'attention. Comment, pour une structure donnée, recruter les meilleurs éléments, ceux qui fourniront l'énergie et l'expertise pour aider la structure à aborder les défis et les imprévus de demain ?

Il faut pour cela sur le long terme des engagements clairs et sincères de la part de la structure, suivi d'actions concrètes à l'appui de ces engagements.

Montrer l'exemple n'est pas la meilleure façon de convaincre, c'est la seule, disait Gandhi.

S'adapter pour durer, avez-vous dit ?

Olivier Peyrat,
Président de la FNEP,
Directeur général d'AFNOR Groupe



Préface

Pourquoi adapter l'organisation du travail aux enjeux actuels si ce n'est pour assurer la pérennité de l'entreprise ?

Savoir où aller est un exercice souvent réalisé avec succès par le management.

En revanche, comment lever les obstacles qui entravent une entreprise et ouvrir les voies qui la conduisent vers son avenir apparaît difficile et laborieux. Bousculer le présent sans le casser et embarquer les équipes pour un futur meilleur est une gageure de tous les instants.

Comment chaque entreprise, institution, groupe d'individu modifie-t-il sa situation actuelle pour entrer réellement dans l'avenir ?

Cette question centrale a été posée par la Fondation Nationale Entreprise et Performance (FNEP) à la mission 2020, dont je suis la marraine.

Et croyez-moi, Sandrine, Magali, Isabelle, Claire et Caroline se sont adaptées !

Elles ont traversé la crise sanitaire avec une seule idée en tête : comment apporter une réponse pertinente à la FNEP malgré la Covid qui saisit le monde ? Elles ont très vite laissé de côté la sidération pour s'intéresser simplement et avec pragmatisme aux leviers de la gestion de crise et de la transformation.

La crise sanitaire nous a rappelé qu'au bout des emails, dans les conférences téléphoniques, dans les ateliers, aux caisses des supermarchés, il y avait des individus attachés à leur mission et que sans leur volonté d'accepter une nouvelle organisation de leur travail pour faire face aux enjeux, nos entreprises seraient privées d'avenir.

Sandrine, Magali, Isabelle, Claire et Caroline ont donc consacré leur énergie à identifier les ressorts de cette adaptabilité et de cet engagement dans la durée.

Bonne lecture,

Caroline Chavanas

*Executive Vice President, Human Resources
Naval Group*

Les auteures

Sandrine DE BORAS, Responsable Innovation chez Transdev

Magali SIMOUNET, Cheffe du pôle Talents & Management, DRH chez RTE

Isabelle PETIT CUBAS, HRBP Corporate Fonctions Transverses chez Naval Group

Claire ANSELIN, Administratrice de l'État au ministère des Armées

Caroline GAULY-MONTAGNE, Directrice de projet chez Adisseo



Remerciements

Le contexte du Covid a quelque peu chahuté le format habituel des missions qu'organise la FNEP depuis plus de 50 ans. Nous tenons donc en premier lieu à remercier la FNEP pour sa confiance durant cette période un peu déstabilisante et pour son support lorsque nous avons formulé le souhait de changer le format de notre rapport de mission. François Vaquier, François Lefèvre et toute l'équipe de la FNEP, fidèles à la manœuvre, ont accepté de s'adapter à notre projet – et ce n'était certainement pas choisir la facilité !

Merci aussi à notre mentor, Caroline Chanavas, Executive Vice President, Human Ressources de Naval Group : elle nous a encouragées dans notre approche pragmatique et non théorique et nous a permis de laisser libre cours à notre créativité, dans le fond comme dans la forme.

Nous devons aussi notre rencontre et notre temps de réflexion et de maturation collectives aux entreprises et administrations qui nous emploient et qui ont pensé que nous serions de bonnes contributrices pour la mission 2020... et qui, nous l'espérons, n'ont pas changé d'avis deux ans plus tard en parcourant ces textes. Merci donc à Adisseo, à RTE, au ministère des Armées, à Naval Group et à Transdev.

Enfin, nous voulons aussi remercier toutes les personnes et organisations qui ont accepté de nous rencontrer dans un cadre inhabituel et virtuel, et malgré leur charge de travail, afin de partager avec nous leurs ambitions, leurs réalisations, et aussi leurs questionnements sur le « monde d'après », le « *New Normal* », le « *Next Normal* », ce nouveau rapport au monde post-Covid. Citons notamment :

Agnès Bardon et Myriam Premilat (délégués de la CFE CGC RTE), Armand Sohet (Sulzer), Arnaud Fimat (Ça me regarde), Claire Poursin (Nexity), David Landier et Sonia Fosse (Segula Technologie), François Lecoœur et Françoise Pezzulo (Adisseo), Gwenaëlle Lemarchand et Bernard Chaumont (Studio RTE), Jérôme Studer, Isabelle Juvet-Nugue et Karine de Laforcade (Transdev), Lou Lacroix (Schoolab), Marie Vainumets (Transferwise), Marie Vezy (Schneider Electric), Nola Wakeford (Naval Group), Perrine Lapointe et Sylvie Goldstein (HydroQuebec), Sébastien Marlier (BWT), Ségolène de la Halle (Maison du Management), Valérie Wack (Topics)

Que tous, vous soyez assurés de notre reconnaissance ! Nous espérons que ce format, un peu différent pour restituer nos travaux, vous permettra de pouvoir activer les leviers de la transformation les mieux adaptés à vos organisations.

Osons parier sur l'humain, @HumanFirst !

Synthèse

Dans ce troisième volet du cycle «Produire en France», il s'agissait de déterminer ce qui permettrait et faciliterait l'adaptation des organisations aux ruptures technologiques et culturelles d'aujourd'hui (et de demain). Cette question a été identifiée en 2017 comme sujet d'étude pour la Mission 2020: la FNEP ne pouvait pas imaginer alors l'actualité brûlante dans laquelle prendraient corps nos réflexions sur ce thème finalement assez intemporel...

Nous avons adopté une démarche particulièrement pragmatique, centrée sur l'apprentissage par l'exemple et l'expérience, comme le monde entier a été contraint de le faire finalement à partir du printemps 2020. La crise sanitaire a été le révélateur de cette absolue nécessité de s'adapter pour les organisations; nous avons eu la chance d'appartenir à des entreprises et des administrations qui ont réussi ce voyage, chacune à sa façon. Ce «chacune à sa façon» est le fil conducteur de notre production: nous n'avons pas déterminé la recette officielle et unique de l'adaptation dans une incantation magique, mais nous avons identifié les principaux leviers de cette adaptation et mis à disposition des exemples inspirants. Le point commun entre toutes les expériences que nous avons personnellement vécues, et que nous avons aussi retrouvées dans les entreprises et organisations que nous avons eu l'opportunité de rencontrer, c'est que l'humain est le cœur du réacteur de l'adaptation. *Human First!*

Nous avons ainsi identifié les cinq piliers majeurs, que chaque organisation active à des degrés divers pour s'adapter: l'innovation organisationnelle, les nouvelles approches des conditions de travail, les compétences, le sens et la raison d'être, et *last but not least* les managers.

De quels outils l'organisation doit-elle se doter ?

Quelles formes l'organisation doit-elle prendre pour être capable d'intégrer les nouveaux enjeux et/ou d'impulser le changement ?

Penser la forme-même de son organisation du travail est une première étape. Du fordisme au taylorisme ou à l'entreprise Opale, les théoriciens des organisations et les chefs d'entreprise ont expérimenté diverses formes d'organisations afin de s'adapter voire d'anticiper les adaptations nécessaires à leur développement et

leur profitabilité. Les caractéristiques que l'on retrouve souvent à l'origine d'une adaptation réussie sont les suivantes :

- Une **entreprise inclusive**, qui permet à l'individu de ne pas se sentir interchangeable ni formaté mais de développer son individualité, par l'*empowerment* (intrapreneuriat, droit à l'erreur), par une meilleure intégration dans l'entreprise ou dans le poste, par le recrutement et la promotion de personnes aux types cognitifs plus divers, par la prise en compte des aspirations individuelles des collaborateurs et de leur sécurité psychologique ;
- Une **entreprise résiliente**, qui autorise des modes de fonctionnement plus souples : processus poussés de délégation, développement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés, valorisation de l'innovation et de l'ouverture, développement d'une capacité de remise en question et du concept « d'antifragilité », appétence pour une entreprise apprenante qui voit dans les compétences de ses collaborateurs un capital à faire fructifier ;
- Une **entreprise qui engage le collectif** et suscite la participation : adaptation des modes de réunion au travail à distance ou hybride, programmes de mentorat et de co-développement, renforcement de l'esprit d'entraide, amélioration de la reconnaissance en évaluant autrement (360°, « kiff »...), sondages réguliers de l'atmosphère (des enquêtes rapides à l'EOS complète), intégration des collaborateurs dans les prises de décision (*shadow board* par exemple), recours accru à la veille et au *benchmark*.

Aucun de ces outils ne suffit en lui-même. Le leader qui les met en place doit avant tout définir ce qui sera le plus adapté à son projet et son besoin de transformation... et accepter aussi de changer lui-même en fonction des réactions de son organisation. Cela doit rester un dialogue constructif !

Les nouvelles approches des conditions de travail : l'entreprise comme lieu de vie, ou comment faire se rejoindre les aspirations individuelles et les besoins de l'organisation

L'entreprise est désormais perçue comme un écosystème où s'entremêlent vies professionnelle et personnelle, la qualité de vie au travail devient donc un levier d'adaptation de l'organisation, et de plus en plus ouvertement un facteur d'attraction, de rétention et d'engagement des collaborateurs.

- Les **conditions matérielles de travail** influencent l'adaptation et la transformation des organisations. La modernité technologique permet la flexibilité des modes de travail et facilite l'acceptation de contraintes, que l'on soit dans un cadre de télétravail ou non. Mais l'esthétique des lieux ne

suffit pas en elle-même, l'entreprise doit avant tout être le lieu d'un lien social entre les personnes.

- L'irruption massive des nouvelles technologies, et du télétravail massif pendant la pandémie, a bouleversé **l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle**. Ce qui était une facilité peut être désormais ressenti comme une emprise du travail dans la vie personnelle, une intrusion et une contrainte. Le curseur doit être repositionné, et les règles internes des entreprises, les décisions individuelles comme la législation du travail sont le reflet de cette mutation et de ce besoin de (re-)construire ensemble les cultures d'entreprise et les modes de travail en incluant aussi bien les managers, les employés, ceux dont le travail peut se faire à distance et ceux qui ne peuvent pas télétravailler.
- La notion de «conditions de travail» se confond de plus en plus avec le «bien-être au travail», et les conditions listées dans le contrat de travail ne constituent plus une réponse suffisante aux attentes des individus ; l'employé signe de son côté désormais une sorte de «**contrat psychologique**» invisible avec son employeur, qui détermine son engagement et qui se manifeste dans les enquêtes d'opinion ou les entretiens individuels. Il est donc sage de commencer à mobiliser les neurosciences et leur impact managérial.

La nouvelle dimension des «conditions de vie au travail» est donc le cœur du réacteur de la relation entre l'employeur et les employés, et donc un facteur prédominant de la capacité d'une organisation à s'adapter.

Les compétences, ressources stratégiques et leviers de performance

Pour une organisation qui veut durer dans le temps et garantir les conditions de son succès, un troisième enjeu est sa capacité à anticiper en permanence les évolutions des compétences nécessaires à son ambition.

- **Les systèmes éducatifs** fournissent des enseignements génériques et valides au moment où ils sont dispensés ; mais ils ne reflètent pas les spécificités des expertises internes aux entreprises, ni leur évolution dans le long terme. Dès lors, sont mis en place des systèmes pour soutenir cette acquisition de savoirs spécifiques ou de mise à jour des savoirs (nécessaires à l'employabilité des personnes autant qu'à la préparation de l'avenir de l'entreprise), comme l'alternance et l'apprentissage, ou la co-construction de programmes par filière. Les parcours d'intégration internes, à l'entrée

dans l'entreprise ou lors d'un changement de poste, sont eux-aussi des dispositifs à succès.

- Les organisations doivent aussi **en interne s'assurer de l'efficacité de leur système de développement des compétences** : c'est l'objet de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), processus pluriannuel sous la direction de la DRH mais qui engage toute l'entreprise. Capacité à dresser une cartographie des emplois et des compétences et à évaluer le degré de maîtrise de ces compétences, et capacité à prévoir le travail de demain et les impacts potentiels sur les compétences d'aujourd'hui sont des piliers pour le pilotage stratégique de l'entreprise.
- Les compétences ne sont pas une notion abstraite, elles sont portées par les collaborateurs qu'il faut accompagner dans **la gestion de leur carrière sur le court et le long terme**. Il existe pour cela des dispositifs externes à activer au bon moment (bilans de compétences, VAE, CPF...); mais il est important en interne d'accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel, dans l'organisation et parfois aussi dans d'autres organisations (prêt de personnel, carrière sectorielle, support à l'expatriation des conjoints...) pour conserver un vivier des compétences dont l'organisation a ou aura besoin. Les organisations apprenantes garantissent enfin la pérennité de leur capital de compétences en anticipant la transmission de ses savoirs critiques entre les individus ou *via* un « conservatoire ».

Une organisation capable de s'adapter est donc une organisation qui développe des modèles de veille et d'apprentissage en continu. Les compétences sont un bien immatériel qui reposent autant sur l'engagement individuel des collaborateurs apprenants, que sur la mise en place des moyens de développer et de conserver ces compétences par l'organisation. Si l'organisation n'a pas une visibilité suffisante sur les compétences nécessaires pour elle aujourd'hui, et une vision sur les compétences nécessaires demain, elle limite drastiquement sa capacité d'adaptation.

Le sens et la raison d'être, des outils de responsabilité sociale pour attirer, fidéliser et mobiliser les parties prenantes

Faire se rejoindre les aspirations individuelles et les valeurs de l'entreprise est un moyen privilégié pour les organisations de garantir leur survie tout au long de leurs transformations successives. Cette émergence d'un besoin de fond et d'une quête de sens pour animer la gouvernance aussi bien que les activités quotidiennes est de plus en plus évidente et force les organisations à formuler leur raison d'être et à l'incarner de la façon la plus cohérente possible.

- Il s'agit d'abord **d'intégrer les aspirations sociétales des parties prenantes** – employés, mais aussi clients, fournisseurs, actionnaires, autorités locales... – dans la vision business, afin d'aboutir à une situation d'équilibre entre les attentes et les besoins de chacune d'entre elles. La part croissante des questions de RSE dans les décisions stratégiques des organisations est une manifestation indéniable de cette démarche.
- Cette **intégration doit être pérenne et procéder d'une démarche sincère** pour devenir un levier puissant d'attractivité, de fidélisation et d'engagement des parties prenantes. Or, s'il est facile de mesurer le coût des mesures de RSE ou de développement durable, il est souvent difficile d'en mesurer les retombées financières et encore plus les conséquences non financières ; rendre des comptes objectifs sur l'atteinte de ces objectifs risque alors de relever des opérations de communication et de marketing (voire de *greenwashing*), ce qui a un impact négatif démultiplié sur les parties prenantes. Pour éviter cet écueil, certaines organisations choisissent de construire cette politique axiologique en devenant des « entreprises à mission » ou des « B-corp » ; d'autres privilégient un cadre moins contraignant mais tout aussi ambitieux, en incarnant de façon très pragmatique ces principes dans leurs activités quotidiennes.
- La capacité d'adaptation des organisations est impactée par leur compréhension du fait qu'elles doivent donner du sens à leur activité pour motiver leurs parties prenantes, et leur habileté à engager cette mue. La **culture d'entreprise** peut être (ou devenir) un levier du changement, à condition d'être invoquée à bon escient et en toute connaissance de cause.

Recherche de sens et recherche de performance à court et long termes sont maintenant compatibles et de plus en plus mesurables, la recherche de sens partagée par tous les niveaux de l'organisation est un très puissant levier de transformation. La cohérence entre les valeurs prônées par une organisation et les réalisations qu'elle recherche est un accélérateur d'adaptation, en garantissant l'engagement des parties prenantes, sans tomber pour autant dans le travers de « l'idéalisation de la quête de sens au mépris du bon sens » évoqué par Olivier Sibony.

Les Managers, moteurs opérationnels du changement et leviers de la transformation

Adapter l'organisation du travail ne peut se faire sans les managers. Une organisation qui veut se transformer implique des managers qui se transforment aussi, afin d'embarquer le reste des collaborateurs dans le changement.

L'évolution de la culture managériale ne se décrète pas, elle est le fruit de nombreuses actions inscrites dans la durée et fondées sur une claire vision de la cible à atteindre.

- **Le modèle managérial doit être personnalisé**, adapté à ce que l'organisation attend de ses managers – et communiqué à ces managers. Certaines compétences se retrouvent dans la plupart des modèles d'organisations en transformation : la « *learning agility* », la capacité à transmettre les messages et à porter la vision, la capacité à développer les compétences de leurs collaborateurs, la capacité à innover, la capacité à se mettre au service du collectif.
- Une fois le modèle défini, il faut **prendre conscience de là où l'on en est** par rapport à ce modèle, oser se remettre en question et oser accepter de se changer soi-même. Cette prise de conscience personnelle n'est pas toujours aisée ni naturelle et nécessite le soutien de process et d'outils qui interviennent sur l'individu (entretien individuel et travail sur plan de développement par exemple), ou sur l'ensemble de l'organisation (enquêtes d'opinion globales ou sondages plus partiel).
- ... et **se mettre en mouvement afin de se rapprocher de ce modèle**. Cela peut passer par des canaux divers : actions de professionnalisation (cursus de formation, coaching, toujours avec une forte dimension d'exemplarité de la tête de l'organisation), changement des axes de recrutement, importance accordée à l'expérience dans le développement de l'intelligence collective, renouvellement du dialogue social...
- Une étape importante est d'**incarner ces changements opérés sur des individus dans une transformation plus systémique** de l'organisation. Ce nouveau modèle managérial doit être en parfaite cohérence avec le système de valeurs de l'entreprise et se retrouver dans le système de la performance globale de l'organisation.

Pour être en situation d'adapter l'organisation, les managers et les dirigeants doivent commencer par se transformer eux-mêmes, et accepter que ce changement devienne une habitude : dans un monde de moins en moins stable, la mue devient un processus comme les autres.

Nos cinq piliers de l'adaptation des organisations du travail ne sont en aucune façon des baguettes magiques. La responsabilité des dirigeants dans le choix des piliers à développer et à faire infuser dans leurs organisations est fondamentale ; le changement doit s'organiser et les dirigeants doivent l'incarner avec sincérité, constance, équilibre et bon sens. Comme le souligne Pascal Demurger, Directeur Général de la MAIF, dans un récent post sur LinkedIn, « Si je prends ma plume

(numérique!) c'est pour en appeler à la responsabilité des dirigeants. (...) Qu'il s'agisse d'un désir de conditions matérielles plus favorables ou de motivations plus profondes, le résultat est le même: un mal-être et donc un désengagement qui n'est bon ni pour le salarié, ni pour l'entreprise. Notre responsabilité, en tant que manager ou dirigeant, est ainsi de créer les conditions propices à l'épanouissement individuel».

Quelle que soit l'approche privilégiée, il est indispensable de garder en fil conducteur sa dimension humaine. *Human First!*



Executive summary

In the third part of the “Produce in France” cycle, it was about determining what would allow and facilitate the adaptation of organizations to the technological and cultural breakthroughs of today (and tomorrow). This question was identified in 2017 as a subject of study for Mission 2020: the FNEP could not imagine then the burning news in which our reflections on this ultimately quite timeless theme would take shape...

We have adopted a particularly pragmatic approach, centered on learning by example and experience, as the whole world was finally forced to do from spring 2020. The health crisis has revealed this absolute necessity of adaptation for organizations; we have been fortunate to belong to companies and administrations that have made this journey, each in its own way. This “each in its own way” is the common thread of our text: we did not determine the official and unique adaptation recipe in a magic incantation, but we have identified the main levers of this adaptation and made a few inspiring examples available. The common point between all the experiences that we have personally lived, and that we have also found in the companies and organizations that we have had the opportunity to meet, is that the human being is the heart of the adaptation reactor. Human First!

We have thus identified the five major pillars, which each organization activates to varying degrees to adapt: the organizational innovation, the new approaches to working conditions, the skills, the meaning, and purpose, and – last but not least – the managers.

What tools should the organization use or what forms should the organization adopt to be able to integrate new challenges and/or to drive change?

Thinking about the very form of our work organization is a first step. From Fordism to Teslism or to the Opale company, organizational theorists and business leaders have experimented various forms of organization to transform or even anticipate the adaptations necessary for their development and profitability. The characteristics that are often found at the origin of a successful adaptation are the following:

- An **inclusive company**, which allows the individual not to feel interchangeable or formatted but to develop his/her individuality, through empowerment (intrapreneurship, right to error), through better integration into the company or into the position, through recruiting and promoting people with more diverse cognitive types, through taking into account the individual aspirations of employees and their psychological security.
- A **resilient company**, which allows more flexible modes of operating: extensive delegation processes, development of employee autonomy and empowerment, promotion of innovation and openness, development of a capacity for self-questioning and the concept of «antifragility», all means for a learning company that sees in the skills of its employees a capital to expand.
- A **company that engages the whole community** and encourages participation: adaptation of meeting methods to remote or hybrid work, mentoring and co-development programs, reinforcement of the spirit of mutual aid, improvement of recognition by evaluating differently (360°, “kiff”...), regular surveys (from rapid surveys to full EOS), integration of employees in decision-making (shadow board for example), increased use of monitoring and benchmarking.

None of these tools are sufficient on their own. The leader who implements them must first define what will be most suitable for his/her project and his/her need for transformation... and also agree to change him/herself according to the reactions of his/her organization. This must remain a constructive dialogue!

New approaches to working conditions: the company as a place of living, or how to bring together individual aspirations and the needs of the organization

The company is now perceived as an ecosystem where professional and personal lives intertwine, the quality of life at work therefore becomes a lever for adapting the organization, and more and more openly a factor of attraction, retention, and employee engagement.

- **Material working conditions** influence the adaptation and transformation of organizations. Technological modernity allows the flexibility of working methods and facilitates the acceptance of constraints, whether a home office policy is applicable or not. But the aesthetics of the working places is not enough in itself, the company must above all be the place of a social bond between people.

- The massive irruption of new technologies, and massive home office during the pandemic, have upset the **balance between personal life and professional life**. What was an ease can now be felt as a grip of work in personal life, an intrusion and a constraint. The cursor must be repositioned, and the internal rules of companies, the individual decisions as well as labor legislation reflect this change and this need to (re-)construct corporate cultures and working methods together; and this redesign must include managers, employees, those whose work can be done remotely and those who cannot make home office.
- The notion of “working conditions” is increasingly confused with “well-being at work”, and the conditions listed in the employment contract no longer constitute a sufficient response to the expectations of individuals; the employee now signs a kind of invisible “**psychological contract**” with his employer, this contract determines his commitment, which manifests itself in opinion polls or individual interviews. It is therefore wise to start mobilizing neuroscience and its managerial impact

We can clearly identify this new dimension of “living conditions at work” as the heart of the reactor of the relationship between the employer and the employees, and therefore as a predominant factor in the ability of an organization to adapt.

The skills, as strategical resources and performance levers

When the organization wants to last over time and guarantee the conditions for its success, a third challenge is its ability to constantly anticipate changes in the skills requested to fulfil its ambition.

- **Education systems** provide generic and valid lessons at the time they are taught; but they do not reflect the specificities of the companies’ internal expertise, nor their development over the long term. Therefore, systems are put in place to support this acquisition & update of specific knowledge (necessary for the employability of people as much as for the preparation of the future of the company), such as the apprenticeship, or the co-construction of programs by sector. The internal integration paths, when entering the company or when changing positions, are also successful systems.
- Organizations must also **ensure internally the effectiveness of their skills development system**: this is the purpose of the Forecasted Management of Employment and Skills (GPEC in French), a multi-annual process under the direction of the HR Dpt which involves the whole

company. The ability to draw up a map of jobs and skills and to assess the degree of mastery of these competences, and the ability to predict the work of tomorrow and the potential impacts on today's skills, are pillars for the company strategic steering.

- Skills are not an abstract concept: they are embodied by the employees and the company should support those employees in the **management of their careers in the short and long terms**. Few external mechanisms can be activated for this purpose (skills assessments, certifications, trainings, etc.); and it is also important to support internally the employees in their professional career, inside the organization and sometimes even in other organizations (staff loan, sectoral career, support for the expatriation of spouses, etc.) to maintain a pool of skills that the organization needs or will need. Finally, learning organizations guarantee the sustainability of their capital of skills by anticipating the transmission of critical knowledge between individuals or via a “conservatory”.

An organization capable of adapting is therefore an organization that develops continuous monitoring and learning models. Skills are an intangible asset that rely as much on the individual commitment of employees as on the implementation (by the organization itself) of the means to develop and maintain those skills. If the organization does not have sufficient visibility on the skills requested for today operations, nor a vision of the skills needed tomorrow, its ability to adapt is drastically limited.

Meaning and purpose: how social responsibility can attract, retain and mobilize stakeholders

Bringing together individual aspirations and corporate values is a privileged way for organizations to guarantee their survival throughout their successive transformations. This emergence of a fundamental need, and a quest for meaning to animate governance as well as daily activities, are more and more evident; it forces organizations to formulate their “raison d'être” and to embody it in a way as consistent as possible

- As a first step, it is about **integrating the societal aspirations of the stakeholders** – employees, customers, suppliers, shareholders, local authorities, etc. – into the business vision, in order to achieve a situation of balance between the expectations and the needs of each of them. The growing role of CSR issues in the strategic decisions of organizations is an undeniable manifestation of this approach.

- This **integration must be long-lasting and proceed from a sincere approach** to become a powerful lever of attractiveness, loyalty, and commitment of stakeholders. However, while it is easy to measure the cost of CSR or sustainable development measures, it is often difficult to measure the financial benefits and even more so the non-financial consequences; objective reporting on the achievement of these targets then risks falling under communication and marketing operations (or even greenwashing), which has a multiplied negative impact on stakeholders. To avoid this pitfall, some organizations choose to build this axiological policy by becoming “mission-based companies” or “B-corps”; others favor a less imperative but equally ambitious framework, embodying these principles in a very pragmatic way in their daily activities
- The adaptability of organizations is impacted by their understanding of the fact that they must give meaning to their activity to motivate their stakeholders, and by their ability to initiate this transformation. **Corporate culture** can be (or become) a lever for change, provided it is invoked wisely and with full knowledge of the facts.

The search for meaning and the search for performance in the short and long term are now compatible and increasingly measurable. The search for meaning shared by all levels of the organization is a very powerful lever for transformation. Consistency between the values advocated by an organization, and the achievements it seeks, is an accelerator for adaptation: it guarantees the commitment of the stakeholders, without falling into the trap of “the idealization of the quest for sense in contempt for common sense” mentioned by Olivier Sibony.

The Managers, operational engines for change and transformation levers

Adapting the organization of work cannot be done without managers. An organization that wants to transform itself involves managers who also transform themselves, in order to embark the rest of the employees in the change. The evolution of the managerial culture cannot be decreed, it is the result of numerous long-term actions based on a clear vision of the target to be achieved

- **The managerial model must be personalized**, adapted to what the organization expects from its managers – and communicated to these managers. Some skills are found in most organizational models undergoing transformation: learning agility, ability to transmit messages and carry the vision, ability to develop the skills of their employees, ability to innovate, ability to serve the community.

- Once this model has been defined, you have to **become aware of where you stand** compared with this model, dare to question yourself and dare to accept to change yourself. This personal awareness is not always easy or natural and requires the support of processes and tools which intervene on the individual (1 to 1 meeting, or work on development plan for example), or on the whole of the organization (global opinion polls or more partial polls).
- ... and **move towards this model**. This can go through various channels: professionalization actions (training course, coaching, always with a strong dimension of exemplarity of the head of the organization), change of recruitment axes, importance given to experience in development collective intelligence, renewal of social dialogue, etc
- An important step is to **embody these changes made on individuals into a more systemic transformation** of the organization. This new managerial model must be fully consistent with the company's value system and be part of the organization's overall performance system.

To be in the position to adapt the organization, managers and leaders must begin by transforming themselves, and accept that this change will become a habit: in a less and less stable world, transformation becomes a process.

Those five pillars to enhance the adaptability of work organizations are by no means magic wands. The responsibility of leaders in choosing the pillars to develop and infuse into their organizations is fundamental; change must be organized, and leaders must embody it with sincerity, constancy, balance and common sense. As Pascal Demurger, Managing Director of MAIF, pointed out in a recent post sur LinkedIn, "If I take up my (digital!) pen, it is to appeal to the responsibility of leaders. (...) Whether it is a desire for more favorable material conditions or deeper motivations, the result is the same: a malaise and therefore a disengagement which is good neither for the employee nor for the company. Our responsibility, as a manager or leader, is thus to create the conditions conducive to individual fulfilment".

Whatever approach is preferred, it is essential to keep the human dimension as a common thread. *Human First!*



En guise d'introduction...

Après une mission 2018 consacrée à l'impératif de réindustrialisation de la France puis une mission 2019 dédiée à l'impact radical de la 4^e révolution industrielle, le cycle triennal «Produire en France au XXI^e siècle» de la FNEP se clôt en 2020 par une mission dont l'ambition est d'explorer les solutions pour adapter les organisations de travail des entreprises du secteur industriel aux nouveaux enjeux.

Dès lors, nous avons cherché à déterminer les leviers capables d'adapter l'organisation du travail aux ruptures technologiques et culturelles qui frappent le secteur industriel français. Chemin faisant, nous nous sommes rendu compte que cette préoccupation étant d'autant plus importante dans le contexte de crise sanitaire mondiale que nous avons traversé depuis mars 2020.

Notre volonté était de trouver les voies qui permettent aux entreprises et aux salariés impactés de faire face aux principaux défis que nous avons identifiés. Nous avons bien conscience que la transformation concernait de nombreux acteurs qu'il convenait d'embarquer. Et face à l'immensité des réponses possibles, nous avons choisi de circonscrire le périmètre de notre étude.

Les défis auxquels le secteur industriel est sommé de s'adapter

Le monde bouge très vite, de plus en plus vite. Plusieurs enjeux poussent l'industrie française à se transformer et à se redéployer à la hauteur de ses ambitions :

- Des enjeux économiques et technologiques : la mondialisation et la 4^e révolution industrielle ont fait émerger un monde en perpétuelle transition avec des modes de production et de consommation sans cesse renouvelés dans une course incessante à la performance. L'automatisation et la robotisation facilitent les tâches mais suscitent aussi des inquiétudes sur le devenir de nombreux métiers et la capacité des salariés et organisations à anticiper les compétences nécessaires. Le rythme accéléré des cycles d'innovation technologique impose en effet à l'entreprise d'actualiser presque en temps réel ses connaissances pour rester compétitive et attractive. Si la nécessité économique pour une entreprise de s'adapter pour perdurer n'est pas nouvelle, dans un monde devenu VUCA (volatile,

incertain, complexe, ambiguë), l'organisation du travail est sommée de ne pas rester figée et l'organisation doit devenir véritablement apprenante.

- Des enjeux humains, sociétaux et environnementaux : en réaction à ce contexte et face à la préoccupation croissante de l'impact social et environnemental de l'activité humaine, on assiste à un retour de la recherche de sens et de valeurs. L'organisation du travail doit aussi répondre aux aspirations profondes des individus, d'autant qu'avec la disparition des réseaux de solidarité traditionnels, le travail devient l'un des ciments de la cohésion de la Cité. Ces enjeux axiologiques questionnent notre modèle de contrat social dès lors que l'engagement et la fidélisation sont ouvertement conditionnés à l'existence de ces valeurs, et qu'il n'est plus envisagé de travailler seulement pour le salaire. Le défi pour les organisations est désormais de concilier leurs objectifs propres et ces aspirations sociales et sociétales.
- Des enjeux spécifiques au monde du travail et à l'industrie en particulier : la montée de ces aspirations, pour partie générationnelles, a accompagné un changement profond du tissu entrepreneurial ces 50 dernières années et une désaffection pour les métiers de l'industrie. Conserver ou reconstituer un réseau d'entreprises locales, plus « modernes », et à plus forte valeur ajoutée, est pourtant un facteur fondamental de cohésion sociale, comme le montrent les initiatives de retour au « made in France ».
- Des enjeux humains et culturels de formation et d'employabilité : si l'entreprise, pour durer, doit gagner de l'argent et garantir un certain niveau de performance, elle doit dans le même temps respecter ses salariés et les personnes et entités avec lesquelles elle interagit. Le défi à relever est dès lors également le développement de la polyvalence, la prise en compte des questions de qualité de vie au travail et de rythme de travail, l'engagement des salariés, la modularité des carrières et, de manière plus générale, l'employabilité. Une entreprise ne survit que si ses collaborateurs sont compétents, reconnus, alignés avec des objectifs clairs et investis dans leur réalisation.

Des acteurs divers intéressés par la transformation du secteur industriel

Les questions d'adaptation des organisations du travail ne sont pas spécifiquement françaises et le contexte dans lequel elles sont posées varie selon les pays et leurs traditions étatiques et économiques, comme l'a montré Max Weber. Le moyen de faire vivre et collaborer les entreprises, l'État et les individus est fortement modelé par ces traditions... et leur effacement dans certains cas.

Cela implique d'aborder le terme «organisation du travail» de manière large, avec tous les acteurs impliqués et parties prenantes. Adapter l'organisation du travail ne se fait pas sans que l'ensemble de ces acteurs réfléchissent ensemble et prennent en compte les outils à disposition. Chacun doit jouer sa partition dans un ensemble qui doit être harmonieux et où chacun se retrouve gagnant. Ainsi, pour orchestrer un nouvel équilibre entre les différentes attentes des acteurs et les objectifs de performance économique et industrielle, c'est aussi en tant qu'individus que ces acteurs doivent eux-mêmes s'adapter.

La crise du Covid a rebattu les cartes

Au moment du déclenchement de la crise sanitaire, face à un enjeu de survie personnelle et collective, chaque entité a dû drastiquement prioriser son plan de charge et désigner les activités à maintenir en s'appuyant, quand elle en était dotée, sur son plan de continuité d'activités (PCA). La crise a d'ailleurs été un excellent *stress test* de ces PCA. L'essentiel s'est ainsi rapidement distingué de l'accessoire dans chacune des organisations.

Dans certains secteurs, la possibilité même de poursuivre l'activité a été remise en cause : pour les entités concernées, il ne s'agissait pas de s'adapter à un enjeu nouveau mais simplement de sauver ce qui pouvait l'être.

À bien des égards, la crise a été le révélateur de grandes problématiques sociales et sociétales. En ce qui concerne spécifiquement la capacité des organisations à s'adapter (à supporter l'incertitude constante de la situation : confinement, déconfinement, reconfinement, etc.), la crise a parfois mis cruellement en lumière un manque de préparation, une lourdeur des procédures et l'absence d'outils concrets face à la disruption.

La résistance de certaines entités à cette pandémie puis leur capacité de résilience semblent reposer à la fois sur des choix passés d'organisation qui ont garanti la capacité à produire ou à réinventer rapidement un business, sur une conduite du changement qui est parvenue à embarquer tous les collaborateurs, sur une culture et des valeurs préexistantes sur lesquelles ces entités ont pu s'appuyer et sur une forte capacité d'adaptation des collaborateurs.

Déjà identifié, le besoin de développement des «*softs skills*» est un des enseignements forts au sortir de cette crise. Le management à distance a souvent accru l'autonomie des salariés et la capacité des managers à faire confiance. Les compétences molles s'avèrent cruciales pour faire face aux enjeux de performance

dans un cadre où porosité entre vie professionnelle et vie personnelle se renforce (question de l'impact du télétravail sur les organisations et les individus largement évoquée dans la presse spécialisée) et où le rapport au travail, à l'atelier et au bureau s'en trouve considérablement modifié.

Si notre étude et nos propositions ne se réduisent pas à la crise que nous avons traversée, elles en portent les stigmates ! Elle a en effet poussé les organisations à s'adapter, se transformer, bien plus vite qu'elles ne l'auraient fait dans un autre contexte... Un laboratoire à ciel ouvert pour notre mission !

Le périmètre de l'étude : une ambition à circonscrire

L'objet de notre mission, comme celui des deux précédentes, est le secteur industriel français dans un sens assez étendu : depuis les PME, qu'elles aient ou non un marché à l'export, jusqu'aux grands groupes cotés en bourse à rayonnement international. Sont incluses les grandes entreprises industrielles à capitaux publics ou semi-publics, comme les entreprises privées de toute taille.

Nous avons fait le choix de nous appuyer sur des exemples issus de nos propres expériences professionnelles et des contacts que nous avons noués avant et pendant la mission, les exemples qui nous sont apparus les plus prometteurs sur le seul champ, déjà très vaste, de l'adaptation de l'organisation du travail.

Mais nous ne sommes pas interdits de nous appuyer aussi sur des exemples issus d'autres secteurs que l'industrie : nous avons regardé des solutions portées par des acteurs dont l'ancienneté dans le paysage économique et la taille diffèrent, actifs dans plusieurs secteurs économiques mais aussi dans le monde associatif ou gouvernemental. En effet, la « *servification* » galopante de l'industrie incite autant à regarder les stratégies des nouveaux entrants dans le secteur tertiaire que sont les *pure players*, ces acteurs économiques nés avec la révolution numérique et qui en maîtrisent tous les codes, que celles des groupes anciens qui doivent faire face eux aussi, avec cette révolution, à des défis d'adaptation proches de ceux du secteur industriel *stricto sensu*.

Nous nous sommes aussi autorisées de larges « pas de côté » en allant regarder par exemple ce que les sciences du vivant ont à apporter à la réflexion sur les modèles d'organisation ou en faisant une incursion dans le monde de la recherche académique : celui des sciences sociales appliquées ou non à l'industrie et en particulier celui de la recherche sur la sociologie des organisations. Il convient toutefois de préciser que nous ne sommes pas penchées plus avant sur l'étude

des mécanismes théoriques régissant les interactions des acteurs selon la science des organisations ou selon les typologies dégagées par la science du management comme par exemple celle de Gareth Morgan. Nous avons préféré relever des exemples concrets de ces sciences du travail, qui sont déjà mis en pratique par les organisations ou qui nous ont semblé prometteurs.

Au gré de nos lectures, rendez-vous, interviews, discussions, il nous est apparu que le facteur humain était au cœur de l'adaptation des organisations du travail aux nouveaux enjeux. C'est donc lui qui a guidé en grande majorité nos choix dans les exemples proposés...

À vous à présent de découvrir les cinq piliers de l'adaptation de l'organisation du travail que nous avons explorés !



Les innovations organisationnelles

De quels outils l'organisation doit-elle se doter ou quelles formes l'organisation doit-elle prendre pour être capable d'intégrer les nouveaux enjeux et/ou d'impulser le changement ?

Adapter la forme même d'une organisation de travail et modifier ses modalités formelles et informelles de fonctionnement représentent un premier levier possible pour permettre à l'organisation du travail de s'adapter aux nouveaux enjeux.

Il y a presque autant de possibilités d'organisations de travail que d'organisations elles-mêmes : l'organisation peut être une entreprise, une administration ou une association et les organisations diffèrent par leur objet social (type d'activité produite), leur finalité (recherche ou non de profit), leur gouvernance (pour les prises de décisions), leurs propriétaires (publics ou privés). Cependant, elles peuvent tout de même être envisagées comme un objet en soi ; c'est la raison d'être de la science des organisations.

La science des organisations enseigne qu'une organisation au sens de collectif de travail ou au sens d'unité de production peut prendre des formes très différentes : de la forme la plus classique et traditionnelle (l'organisation hiérarchique de l'entreprise théorisée à travers le taylorisme) à des formes beaucoup plus expérimentales comme les organisations autogérées ou sans chef jusqu'à des formes idéales ou idéalisées comme l'organisation dite « opale » ou la très souvent citée – mais rarement appliquée en intégralité – « organisation apprenante ».

Y-a-il des modalités d'organisation de travail plus propices que d'autres pour « supporter » (au sens d'endurer mais aussi au sens de l'anglicisme encourager) le changement ? Comment une organisation peut-elle s'approcher des modalités idéales de fonctionnement ?

L'organisation scientifique du travail consiste pour une organisation en la rationalisation consciente de ses modes de fonctionnement dans un souci d'efficacité croissante.

Cette organisation scientifique s'est dès lors sans cesse perfectionnée. De manière très schématique, l'histoire de l'organisation scientifique du travail commence

avec le fordisme, se popularise et se systématise avec le taylorisme, et devient encore plus performante avec le «toyotisme».

Le toyotisme diffère du tayloro-fordisme car on y trouve plus d'égalité dans les relations entre individus, qui étaient hiérarchiquement différenciés (exemple : entre ouvriers et ingénieurs). Le déploiement du toyotisme a pris plusieurs dizaines d'années au Japon. Cette recherche de la qualité privilégiée tout au long de la chaîne de production à travers la lutte contre le gaspillage et les coûts superflus s'appuie sur l'objectif des 5 zéros : zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai. Devenu la méthode «lean», il se revendique comme modèle exportable à toute organisation quel que soit son objet social ou sa finalité. L'organisation scientifique du travail connaît des avatars plus récents avec l'irruption de modes plus innovants et itératifs d'organisation comme le «teslisme».

Une organisation attentive à l'individu

Comment rendre l'organisation plus inclusive et remettre l'individu au cœur de l'organisation ?

Dans un contexte de concurrence accrue pour attirer les talents et retenir les compétences rares, l'organisation se doit de soigner l'attention qu'elle porte à ses collaborateurs. Le terme d'organisation inclusive est peut-être galvaudé en ce qu'il est usité pour décrire toutes les organisations qui se targuent d'une politique de diversité. Il répond cependant à un besoin fondamental du collaborateur qui doit se sentir inclus dans un collectif qui ne peut plus nier les individualités, tant on sait désormais que la diversité des personnalités, des formations, des styles cognitifs qui composent une équipe est un facteur clé pour la performance d'une organisation dans un monde devenu VUCA.

L'inclusion revient à remettre l'individu au cœur de l'organisation pour des collectifs de travail qui ont soif de services personnalisés rendus par les fonctions support de l'organisation au premier rang desquels les équipes RH. Le collaborateur ne veut pas se sentir formaté à travers des standards imposés par la direction, il ne veut pas être interchangeable et l'attention qui lui est réellement portée par le système fait toute la différence entre une organisation qui prône une politique de diversité et une organisation véritablement inclusive.

Quatre pistes innovantes (parmi d'autres) nous ont semblé intéressantes pour atteindre cet objectif.

Mettre en place des programmes d'*empowerment* des salariés (intrapreneuriat, 10 % de collaborateurs inspirés, droit à l'erreur)

Le collaborateur, même motivé par sa mission et quelle que soit sa position dans l'entreprise, peut ne pas se sentir autorisé par l'organisation à proposer des solutions aux irritants qu'il rencontre. Voir renoncer à prendre un risque très mesuré et ce, même s'il perçoit que celui-ci mériterait d'être pris. Redonner confiance au collaborateur dans son possible génie sur le champ de son travail quotidien consiste à l'encapaciter sur sa possibilité à améliorer le fonctionnement de son organisation. Il suffirait de 10 % de collaborateurs «mus par le sens de leur action, agissant avec courage, conscients qu'il est nécessaire que quelques-uns ouvrent la voie pour que d'autres puissent ensuite se lancer, rassurés et inspirés» et permettent d'atteindre le «point de bascule»: ce qui fait bouger toute une organisation.

Divers programmes ou politiques d'*empowerment* du collaborateur peuvent être imaginés pour offrir au collaborateur cette possibilité gratifiante d'apporter sa pierre à l'édifice.

L'intrapreneuriat est une solution éprouvée pour fidéliser les collaborateurs les plus imaginatifs – et par ricochet faire bénéficier en retour le collectif des pas de côté que souhaitent explorer certains pour résoudre des problématiques de l'entreprise ou répondre à des questions qui ne se posent encore qu'à très bas bruit. Cette autorisation de penser «*out of the box*» doit être expressément prévue par l'organisation.

Malgré cela, le droit à l'erreur reste tabou en entreprise. La performance et la productivité y sont les valeurs cardinales. Les process qualité prônent logiquement le «zéro défaut», le «zéro panne» ou le «zéro délai» voire le «bien faire du premier coup». Avec la transformation numérique qui se veut plus disruptive qu'incrémentale, les mentalités évoluent. Il ne s'agit plus d'améliorer des process existants en les outillant (transformation incrémentale) mais d'innover de manière plus franche pour atteindre la disruption et mener une stratégie «océan bleu» qui va assurer à l'entreprise un *business model* différenciant et rémunérateur dans le temps. Le mot d'ordre des start-ups est dès lors «*fail fast*» car si *errare humanum est* (l'erreur est humaine) *perseverare diabolicum*, (persévérer dans l'erreur est diabolique).

RTE - La création d'un tiers-lieu, à la fois proche et séparé du reste de l'entreprise, est une solution adoptée par plusieurs organisations pour dédier un espace physique et quelques effectifs à l'éclosion d'initiatives innovantes de collaborateurs et au test de méthodes diverses d'intelligence collective. L'investissement initial peut être réduit : au lieu de construire un lieu souvent dit « Lab » avec un aménagement luxueux dans les locaux de l'entreprise, il peut être choisi de réaménager un espace existant ou de profiter d'une offre clé en main. RTE a fait le choix de louer un espace chez Schoolab, une société spécialisée dans l'incubation d'innovations, l'acculturation à la transformation digitale et la rencontre des écosystèmes innovants. RTE a nommé ce projet expérimental d'immersion dans le Schoolab « le Studio ». La raison d'être du Studio, définie par son équipe fonctionnant en sociocratie, est la suivante : « explorer, expérimenter et transmettre des innovations techniques, méthodologiques et sociales ». Le Studio a pour ambition de « faire de chaque salarié un acteur de la construction de l'entreprise de demain ». Pour donner le sens de la transformation de RTE, l'équipe s'efforce d'acculturer les salariés à la disruption énergétique. Elle organise une campagne d'intrapreneuriat par an pour les salariés de RTE, expérimente des innovations technologiques avec les nouveaux acteurs de l'énergie et accompagne l'entreprise dans le test de solutions de start-ups dans le domaine des Ressources Humaines.

Les politiques d'innovation participative dans le secteur de la Défense et de la Sécurité

- Avant d'exister sous leur appellation à la mode de « programmes d'intrapreneuriat », les initiatives visant à confier au salarié inspiré la réalisation d'un « *proof of concept* » de son idée d'amélioration d'un process ou d'un matériel au sein de son organisation existaient déjà : il s'agissait des politiques d'innovation participative. Le secteur de la Défense et de la Sécurité notamment avait perçu l'importance cruciale d'encourager le foisonnement et le recueil de toutes les idées susceptibles d'améliorer la réactivité face aux menaces et d'assurer la supériorité opérationnelle. Créée en 1988, la Mission pour l'Innovation Participative (MIP) de la Direction Générale de l'Armement (DGA) du ministère des Armées soutenait, 30 ans avant que cela ne soit à la mode dans la sphère de l'innovation publique, les personnels (militaires en activité ou réservistes, et civils de la défense ainsi que les gendarmes qui étaient alors rattachés au ministère de la défense) qui, en parallèle de leurs activités, développaient des projets d'innovation au service des forces et des organismes de la Défense.

L'innovation participative consiste à recueillir et sélectionner, selon des critères prédéfinis, les idées les plus prometteuses émises par les personnels, à valider (ou non) leur pertinence et leur viabilité par l'aide à la réalisation de prototypes ou de démonstrateurs, puis à diffuser et déployer ces innovations (les aider à « passer à l'échelle supérieure »). Ces innovations peuvent concerner tant l'amélioration organisationnelle quotidienne des armées que le renforcement des capacités opérationnelles de la Défense. Il peut s'agir de concevoir de nouveaux matériels adaptés à l'évolution des besoins, d'accroître les capacités des matériels existants, de perfectionner les méthodes de fonctionnement y compris administratives ou encore de mieux prendre en compte les grands enjeux tels que le développement durable, la sécurité, les conditions de travail, etc. Depuis sa création la mission d'innovation participative a permis l'émergence de plus de 1 600 projets.

Désormais rattachée à l'Agence Innovation Défense, la cellule innovation participative qui a pris le relais de la MIP historique soutient 60 projets par an en moyenne.

Emblématique, bien que restée peu connue et forte d'un retour d'expérience de 30 ans, la MIP a de fait inspiré les programmes d'innovation publique qui ont émergé à partir du milieu des années 2010 au SGMAP devenu DITP (pour la partie politique et process de la transformation publique) et DINUM (pour la partie technologie de la transformation publique). Ces programmes sont désormais organisés par type de dispositifs d'aide à l'innovation et donc spécialisés ; ils distinguent programme visant à l'émergence de start-up d'Etat, mise en place de laboratoires d'idéation, incubateurs ministériels par secteur d'activité, programmes de mise à disposition des administrations d'UX designers et d'entrepreneurs publics et parcours d'intrapreneuriat fléché (facilitant l'éclosion et le passage à l'échelle de l'idée de l'intrapreneur à l'intérieur d'une entité publique et de ses nombreux méandres). Il s'agit, avec ces parcours, d'aplanir les multiples difficultés techniques, juridiques, procédurales que peut rencontrer un intrapreneur (difficultés identifiées par ceux qui sont passés par là) dans une organisation ancrée dans ses processus et ses modes de fonctionnement en lui fournissant par exemple un « kit de l'intrapreneuriat » ; il s'agit aussi de contrer la résistance naturelle au changement des grandes organisations par des programmes de formation des agents mais aussi et surtout par la sensibilisation de leurs dirigeants.

Bien que le droit à l'erreur soit mis en avant par certaines entreprises, les collaborateurs y restent souvent soumis à la menace d'une stigmatisation, voire d'une sanction en cas d'échec. Autoriser l'innovation disruptive suppose d'enlever l'épée de Damoclès qui pèse sur les collaborateurs pour éviter que la peur de l'échec ne conduise à l'autocensure.

Dans des organisations aux procédures très encadrées, le programme d'intrapreneuriat doit être très précisément fixé et institutionnalisé pour que le collaborateur puisse oser se lancer et bénéficier d'un espace protecteur où il peut tenter, et d'une infrastructure même frugale pour développer son idée. On peut trouver ces espaces dans le studio RTE, ou à travers le Parcours d'intrapreneuriat du ministère des Armées.

Promouvoir de nouvelles modalités d'intégration des collaborateurs

L'accueil d'un collaborateur dans une organisation est un facteur primordial de performance des politiques RH quand on sait que 86 % des collaborateurs prennent la décision de quitter ou de rester durablement dans une entreprise dans les six premiers mois suivant leur embauche.

Au-delà des parcours d'intégration classiques (livret d'accueil avec les informations essentielles, journée des nouveaux arrivants, formation au logiciel maison, formation des primo affectés sur un métier, mise en place de binômes tutorés-référents, liste de personnes à rencontrer) qui, lorsqu'ils sont mis en place, mobilisent des moyens RH importants, certaines organisations ont mis en place des dispositifs innovants, frugaux ou dispendieux, mais toujours attrayants, pour intégrer les collaborateurs, réduire l'anxiété liée à la prise d'un poste dans un univers inconnu et assurer le «*culture fit*» du nouvel embauché : parcours digitaux comprenant des actions à accomplir comme chez L'Oréal ou Twitter, FAQ sur l'outil collaboratif de l'entreprise comme chez Blablacar, «*bootcamp*» pour faire découvrir la culture de l'entreprise comme chez Facebook, Immersion totale dans les métiers chez PSA :

- Chaque nouvel arrivant passe ses quatre premières semaines chez PSA dans une usine, à tenir un poste d'ouvrier de production sur la ligne de fabrication, en équipe. Horaires décalés et alternés, travail physique, rythme de travail contraint (y compris pour les pauses physiologiques), «chaque minute perdue est une voiture en moins», responsabilité du travail bien fait (et intégralement audité!), on est loin du travail de bureau auquel se destinent la majorité des jeunes cadres ! C'est aussi pour beaucoup le premier contact avec les syndicats, plus impliqués dans la vie quotidienne des employés dans les sites de production que dans les bureaux.
- Le second mois se passe dans une succursale de vente de l'une des marques du groupe, alors Peugeot ou Citroën, pour vivre la vie d'un vendeur de voitures. Contact avec les clients, découverte de la gamme de produits, des systèmes de bonus pour incarner les stratégies commerciales, du travail le samedi, de la gestion du client qui vous fait travailler pour ne rien acheter finalement...
- Durant les 10 mois suivants, le JIC a 3 ou 4 jours de formation par mois, au siège à Paris, avec des intervenants de PSA et des intervenants de l'extérieur de très haut niveau : un cours de relations sociales assuré par un consultant d'Entreprise et Personnel, une initiation au Lean par le Responsable du Lean de Toyota France (Toyota à ce moment étant très loin devant tous les autres constructeurs en la matière, avec son célèbre «Toyota Production System»), du Marketing, de la Finance, une session sur le *business model* de chaque marque de PSA et de ses partenaires industries (Fiat et Toyota), un panorama de la concurrence, un peu d'organisation industrielle, les basiques du management d'équipe chez PSA, la vie d'un projet véhicule par un directeur de plateforme... un petit MBA pour mettre tout le monde à niveau et donner à tous les cadres une culture commune et les clés de l'organisation de l'entreprise.

Un parcours d'intégration innovant chez PSA - Dans les années 1990-2000, PSA est un des premiers employeurs de France et embauche plusieurs milliers de nouveaux collaborateurs chaque année, dont plusieurs centaines de cadres, appelés en langage maison « JIC » (les « Jeunes Ingénieurs et Cadres »). Ces JIC sont pour l'essentiel des collaborateurs qui ont entre zéro et cinq ans d'expérience professionnelle, issus de grandes écoles de cadres ou de commerce : dans la tradition de PSA, on entre jeune dans la maison, on y est formé (et formaté un peu) et on en repart à la retraite – sans totalement quitter le sérail d'ailleurs car les anciens ont toujours accès aux salles de réunions et à la cantine pour se retrouver quand ils le souhaitent. Quand on parle de sentiment d'appartenance... Ces cohortes de jeunes embauchés sont donc supposées rester chez PSA pour une quarantaine d'années. Et c'est parmi ces jeunes recrues que seront identifiés et développés les dirigeants de demain. Un investissement considérable est donc fait pour les intégrer de façon durable à l'entreprise, et PSA a mis en place un parcours d'intégration très novateur et inclusif qui s'étale sur toute la première année d'arrivée dans l'entreprise.

Les deux grands métiers de PSA sont alors la production et la vente de voitures (les plateformes de développement des véhicules, le fameux « amont technico-industriel », viennent alors d'être lancées et ne sont pas encore identifiées comme le troisième pilier). Il est important pour PSA que ces nouveaux embauchés connaissent de l'intérieur ces deux métiers : même si à l'avenir il y a de grandes chances qu'ils se spécialisent et grandissent dans un seul métier, ils doivent savoir ce qu'est le cœur quotidien de l'entreprise dans son ensemble.

C'est aussi une opportunité offerte à tous les cadres de se faire un premier réseau dans l'entreprise, en dehors de son département de rattachement. C'est un sésame précieux dans un aussi grand groupe, aux implantations si nombreuses ! C'est d'ailleurs une volonté clairement exprimée par la Direction et les organisateurs de ce parcours d'intégration, une des premières sessions de formation étant consacrée à la formation des réseaux, pour favoriser le réseau en format « fraisier » (entre personnes d'un même niveau hiérarchique à travers tous les directions de l'entreprise) versus le format « poireau » (hiérarchique au sein de sa direction). La volonté de l'entreprise est à ce moment déjà d'apprendre à s'adapter à un monde qui change plus vite en brisant les silos et en suggérant des carrières moins linéaires à des employés plus agiles.

À noter aussi que ce parcours d'intégration signifie que le manager qui recrute accepte *de facto* de ne pas voir son JIC du tout pendant les 2 premiers mois, et puis sur les 10 mois suivants de l'avoir 3 semaines sur 4 seulement. Quand on arrive dans le monde du travail, on ne se rend pas compte de la contrainte que cela représente pour le manager...

Ce parcours extrêmement complet est un réel investissement pour l'entreprise, mais PSA a très bien compris dès les années 1990 qu'elle va devoir s'adapter au monde qui change – et que le meilleur atout de cette capacité d'adaptation, ce sont ses employés. Le ROI de cet investissement est la survie de l'entreprise et sa croissance continue !

Faire émerger des leaders différents en diversifiant volontairement les types de profils cognitifs recrutés (introvertis, hypersensibles, impertinents, neuro-atypiques...)

Pour que la politique d'inclusion ne consiste pas seulement à afficher le respect des obligations de non-discrimination des minorités à l'embauche ou à communiquer sur la diversité apparente des origines des collaborateurs promus mais qui sont en réalité issus de cursus de formation similaires, l'organisation peut mener une politique consciente de recrutement et de promotion en interne de profils atypiques en termes de personnalité ou de comportements.

La différence ne se réduit pas en effet à une marque objective : la couleur de la peau, la nationalité, le genre ou le capital socio-culturel. Elle peut aussi désigner des qualités et comportements considérés par la majorité comme différents de la norme dominante donc « anormaux ».

Dans le monde professionnel, les profils atypiques doivent plus souvent inventer leur place plus que la trouver ou s'y tenir. Ils peuvent être écartelés entre la nécessité de soumettre leurs comportements aux normes dominantes et le désir de rester fidèles à eux-mêmes. Nombreux sont ceux qui n'y parviennent pas. Les chefs d'entreprise atypiques sont les « archétypes positifs » de l'expression de cette différence. Selon Norbert Alter, « les patrons atypiques tirent de leur statut d'anormalité une force incomparable pour faire dialoguer et fédérer les hommes ». « Les différents deviennent ainsi des fabricants de liens qui unissent des univers disjoints, comme les commerçants d'autrefois associaient des régions séparées par la distance ». Ils rendent possible l'aventure consistant à demeurer loyal au passé tout en tordant le cou aux formes de loyauté associées à la place, à la classe, au genre ou au stéréotype. Leurs itinéraires défient les prévisions des RH mais rassurent également : face à ces nouveaux « *roles models* », il apparaît possible au collaborateur atypique d'échapper aux mécanismes de reproduction et de discrimination.

Au lieu de voir leur différence comme une faiblesse et les écarter des profils à recruter ou à promouvoir, les RH et les managers peuvent au contraire constituer consciemment un vivier de profils atypiques (hypersensibles, impertinents, introvertis...) à partir des forces et qualités qu'ils leur reconnaissent consciemment :

- L'intuition et les capacités d'empathie des hypersensibles sont décisives dans des univers qui doivent accompagner le changement.
- La capacité des impertinents à penser « *out of the box* » est cruciale pour une organisation qui doit se réinventer face à l'imprévu. À rebours du

conformisme social, les impertinents sont utiles pour oser dire, comme dans le conte d'Andersen, que le «roi est nu».

- Dans un environnement professionnel tendant à promouvoir la prise de parole, les personnalités introverties ont le plus souvent un besoin de réflexion préalable à l'action et un besoin d'introspection, qui peuvent favoriser les analyses profondes et/ou de la vision globale des problématiques. Même si leur personnalité peut être considérée comme antinomique avec les postes managériaux, les «introvertis» peuvent être des chefs particulièrement appréciés des managés en raison de leur tendance à prendre la parole de manière ciblée et à être plus spontanément dans l'écoute. Par ailleurs, dans le contexte du télétravail, les introvertis se révèlent des managers particulièrement performants.

Les RH doivent être sensibilisées à cette question de l'accueil et de la promotion de ces profils atypiques mais les collaborateurs doivent aussi pouvoir y être formés afin de maximiser les chances de réussite de cette politique.

Prendre en compte les aspirations individuelles des collaborateurs et leur sécurité psychologique (réassurance, sérénité)

La volonté de mettre l'individu au cœur de l'organisation passe aussi par une attention à ses aspirations profondes et besoins psychologiques, ce qui lui garantit une sérénité dans l'accomplissement de ses missions.

Si l'entreprise est légalement tenue de mettre en place des dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux, elle doit aussi désormais garantir de manière plus large un environnement sécurisant pour ses collaborateurs pas seulement matériellement mais aussi psychologiquement.

Il s'avère en outre que ces «*fearless organizations*» sont garantes de la performance globale du collectif de travail. Dès lors, l'attention réelle et non feinte à l'autre dans sa spécificité devient un critère central de recrutement des personnes en capacité de manager.

Une organisation mobile et souple

Comment rendre l'organisation plus réactive aux changements ?

Dans un environnement de plus en plus turbulent et exigeant, les dirigeants d'entreprises réfléchissent aux moyens de rendre leur organisation plus réactive aux changements et plus résiliente.

Les objectifs sont de simplifier l'organisation pour éviter les prises de décision en silos et d'autoriser des relations de travail plus directes et égalitaires.

La transformation profonde que cela suppose ne repose pas sur un modèle clé en main. Elle s'applique dans un univers donné et singulier qui est celui de l'histoire de l'organisation et de sa culture. Elle prend du temps.

Quatre pistes innovantes (parmi d'autres) nous ont semblé intéressantes pour atteindre cet objectif.

Libérer les organisations par l'enclenchement d'un processus poussé de délégation

Les entreprises tentent notamment de favoriser l'autonomie grandissante de leurs collaborateurs et l'agilité de leur organisation. L'effacement total du taylorisme se profile : la séparation des tâches de décision, de conception et d'exécution correspond de moins en moins aux besoins des organisations qui doivent être agiles, apprenantes, inventives et en prise avec les évolutions de la société.

Loin de l'ancien modèle hiérarchique basé sur la verticalité, l'holocratie est un mode d'organisation et de gouvernance basé sur la responsabilisation et l'autonomie des salariés. Inventée aux États-Unis par la société HolacracyOne, elle se veut une méthode pragmatique pour appliquer de manière univoque les concepts d'entreprise libérée dont certaines organisations s'étaient emparées de manière différente. La méthode est basée sur une convention en 5 articles décrivant la notion de rôle (article 1), celle de cercles (article 2), le changement attendu au niveau de la gouvernance (article 3), les règles du jeu (article 4) et les indications pour démarrer (article 5).

Il s'agit pour les dirigeants d'entreprise d'identifier parmi les rôles de l'organisation préalablement cartographiés en plusieurs cercles ceux qui font leurs talents et ceux qu'ils peuvent déléguer. Parmi ces derniers, ils doivent déterminer ceux qu'ils peuvent déléguer dans l'immédiat (ceux pour lesquels le salarié qui en est chargé

peut agir et prendre les décisions qui s'imposent en toute autonomie sans en référer à la hiérarchie) et ceux qu'ils ne peuvent pas déléguer et pour lesquels il faudra entamer un plan de recrutement ou d'apprentissage à 2 ans.

Tout ne passe plus par les managers, des paliers de validation disparaissent avec deux garde-fous : la transparence et le délai d'objection. La façon de mener les réunions ou les projets s'en trouve radicalement modifiée. Ce concept est par exemple mis en place chez Loyco. Même si ces modalités innovantes d'organisation ne constituent parfois que des essais temporaires (exemple d'Ultéria fondé par Alexis Nollet) qui ne rencontrent pas la culture de l'organisation ou qui ne survivent pas au changement de dirigeants et/ou de politiques internes, il n'en reste pas moins que ce sont ces essais qui permettent aussi de transformer peu à peu la culture de l'entreprise.

Instituer l'innovation au cœur de l'organisation ou comment rester ouvert au hasard ?

Bien que la très grande majorité des dirigeants estiment que l'innovation est primordiale pour rester compétitifs, les entreprises n'y accordent qu'environ 10% de leur temps selon un sondage IFOP de 2013. La nouvelle R&D ne peut plus se contenter de lancer des programmes de recherche appliquée directement dans le secteur où l'organisation est active et supervisée par des chercheurs du domaine d'étude. Elle implique le collaborateur lambda qui peut être porteur de l'innovation décisive pour le *business model* de demain.

La rêverie libre doit être non seulement autorisée mais aussi suscitée. De ces espaces temps de liberté peuvent naître les plus grandes opportunités.

C'est le principe de la sérendipité. On trouve par exemple ce dispositif chez Google qui laisse jusqu'à 20% de temps à ses salariés pour travailler sur des idées innovantes, dispositif héritier 2.0 de la « boîte à idées ». Selon sa politique RH affichée, Google permet à ses employés de passer 20% de leur temps sur les projets de leur choix qui, *in fine*, bénéficient à l'organisation (même s'il s'agissait plutôt d'un 120% selon une ancienne dirigeante).

Digérer et utiliser son histoire pour en faire une force (psychothérapie organisationnelle), devenir une organisation réflexive

Une disruption technologique ou la perte d'un marché majeur peuvent être vécues par une entreprise qui ne s'y attendait pas comme un traumatisme, un choc émotionnel

profond dont elle va devoir se relever en faisant appel à l'ensemble de ses ressources, dont ses ressources immatérielles que peuvent être son histoire ou la culture d'entreprise qu'elle aura su créer.

Si le choc traumatique peut être surmonté par une psychothérapie pour un individu, pour une organisation on pourrait plutôt parler d'une capacité à devenir réflexive.

La réflexivité consiste à analyser les raisons pour lesquelles les objectifs ne sont pas réalisés (l'apprentissage par l'erreur) mais également à identifier en situation réelle de bonnes pratiques qui participent à la performance de l'organisation. Elle suppose pour l'organisation de développer un savoir-faire de questionnement et d'introspection dans des univers qui poussent à l'action et à la course aux résultats et où la remise en cause reste un exercice difficile, voire tabou. Il est plus simple de rejeter la réalité d'un échec en mobilisant l'excuse d'éléments extérieurs (la conjoncture, la concurrence), brandis comme autant d'arguments. La réflexivité n'est pas uniquement un exercice ex-post (cf. les séances de REX organisées dans les entreprises à la fin de programmes et la capitalisation des données) : elle se construit avant l'action en se préparant le mieux possible, pendant l'action en corrigeant les erreurs en temps réel, et après l'action pour proposer des pistes d'amélioration. Elle peut s'appuyer sur des supports qui soutiennent cet apprentissage : vidéos, carnets de voyage... Des organisations avec un très haut degré d'exigence, comme la patrouille de France, font cet effort de réflexivité et constatent ainsi que « sans l'humain on ne peut performer durablement » comme le confie son ancienne Commandant Virginie Guyot.

Selon Nassim Nicholas Taleb, auteur du *Cygne noir* (2013), pour s'adapter à un contexte mouvant, le REX ne suffit pas, il convient de s'appuyer sur le concept « d'antifragilité » des organisations qui renforce leur capacité d'adaptation rapide.

Ce néologisme définit un système ou un fonctionnement qui bénéficie des chocs et des imprévus qu'il rencontre pour en sortir plus fort. N. Taleb recommande une toute autre approche des stratégies actuelles de management du risque qui ont pour principe d'éliminer la volatilité et de se protéger au maximum de l'aléatoire. Une vision « antifragile » est fondée sur le mode itératif « essai-erreur ».

Il s'agit d'accepter l'imprévisible et l'irréversible dans la trajectoire de l'entreprise et de s'appuyer sur des personnalités prêtes à affronter cette incertitude et pré-identifiées parmi les collaborateurs. Ces personnalités peuvent infuser le goût de l'aléatoire au sein des équipes et ainsi limiter la fragilité des organisations. N. Taleb invite les entreprises à faire preuve davantage d'ouverture quant à leur stratégie en ayant, par exemple, un plan de rechange et plusieurs options ou scénarios possibles.

Apprendre et s'améliorer en continu : « l'entreprise apprenante » et le biomimétisme

L'entreprise se veut « apprenante » lorsqu'elle s'efforce consciemment d'apprendre de et avec ses collaborateurs afin de s'adapter et rester compétitive. La connaissance de ses collaborateurs y est vue comme un capital à préserver et à faire fructifier. Au-delà de la politique de formation continue institutionnelle, l'entreprise apprenante affiche comme objectif de déployer une « *learning culture* », une politique encourageant à « apprendre à apprendre » renforçant l'engagement individuel et collectif.

Elle s'attache non seulement à prendre en compte les retours d'expérience pour apprendre de ses erreurs et y trouver collectivement des solutions mais elle valorise également les expérimentations proposées par les collaborateurs, qui sont vues comme autant d'initiatives apprenantes (les *innovation hub* se déploient dans les entreprises depuis les années 1990, l'autonomie des collaborateurs y est valorisée...). Elle capitalise enfin sur ses connaissances : l'objectif est « capturer » les savoirs avant le départ d'experts et de transférer les savoirs et acquis de l'expérience entre collaborateurs. Une politique de « *knowledge management* » (avec plateforme de gestion documentaire dédiée, formation d'experts du recueil des savoirs...) y est systématiquement organisée. La nature et son évolution millénaire sont des exemples frappants d'apprentissage en continu, de « *test and learn* » avec des millions d'années de recul.

Tel un laboratoire de recherche et développement, le vivant a éprouvé des stratégies et modèles pour trouver des solutions aux problématiques rencontrées. Le biomimétisme tente de comprendre les stratégies et les modèles testées par la nature pour les reproduire et les appliquer à des problématiques différentes : design, architecture, production d'énergie, mécanique... Cette notion désigne « l'innovation inspirée par la nature ». L'approche revient à tenter d'appliquer les recettes élaborées par le vivant en vue de gains de performance, qu'ils soient énergétiques, économiques, fonctionnels, de durabilité, etc. S'inspirer du vivant et imiter ses propriétés dans les domaines de la RSE du management, de la diffusion des informations et de l'organisation des équipes reste encore trop peu répandu en France.

TRANSMISSION DES SAVOIRS PAR LES SENIORS CHEZ NAVAL GROUP

L'accord GPEC signé chez Naval Group en 2020 décrit notamment des mesures d'aménagement de fin de carrière pour encourager la transmission des savoirs par les seniors.

La transmission des compétences est un enjeu majeur pour Naval Group, car la technicité forte de nombreux emplois nécessite que les départs des plus anciens soient le plus largement possible anticipés et qu'une transmission effective et efficace des compétences ait été réalisée en amont. Afin d'atteindre cette ambition, Naval Group met en place un processus de planification des départs en retraite et des transferts de compétences associés. Aussi, pour mieux gérer l'emploi et les compétences, il est nécessaire de planifier les départs en retraite et il convient que leur annonce soit effectuée le plus en amont possible de la date de départ convenue. Pour ce faire, Naval Group organise annuellement des réunions d'information afin de permettre aux intéressés de prendre une décision.

La diversité des savoirs à transférer, des conditions dans lesquelles ce savoir est transféré, et des situations personnelles conduit à mettre en place deux dispositifs permettant soit d'alléger le temps d'activité avant le départ, soit de conserver une activité à temps plein jusqu'au départ en retraite.

1^{er} dispositif : les salariés souhaitant travailler à temps partiel pour réaliser la transmission des savoirs. Dans le but d'assurer et de favoriser la transmission des savoirs, l'accueil d'alternants et l'embauche des jeunes, Naval Group ouvre la possibilité aux seniors de réduire leur temps de travail, à hauteur de 50 % ou de 70 %, au cours des deux années précédant leur départ en retraite. Naval Group s'engage à maintenir la rémunération brute des personnels qui entreraient dans ce dispositif à hauteur de 70 %.

2^e dispositif : les salariés souhaitant rester à temps plein avant leur départ et transmettre leurs savoirs. Les salariés, sous conditions d'éligibilité, bénéficient au choix :

- d'une majoration de leur indemnité de départ en retraite d'une valeur de trois mois de salaire ;
- d'un rachat de trimestres à hauteur de 4 trimestres maximum, financé par Naval Group sur remboursement des frais avancés par le salarié.

L'identification des savoirs à transférer et les moyens à mettre en place sont identifiés lors d'entretiens avec le manager et le HRBP. Ces entretiens se déroulent avant l'entrée dans le dispositif et font l'objet d'un document identifiant les moyens mis en place et les délais associés.

Le mécénat de compétences (fin de carrière)

Naval Group offre aux salariés en fin de carrière volontaires la possibilité de vivre une expérience professionnelle d'engagement citoyen de longue durée grâce au mécénat de compétences. Cet engagement s'inscrit dans la lignée de la politique d'engagement sociétal du groupe en matière d'implication citoyenne des salariés :

- le dispositif soutient le développement de structures d'intérêt général par un apport humain et l'apport d'expertises professionnelles ;
- il permet aussi aux salariés de s'investir pour la société, de continuer à faire grandir leurs compétences en les mettant au service d'un projet porteur de sens et de vivre une transition douce et citoyenne de leur vie professionnelle vers leur retraite ;
- il renforce le soutien aux projets d'intérêt général de la part du groupe et permet aux collaborateurs de partager leur expérience et leur métier autour de valeurs communes telles que la confiance, l'audace, l'engagement et l'ouverture.

Une organisation engageante et confiante

Comment rendre l'organisation plus collaborative et plus participative ?

Engager véritablement revient à impliquer les collaborateurs dans le destin de leur organisation, ce qui, lorsque l'on considère la puissance de l'intelligence collective, peut donner à l'organisation en question un avantage compétitif considérable. L'envie d'un collaborateur de s'impliquer semble cependant dépendre de plusieurs facteurs rarement réunis : il trouve les missions qu'on lui confie passionnantes, ses relations de travail sont authentiques et basées sur la confiance, il dispose d'un niveau d'autonomie et de liberté suffisant et les services sont solidaires dans l'adversité, il (re)trouve du sens à ce qu'il fait. Plusieurs dispositifs peuvent stimuler l'envie du collaborateur de s'engager en confiance au premier rang desquels ceux qui instaurent et entretiennent un esprit collaboratif et permettent de participer aux décisions de l'organisation.

Quatre pistes (parmi d'autres) nous ont semblé intéressantes pour atteindre cet objectif.

Insuffler le collaboratif dans l'organisation

La crise sanitaire et le télétravail qu'elle a contribué à « propager » dans les organisations ont fait sentir à quel point les temps de retrouvailles en physique des collaborateurs étaient essentiels pour le collectif de travail.

Les interminables réunions en visio (ou télé)-conférence nées avec le Covid ont exacerbé la nécessité de donner à ces temps de travail collectifs une nouvelle forme pour les rendre plus qualitatifs humainement et véritablement productifs.

Plusieurs organisations promeuvent dès lors de nouvelles formes de réunion (plus courtes, debout, scénarisées, laissant place à l'expression des émotions ou

conçues pour aboutir à l'élaboration d'un prototype dans un temps limité) et veulent déployer ces expérimentations au-delà de la sphère de l'innovation.

L'entreprise RTE a par exemple lancé l'initiative «TOP» visant à sensibiliser par des podcasts les collaborateurs aux formats et méthodes de réunion qui permettent véritablement à ces dernières d'être «productives, engageantes et apprenantes». Redonner goût au «travailler ensemble» et tirer parti des envies collaboratives suscitées par ces nouveaux formats de réunion permet souvent d'avancer de manière décisive sur les sujets grâce à l'intelligence collective générée.

L'esprit collaboratif peut aussi être insufflé à travers la mise en place de programmes de mentorat et de co-développement (par exemple avec la méthode Champagne et Payette¹). Au-delà de l'apprentissage par le partage d'expériences, ces programmes permettent de créer des solidarités entre générations de collaborateurs d'entités différentes (co-développement) ou de niveaux hiérarchiques différents (mentorat) qui ne seraient pas nées autrement. Renforcer cet état d'esprit d'entraide dans une organisation souvent marquée par des processus compétitifs (élévations dans la pyramide organisationnelle...) est clé à la fois en termes de bien-être au travail; mais aussi pour la performance de l'organisation qui gagne un temps précieux pour l'acquisition des savoirs, savoir-être et savoirs-faire avec les liens interpersonnels se créant de fait entre collaborateurs qui rencontrent des problématiques similaires plutôt que lors de sessions de formation continue désincarnées.

Ainsi, il a été observé par Isaac Getz² que plusieurs dizaines d'entreprises qui sont consciemment devenues «altruistes» relèvent avec succès les défis auxquelles elles sont confrontées simplement en se concentrant inconditionnellement sur l'autre, sur leurs interlocuteurs, sans subordonner ce service à des considérations financières. L'ouvrage relève que la performance financière supérieure des entreprises altruistes est la conséquence d'une focalisation sur les salariés, puis seulement ensuite sur les clients, puis sur les fournisseurs et enfin les communautés locales. Il s'agit d'engager les salariés puis seulement de réaliser les étapes suivantes : satisfaire ses clients, traiter parfaitement ses fournisseurs et soutenir ses communautés locales.

Augmenter la reconnaissance en évaluant autrement

1 - Méthode Champagne et Payette : méthode des groupes de co-développement professionnel inventée en 1997 au Québec par Adrien Payette, professeur à l'École nationale d'administration publique située à Montréal, et Claude Champagne, professionnel de la formation en développement organisationnel dans un hôpital québécois.

2 - «L'entreprise altruiste», Isaac Getz et Laurent Marbacher, 2019.

La reconnaissance, besoin humain fondamental selon la pyramide de Maslow, s'incarne en entreprise à travers les promotions qui résultent de revues des talents et des entretiens annuels d'évaluation. Traditionnellement, l'évaluation est confiée aux managers N+1.

Les nouvelles formes d'entretien annuels incitent au feedback du managé vers le manager.

Ce dernier peut aussi poser des questions moins traditionnelles à son managé : « est-ce que tu te sens valorisé ? », « est-ce que tu apprends ? », « est-ce que tu t'amuses ? » On peut cependant douter de la sincérité de ce retour lorsqu'il est couplé à l'entretien qui sous-tend le système de distribution annuelle des primes.

Des systèmes alternatifs émergent visant à engager le collaborateur dans la performance humaine de son organisation. Les 360° proposés aux cadres, aux hauts potentiels et aux cadres dirigeants depuis plusieurs années dans les organisations incarnent ce renouveau de l'évaluation annuelle. Cette évaluation est « multidimensionnelle » car elle n'est plus seulement *top-down* mais devient également *bottom-up* et horizontale. Les 360° permettent aussi d'éviter des dérives potentiellement autoritaristes dans des organisations où les dirigeants sont souverains dans leur domaine d'action.

Une autre pratique managériale innovante consiste à confier le pouvoir aux collaborateurs de se reconnaître entre collaborateurs, non pour l'atteinte de ses objectifs, mais pour d'autres compétences plus interpersonnelles. Cette reconnaissance « collaborative » a notamment été mise en œuvre dans une filiale d'AXA.

AXA banque a promu une initiative interne visant à l'envoi de « kiffs » entre collaborateurs : à partir de l'outil inventé au terme d'un *hackathon* interne en 2015, chaque salarié peut adresser à ses collègues dans la limite de trois par mois un signe de reconnaissance dit « kiff » sous la forme de quelques mots rendus publics. Le signe de reconnaissance vient célébrer les *softs skills* du collaborateur : communication, efficacité, créativité, adaptabilité, sens du collectif et *leadership*. Ces marques de reconnaissance s'échangent par le biais d'une plateforme interfacée sur l'intranet de l'entreprise. Chaque mois sont mis en avant cinq « top kiffs » et cinq autres collaborateurs pour leur participation et leurs commentaires sur la plateforme. Ils reçoivent des chèques cadeaux personnalisés. Cette initiative n'a pas vocation à se substituer aux systèmes de récompense traditionnels (outillés par les process des entretiens annuels et campagnes promotionnelles dont les critères sont essentiellement la qualité et la quantité du travail effectué). Ce dispositif, qui fonctionne sur la base du volontariat, semble contribuer à la culture d'ouverture, de bienveillance et de

partage. La reconnaissance collaborative rencontre ses utilisateurs puisque 60% des collaborateurs envoient au moins «1 kiff» par mois. Ce système a depuis «essaimé» dans d'autres entreprises (Safran, RTE, April...).

La participation de chacun au système de reconnaissance peut enfin s'incarner de manière plus diffuse à travers le sondage régulier et institué de l'ambiance du jour, c'est-à-dire l'état d'esprit de chacun: outils numériques de sondage rapide permettant des *feedbacks* quotidiens et lancement par l'entreprise de «*flash mood*» sous des formes plus visuelles: tableau noir à l'entrée où chacun est invité à dessiner ou tableau de bord où l'on peut positionner avec une carte à jouer son humeur du jour.

Intégrer les collaborateurs à la prise de décision, donner le pouvoir et faire confiance

Les initiatives visant à plus de subsidiarité dans la prise de décision semblent aussi des facteurs déterminants de l'engagement durable des collaborateurs.

La confiance et l'autonomie données à un collaborateur sont de véritables ailes qu'il va déployer pour servir la stratégie de l'organisation.

Il ne s'agit pas d'obliger tout un chacun à participer à la prise de décision de son organisation lorsqu'il ne le souhaite pas et/ou qu'il se sent démuni (notamment s'il est un nouvel arrivant) pour donner son avis sur la stratégie de l'entreprise. Cette subsidiarité doit être dosée: elle doit non seulement être conditionnée à l'envie du collaborateur de prendre une part au destin de son organisation ou de l'une de ses unités mais aussi être proportionnée à son expertise réelle notamment pour prévenir tout risque d'effet Dunning-Krüger.

Le *board* décisionnel peut paraître éloigné du collaborateur. Quelques entreprises ont créé un *shadow board* ou comité exécutif fantôme, placé sous le patronage du PDG et constitué à la suite d'un processus ouvert de candidatures libres.

Il s'agit d'un groupe de collaborateurs cadres non supérieurs qui travaillent avec les cadres dirigeants sur des initiatives stratégiques. L'objectif est de tirer parti des idées de ce groupe et de diversifier les expertises et expériences auxquelles sont exposés les décideurs. Les entreprises font aussi ce choix avec un objectif économique: il s'agit pour elles de rester connectées aux attentes et habitudes des consommateurs.

Ces dernières peuvent être mieux perçues par les collaborateurs jeunes ou sur le terrain, dont la capacité d'éclaireurs ou de «*pathfinder*» s'avère réelle. Gucci a ainsi créé un *shadow board* composé de *millenials* et a connu une croissance de ses ventes

expliquée, en grande partie, par sa nouvelle stratégie sur les réseaux sociaux née de la suggestion de son *shadow board*.

Des innovations décisives peuvent naître de ces programmes de *shadows boards*: les *pathfinders* qui les composent peuvent être à l'origine d'un nouveau type de service (abonnement pour les moins de 25 ans chez Accor), de la refonte enfin réussie d'un process (refonte de la «*supply chain*» après l'avoir confiée volontairement à des non experts chez Stora Enso, une entreprise finlandaise de papier et de packaging) ou simplement de l'accélération de la transformation numérique de l'entreprise par l'utilisation d'un outil collaboratif supportant leurs projets.

De manière plus quotidienne, associer à la prise de décision ce n'est pas seulement promouvoir des initiatives nouvelles visant à faire co-élaborer par le salarié les décisions stratégiques de l'entreprise, c'est aussi et déjà systématiser le recours à l'expertise du salarié pour définir son outil de travail (ne serait-ce qu'au moment où ce dernier fait l'objet d'un renouvellement et doit être décrit dans une nouvelle procédure achats) mais aussi son environnement de travail au sens large: ses conditions de travail qui doivent être non seulement garantes de sa sécurité mais aussi les plus agréables possibles (réfectoires propres, douches qui fonctionnent, vestiaires assez nombreux...).

Faire participer l'extérieur « inspirant » dès que possible pour plus d'engagement

Un autre moteur de l'engagement pour les collaborateurs réside aussi dans la capacité de l'organisation à ne pas s'enfermer dans des processus, certes qualitativement performants, mais routiniers et porteurs de lassitude. Pour y remédier, l'organisation peut se connecter à la nouveauté à travers des politiques d'*open innovation*. Cette nécessité pour l'organisation de rester en veille sur son environnement pour demeurer dans la course concurrentielle ne doit dès lors par être cantonnée à une préoccupation de ses départements R&D.

La veille sur l'environnement doit être ouverte à l'ensemble des collaborateurs, à la fois pour bénéficier de l'effet «*serendipity*» et pour rencontrer l'aspiration de nombreux collaborateurs à être connecté à l'extérieur innovant sans réaliser trop d'effort pour le rencontrer: par exemple grâce à des «*living lab*» au sein-même des locaux avec des événements organisés et intégrés totalement dans les rituels de l'entreprise.

Garder ce regard ouvert sur le monde, c'est la raison pour laquelle Transdev par exemple entretient des liens avec plus de 1600 start-ups externes *via* sa plateforme d'innovation.

Cette ouverture sur l'extérieur innovant participe de manière décisive à la capacité d'adaptation de l'entreprise : elle inspire la mise en place de pratiques internes innovantes telles que des *hackathons*, des ateliers de créativité, des mises en situation, du *feedback* continu mais aussi une culture managériale encline à gérer l'imprévu et à déconstruire des modes de fonctionnement ultra rigides.

En conclusion

Les formes d'organisations sont en pleine évolution et peuvent en elles-mêmes devenir des facteurs de changement. Le déclic ne peut venir que de l'intérieur de l'entreprise avec une incarnation forte au plus haut niveau : la volonté de se mettre en situation de changer, d'essayer, de tenter est la condition sine qua non pour devenir une organisation capable de s'adapter, proactivement ou réactivement. Le ou la DG doit aussi être prêt à changer lui-même ou elle-même de façon assez radicale en acceptant de mettre de côté son ego. Aucune recette d'innovation organisationnelle n'est meilleure qu'une autre dans l'absolu, mais il faut regarder et oser essayer !



Les nouvelles approches des conditions de travail

L'entreprise comme lieu de vie : faire se rejoindre les aspirations individuelles et les besoins de l'organisation.

Les conditions de travail regroupent l'ensemble des facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, matériels, organisationnels, physiques qui caractérisent l'environnement de travail du salarié. C'est finalement la manière dont « vit » le salarié sur son lieu de travail et les conditions dans lesquelles il exerce son activité, le lieu de travail pouvant être localisé désormais un peu partout, en tout cas pour certaines professions qui le peuvent.

Ces dernières années, la conception des conditions de travail a beaucoup évolué avec l'expression de plus en plus ouverte des aspirations des salariés et leur traduction dans la notion grandissante de « bien-être au travail ».

Si sa conception et les éléments qui la composent diffèrent d'un métier à l'autre et d'une fonction à l'autre, les attentes sont bien là ! Cette notion s'est elle-même progressivement transformée. Il ne s'agit plus seulement de « faire son travail » mais de le faire dans de bonnes conditions, de s'y sentir bien, de bénéficier de facilités.

L'épanouissement des collaborateurs est de plus en plus considéré comme une responsabilité majeure de l'entreprise. Et la question du bien-être au travail se diffuse au-delà des murs de l'entreprise pour pénétrer jusque dans la vie quotidienne et le domicile. Les organisations essaient de plus en plus de faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien, bénéficient d'un cadre de travail agréable et confortable, adapté pour accomplir leurs missions, répondre aux attentes d'autonomie et de flexibilité pour concilier plus facilement vie personnelle et professionnelle. Elles y accordent un regain d'attention car elles sont conscientes que ces réalités peuvent jouer un rôle non seulement dans le choix de rejoindre une entreprise, y rester ou au contraire la quitter, mais aussi dans l'engagement des collaborateurs.

L'entreprise devient en cela un véritable lieu de vie, facilitant le quotidien des collaborateurs dans et hors les murs. Une entreprise dans laquelle on se sent bien, valorisé(e), où l'on peut être soi-même, une entreprise bienveillante ! En somme, un lieu de rencontre, d'apprentissage, d'échange, de partage et d'épanouissement.

À travers les notions de bien-être au travail et de qualité de vie au travail, considérer l'entreprise comme un écosystème où s'entremêlent vie pro et vie perso, peut-il être un levier facilitateur pour adapter l'organisation du travail aux nouveaux enjeux ?

Pour y contribuer, les organisations peuvent agir sur différents leviers. Trois nous semblent fondamentaux pour encourager la transformation de l'organisation du travail, si tant est qu'ils soient mobilisés à bon escient et ne soient pas seulement « cosmétiques ».

Le premier levier est classique mais toujours pertinent : les conditions matérielles et l'environnement de travail. Les faire évoluer est-il à même d'attirer et de fidéliser les collaborateurs, favoriser de nouveaux modes de collaboration de nature à faciliter la transformation de l'organisation en elle-même et de ses activités ?

Un second aspect concerne les modes de travail : ces dernières années et, de manière accélérée ces derniers mois, sont apparus de « nouveaux » modes de travail, en particulier pour favoriser l'équilibre vie pro-vie perso. Pour de nombreux salariés qui le pouvaient, la crise sanitaire a été l'occasion de tester le télétravail « à haute dose », un test grandeur nature qui permet aussi de se rendre compte des écueils potentiels, tout en permettant des évolutions culturelles majeures (remise en cause de la culture du présentéisme).

Enfin, les actions qui favorisent le bien-être au travail prennent diverses formes et cherchent à faire se rejoindre les attentes individuelles et les besoins de l'entreprise, et participent également à cette nécessaire transformation des organisations.

Quel est l'impact de ces réponses sur les collaborateurs ? Vertueuses à l'origine, certaines s'avèrent *in fine* ne pas être toujours pertinentes, ou engendrer des effets contre-productifs qui obligent à réorienter, prendre d'ores et déjà des mesures de régulation ou d'adaptation.

Face à un monde du travail irrémédiablement modifié par la crise sanitaire, sur quels éléments les entreprises devront-elles travailler en priorité pour fidéliser leurs collaborateurs ou en attirer de nouveaux ?

L'importance des conditions matérielles de travail pour l'adaptation et la transformation des organisations

Comment les conditions matérielles de travail peuvent-elles influencer la capacité d'adaptation et la transformation des organisations ?

Pour recruter, fidéliser les collaborateurs et les engager, les entreprises doivent améliorer en continu les conditions matérielles et les adapter aux attentes de leurs (futurs) collaborateurs.

La modernité technologique des entreprises et de leurs outils est de plus en plus souvent perçue comme un « essentiel » pour les collaborateurs, en particulier pour les *millennials* et la génération Z.

Cette attente est forte chez les jeunes notamment, mais pas seulement.

En effet, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'accuser un retard, voire un décalage technologique, sous peine de rebuter les talents de demain.

Cette « modernité », un environnement technique et digital « sans couture », est aussi nécessaire à l'évolution des modes de travail, notamment le développement de la flexibilité du travail et la capacité à interagir quel que soit le lieu de travail, en toute sécurité et avec la plus grande fluidité (télétravail, déplacements professionnels, déplacements intersites...). Elle peut également être de nature à faciliter l'acceptation des contraintes liées à certains métiers comme c'est le cas chez Transdev, opérateur de mobilité, avec le programme « drivers@transdev ».

Au-delà des moyens techniques et technologiques, les organisations mettent aussi en place un cadre matériel, un environnement favorable à la réalisation des missions, à la collaboration et aux interactions entre les salariés.

Si l'environnement de travail ne fait pas tout, il doit permettre aux collaborateurs de se sentir à l'aise ; les espaces de travail doivent être adaptés et apaisants. L'aménagement physique des espaces de travail influence la manière de travailler, encourage ou non l'échange et la transversalité.

LE PROGRAMME « CONDUCTEUR CONNECTÉ » MOBI ME DE TRANSDEV POUR FACILITER LE QUOTIDIEN DES CONDUCTEURS

La pénurie de conducteurs chez Transdev a un impact direct sur l'activité – le manque de conducteurs empêche de délivrer l'offre prévue et entraîne des pénalités dans les contrats, mais aussi sur les ressources humaines, les autres conducteurs devant faire des heures supplémentaires pour remplacer les absents, ce qui augmente la fatigue et l'accidentologie et donc le business.

Comment attirer vers un métier qui motive moins et comment fidéliser les collaborateurs ?

Face aux tensions sur le marché du travail, à cette pénurie et un important *turn over* dans le secteur, Transdev a lancé en le programme *drivers@transdev* dédié aux conducteurs et aux futurs conducteurs. Il s'appuie sur un fil rouge – la diversité et l'inclusion – et 3 composantes :

- l'attractivité : faire connaître les métiers, donner du sens avec par exemple le lancement de campagnes de communication, la réalisation de reportages pour les réseaux sociaux afin de mettre en avant le côté très humain du métier !
- le recrutement : diversifier les canaux de recrutement et sourcer différemment avec d'une part l'utilisation des réseaux sociaux et la mise en place d'une plateforme territoriale en partenariat avec Adecco, et d'autres entreprises qui doivent se séparer de leurs collaborateurs avec la crise et dont les compétences (par exemple la relation client) peuvent être utiles dans nos métiers. Ces compétences peuvent être réutilisées dans les métiers de la conduite et les personnels peuvent bénéficier des formations à la conduite. Un CFA, l'Academy by Transdev, a également été créé pour former les personnels directement sur les bassins de vie. Le CFA est mobile et peut donc aller dans plusieurs territoires : cela permet aux personnes de se former et travailler là où ils vivent.
- la fidélisation : faire vivre le réseau, organiser des événements, et la mise en place du programme « conducteur connecté » Mobi me créé en 2016.

Transdev a positionné la digitalisation au centre avec le programme « conducteur connecté » Mobi me. Ce programme est devenu une priorité pour garder le lien avec les conducteurs, les faire monter en compétences et répondre aux appétences de la nouvelle génération, mais aussi anticiper les évolutions et transformations du métier pour adapter les compétences et les besoins en formation. « Cette base digitale est cruciale pour faire évoluer les collaborateurs » explique Jérôme Studer, à la direction des Ressources Humaines, mais aussi pour améliorer le bien-être au travail et rendre les conducteurs acteurs de leur vie professionnelle. Du côté de la performance opérationnelle, l'application permet de limiter l'absentéisme grâce à une meilleure anticipation des conducteurs et à un plus grand engagement, mais aussi une meilleure organisation grâce à l'optimisation des ressources en interne.

Un des points forts de ce programme est d'inverser la contrainte au profit du collaborateur : « conducteur connecté » donne notamment la possibilité de s'adapter aux conducteurs et

non l'inverse, de rendre leur travail flexible, en leur demandant de quoi ils ont besoin et d'adapter leurs roulements à leurs disponibilités, avec la possibilité à travers l'application par exemple d'échanger leurs roulements plus facilement et plus rapidement avec leurs collègues, de poser leurs congés, etc.

« Conducteur connecté » permet aussi de partager de l'information, d'avoir accès à l'Intranet de l'entreprise (les conducteurs n'ayant pas d'adresse mail professionnelle), et de réaliser des enquêtes auprès des conducteurs pour prévoir des plans d'actions adaptés. Aujourd'hui, les enquêtes ne sont pas systématiques ni régulières et elles sont rares ! Cela permet au management de mieux comprendre et suivre les problématiques rencontrées par les conducteurs.

« Conducteur connecté » permet aussi de créer du lien entre les conducteurs eux-mêmes avec une bourse d'échanges intégrées dans l'outil.

Enfin le programme contient la *driver score card* qui mesure les performances de conduite des conducteurs (ponctualité, manière de conduire, accidentologie). Pour le moment, ces données ne sont pas partagées avec les conducteurs mais, à terme, l'objectif est de les mettre à disposition pour engager les conducteurs et les impliquer dans la performance, leur proposer de courtes formations pour s'améliorer ; cela permet aussi d'améliorer *in fine* le service.

« Ces outils sont au service du "change". Digitaliser pour attirer et développer les services de demain, tout est lié », de la même façon que proposer de la formation ou des évolutions de carrière : on ne peut plus "vendre" à un jeune d'être conducteur toute sa vie, il faut apporter autre chose. Cela peut être des évolutions sur les modes de conduite (commencer par le car, passer au bus et pourquoi pas après le tram, devenir responsable de secteur puis agent d'exploitation...), de nouveaux outils, de la flexibilité...

« Cet outil "conducteur connecté" a vocation à être déployé dans l'ensemble du groupe quand cela est possible. Aujourd'hui plus d'un tiers des conducteurs sont effectivement connectés ; l'objectif d'être à 80 % d'ici fin 2022. Ce programme a aussi été l'occasion de créer une belle communauté qui échange tous les mois pour avancer. »

On rencontre de plus en plus fréquemment des espaces dédiés aux projets, à la collaboration, à la discussion. Ces espaces fermés, à côté d'espaces ouverts que sont devenus les bureaux, sont dédiés à des temps de travail collectifs (salles aménagées dédiées à la créativité) ou propices à la détente et au partage (espace de repos/détente, espaces café agréables, plantes vertes ou lampes de bureau design, babyfoot, canapés confortables). Autant d'aménagement et autres accessoires qui accompagnent souvent les réorganisations ou les déménagements. Les ateliers de production se modernisent également, avec par exemple l'introduction d'outils d'usinage plus intelligents, comme les cobots ou les exosquelettes.

Les équipements et les environnements de travail deviennent aussi plus agréables (réfectoires et douches) et accueillants.

L'esthétique et le confort du lieu peuvent être appréciés un certain temps mais conduisent parfois aussi à des situations «perverses».

À l'image du «*play hard, work hard*» chez Google par exemple qui, sous couvert d'espaces agréables et une apologie du «fun» (ou de «*l'entertainment*»), pousse les collaborateurs à travailler toujours plus. Ce qui est désormais surtout attendu par les collaborateurs est la praticité, la facilité d'accès et l'adaptation de l'espace et des outils aux tâches qu'ils ont à réaliser. L'espace de travail, longtemps sacralisé par le bureau individuel, devient flexible, commun, partagé (fini le bureau personnel et individuel!) – il est désormais le lieu du collectif.

Placés ainsi dans de bonnes dispositions matérielles, un cadre sécurisant et permettant le partage avec leurs collègues, les collaborateurs seraient plus motivés et performants, mais aussi plus confiants et sereins vis-à-vis de la transformation de leur cadre de travail.

Avec la crise sanitaire, les outils collaboratifs digitaux ont connu un essor sans précédent. Déjà présents pour animer des réunions ou des événements, les Klaxoon, Slack, Teams, Beekast, Kahoot, Miro, Mural, etc. sont désormais des outils du quotidien des collaborateurs et dans l'avancée des projets. Pour autant ils ne se suffisent pas à eux-mêmes!

En effet, ces dix-huit derniers mois, la crise sanitaire et ses conséquences – en particulier la mise entre parenthèses de notre vie sociale personnelle et professionnelle – ont fait émerger le besoin de retrouver du lien à travers l'entreprise.

Devraient suivre des réflexions sur les modalités pour favoriser/faciliter les conditions du retour «au bureau» et (re)faire de l'entreprise le lieu où il fait bon se retrouver, un lieu de vie! L'entreprise deviendra-t-elle le lieu – uniquement – du collectif, de l'échange, du projet commun? Comment ce lieu se matérialisera-t-il? À n'en pas douter les idées devraient fleurir sur le sujet...

Nouveaux modes de travail et équilibre vie pro-vie perso

Où placer le curseur ?

Les nouveaux modes de travail, notamment le télétravail choisi (et non imposé comme pendant les confinements), visent entre autres à améliorer l'équilibre vie pro-vie perso. En facilitant la vie des collaborateurs, par exemple en permettant de réduire les temps de déplacement – et la fatigue associée – mais aussi en rendant plus facile la gestion du quotidien pour les collaborateurs (gestion des enfants par exemple), le télétravail permet à l'organisation de répondre, au moins en partie, aux aspirations individuelles. Et partant, de renforcer leur engagement.

L'accélération de la pratique du télétravail

La crise sanitaire a accéléré la pratique du télétravail et renforcé certaines attentes comme le confirment les enquêtes. En effet, le « nouveau » mode de vie pendant la crise sanitaire a permis pour une partie des collaborateurs, d'apprécier le gain de temps, l'amélioration de la productivité et un meilleur équilibre avec leur vie personnelle. Et ils ne souhaitent pas abandonner ce mode de travail flexible une fois l'épidémie maîtrisée. L'attente est celle d'un mode hybride entre le travail à distance et des journées au bureau. Ce qui n'était qu'un avantage ou une option appréciée par certains il y a encore quelques mois devient une véritable attente.

Les entreprises qui ne mesurent pas suffisamment cette évolution des attentes peineront sûrement à attirer ou retenir leurs talents !

Au point que 31 % des employés seraient même prêts à quitter l'entreprise en cas de refus de télétravail, 43 % chez les moins de 35 ans (sondage Opinionway/Slack, novembre 2021). « La plupart des entreprises ont mis en place une organisation de travail hybride et nous en voyons les bénéfices. Cette adaptation est un levier clé pour retenir les talents » (N. André, directeur des ventes Grandes Entreprises chez Slack), un avantage compétitif pour 72 % des collaborateurs dans un contexte de marché de l'emploi sous pression.

Le travail à distance a aussi obligé les managers à laisser plus d'autonomie à leurs collaborateurs et à développer la confiance dans leurs propres pratiques managériales. L'autonomie et la confiance sont d'ailleurs des voies de management non seulement attendues par les collaborateurs, mais aussi efficaces. Cette organisation est appréciée dans la plupart des cas ; tout retour en arrière serait difficilement acceptable et justifiable.

Néanmoins, la crise a aussi fait surgir les limites du modèle avec une emprise parfois trop importante du pro sur le perso et finalement un déséquilibre plutôt que l'équilibre attendu. Nous pouvons citer au moins deux effets négatifs.

D'une part, le télétravail imposé a été fréquemment associé à une intensification du travail, de (plus) longues journées de travail où le temps de transport devient un temps de travail, des réunions qui s'enchaînent sans pause... Les recherches de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound, 2020) montrent que les personnes qui télétravaillent régulièrement sont deux fois plus susceptibles de travailler plus de 48 heures par semaine comparées à celles qui travaillent en présentiel. Et 30% affirment travailler pendant leur temps libre plusieurs fois par semaine, contre moins de 5% des personnes travaillant sur site. Eurofound parle de «paradoxe de l'autonomie» dans lequel l'autonomie passe du statut d'atout (la liberté de choisir quand, où et comment travailler) à celui d'inconvénient (l'obligation de faire face à une charge de travail accrue).

D'autre part, le télétravail imposé a également eu des effets néfastes liés à la solitude et à l'isolement, en particulier chez les jeunes générations, qu'on croyait pourtant des plus résilientes car déjà habituées à un environnement très empreint du digital!

Dans un sondage Opinionway pour *Les Echos* et Harmonie Mutuelle de septembre 2020, les Français dressent un bilan contrasté de leurs mois de télétravail intensif : ce qui ressort en priorité est le «manque d'humain». S'ils évoquent «moins de perte de temps» (trajet, interruptions, pauses), «plus de responsabilités» (avec une hiérarchie davantage encline à déléguer) et un «cadre» dans lequel «on se fixe soi-même les objectifs», ils évoquent aussi de nouvelles sources d'anxiété, liées au manque d'interactions sociales (32%), au sentiment de solitude (22%), ou encore à l'afflux de mails et de réunions virtuelles. Ils sont encore plus nombreux à y voir un risque de «ne jamais déconnecter» (67%) et «la fin programmée du lieu de travail comme espace de convivialité» (70%). Un stress d'une autre nature apparaît.

Il n'est plus nécessairement lié à la surcharge de travail, au poids de la bureaucratie, au contexte concurrentiel... mais à la sur-connexion, au présentéisme digital, ou encore à la raréfaction des contacts réels qui obligent à interpréter sans cesse les messages. Encore une bonne idée en soi, qu'il convient donc de déployer et utiliser de manière réfléchie sous peine de transformer cet atout pour l'adaptation en irritant pour les salariés.

Comment trouver un équilibre entre engagement des collaborateurs et respect de la vie privée ?

Comment ne pas faire de l'amélioration attendue de l'articulation vie pro-vie perso quelque chose d'intrusif qui *in fine* empiète sur la vie privée ? Où placer le curseur pour que collaborateur et entreprise trouvent leur compte et que l'entreprise et le travail continuent d'assurer leur fonction de lien social ?

Quels que soient les effets – bénéfiques ou non – du développement des nouveaux modes de travail, leur hybridation et leur intensification imposent de développer des garde-fous, à deux niveaux au moins. D'une part, pour que les organisations puissent les déployer en toute sécurité pour elles-mêmes avec l'émergence des questions de cybersécurité. Et, d'autre part, pour le bien-être de leurs collaborateurs. Cette régulation peut s'organiser de manière individuelle ou collective.

Au niveau collectif, le droit à la déconnexion devient un enjeu de gestion du temps et de la vie privée et une préoccupation de santé publique.

En moins de 25 ans, selon Francis Jauréguiberry, sociologue au CNRS (2014), « nous sommes passés d'un plaisir récent de connexion à un désir latent de déconnexion ». Il voit là une nouvelle fracture numérique entre ceux qui ont la chance et le pouvoir de se « débrancher » et ceux qui « ont le devoir de rester branchés » et donc de « continuellement subir la tension d'une urgence potentielle ».

En un quart de siècle, on passe d'une période où le luxe était de disposer d'une connexion à un temps où le droit à l'autonomie et à la possibilité d'échapper à une sur-sollicitation, à une surcharge informationnelle, à une disponibilité permanente le devient.

À cela s'ajoutent des enjeux pour la santé physique et mentale des collaborateurs et pour le respect de sa vie privée.

Des évolutions dans la réglementation interne des entreprises et dans la législation du travail

Initiées chez Volkswagen en Allemagne après une bataille syndicale à la fin des années 2000, puis chez Daimler ou BMW, les premières mesures mises en place sont par exemple le blocage des serveurs de communication entre 18h15 et 7h du matin chez le premier, jusqu'à la destruction automatique de mails en cas d'absence chez le second. En France, le droit à la déconnexion, instauré par la « loi travail » du 8 août 2016, est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2017. Consacré à l'article L. 2242-17 du Code du travail, il vise à assurer le respect des temps de repos et de congés,

à garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale, à protéger la santé des salariés, sans pour autant détailler les modalités laissées aux accords d'entreprises, ni établir de sanction. Au niveau européen, ce droit a même été érigé en un droit fondamental en janvier 2021. Au-delà de la réglementation, les organisations mettent également en place des bonnes pratiques reposant sur le bon sens : la journée sans meeting (comme chez ESI group), la coupure des serveurs à 18 h, le stockage des mails pendant les vacances, une durée de réunion réduite pour garantir des pauses et des coupures qu'on ne s'autorise plus à distance ! Certains y voient cependant une infantilisation et une déresponsabilisation des collaborateurs vis-à-vis de leur travail, voire même des risques pour la performance de l'entreprise, privée de sa capacité à gérer l'urgence dans un environnement complètement ouvert et mondialisé.

Il ne s'agit plus de séparer strictement vie privée et vie professionnelle, mais plutôt de co-construire le bon équilibre avec son entreprise en se basant sur la responsabilisation commune plutôt que sur l'infantilisation.

C'est ce qu'on appelle le « *blurring* », où les limites entre sphères privée et professionnelle se brouillent, voire s'effacent. Le droit à la déconnexion serait alors plutôt vu comme un encouragement à optimiser les organisations en prenant mieux en considération les besoins et les capacités individuelles et en permettant de maintenir l'efficacité et l'engagement des collaborateurs, tout en limitant les risques sociaux.

Cette responsabilisation commune se situerait à un niveau individuel et à un niveau collectif, indissociables d'une réflexion globale sur la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail.

Au niveau des collaborateurs d'abord, avec une prise de conscience nécessaire – car tout ne vient pas que de l'organisation en elle-même : il y a l'hyper-connectivité, la peur de rater l'information, l'addiction au travail, le perfectionnisme ! Il ne s'agit pas tant de séparer vie pro et vie perso mais de trouver un équilibre entre les deux et de montrer qu'une partie du chemin porte aussi sur les comportements des collaborateurs et leur propre compréhension.

Des outils comme « my analytics » d'Outlook permettent une analyse de la semaine type avec le temps passé en réunion, à lire ses mails, le nombre de jours sans connexion en dehors des heures de travail et peuvent également aider à cette prise de conscience par la visualisation. Ou encore les pop up de connexion lorsqu'un mail est envoyé en dehors des heures de travail, qui proposent au collaborateur de différer l'envoi si ce n'est pas impératif (La Poste depuis 2015).

Cette approche invite à s'interroger sur les conséquences de ses actes sur autrui. Il faut aussi s'interroger sur la perception, car nous n'avons pas tous le même rapport aux outils digitaux : un email reçu un samedi à 19 h sera vu par certains comme une information à consulter quand ils en auront besoin quand d'autres le ressentiront comme une pression forte.

Au niveau des entreprises et des managers également, qui ont un rôle à jouer pour faire évoluer les pratiques et faire en sorte que les collaborateurs ne se sentent pas obligés d'être disponibles et connectés en permanence.

Cela passe par la co-construction des comportements et valeurs adaptés, une «réinvention» de la culture d'entreprise et des modes de travail avec TOUS les collaborateurs, et pas seulement les managers, qui encouragent des temps de travail individuels, concentré, tout en favorisant la collaboration et qui protègent la santé des salariés tout en continuant de les challenger chaque jour.

À titre d'exemple, pour alimenter la négociation avec les partenaires sociaux sur les nouveaux modes de travail, RTE a lancé à l'automne 2021 des ateliers avec une cinquantaine de managers volontaires pour co-construire des recommandations sur les modalités des nouveaux modes de travail et identifier l'accompagnement qui sera nécessaire afin d'adapter les pratiques de management.

Le contexte récent de pratique intensive du télétravail interroge sur ces derniers points. Les accords de télétravail négociés à la suite de la crise sanitaire, s'ils accélèrent pour certains et installent durablement ce mode de travail, cherchent dans le même temps à poser des garde-fous, en imposant une présence minimale sur site pour maintenir, voire recréer, le lien social et les dynamiques d'équipe. Questions d'autant plus cruciales dans une société française qui a tendance à se fragmenter, où le bureau reste *in fine* le dernier lieu où tout le monde se croise !

Mais alors comment donner envie aux collaborateurs de revenir ?

L'expérience inédite et soudaine du télétravail a brisé le monopole ancestral du bureau comme lieu de travail. Il va devoir évoluer pour rester compétitif. Selon Véronique Bédague-Hamilius, directrice générale déléguée du Groupe Nexity, «il va devoir se réinventer précisément en proposant ce que le télétravail ne peut pas offrir, c'est-à-dire une véritable expérience sociale au sens le plus riche du terme. Les entreprises doivent désormais intégrer cette dimension comme le fondement absolu de leur stratégie immobilière sous peine d'être désertée par leurs salariés – si le siège social n'est pas vraiment social, alors autant rester chez soi» (*Les Echos*, 8 juillet 2020).

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR AU CŒUR DU RETOUR AU BUREAU — QUEL AVENIR POUR LE BUREAU COMME LIEU DE VIE ?

Après de long mois de travail à distance et la fin des obligations fixées par les pouvoirs publics en matière de télétravail, les entreprises, les collaborateurs et leurs représentants doivent (re)trouver le bon mode de répartition entre télétravail et travail au bureau. Certains ont prédit la fin du travail sur site, et avec lui, la fin du bureau comme lieu de travail. Cela ne semble vraisemblablement pas être le cas. Les 18 derniers mois ont été l'occasion d'interroger la nécessité du bureau et son rôle et de réfléchir aux conditions du retour. Cette réflexion a été initiée dès les premiers mois de confinement, comme le montre cette tribune du 26 mai 2020 par Fabien Siguier pour le Cercle K2, qui décrit cette situation comme « une évolution permanente vers une personnalisation de la relation au travail ».

En effet, « des routines prises durant les confinements peuvent être difficiles à changer. Il peut y avoir un manque d'envie de revenir sur le site. Et si c'est pour retrouver la vie d'avant, il n'est pas certain que chacun y trouve son compte », (D. Mahé, président de Human & Work, *Les Echos*, mai 2021).

Le rôle du bureau est à réinventer en proposant ce que le télétravail n'offre pas, une véritable expérience sociale, au sens premier du terme : permettre aux collaborateurs de se rencontrer, d'échanger, de co-construire, voire d'innover. Car « améliorer son expérience collaborateur, c'est gagner en engagement et en agilité, et par conséquent développer la performance dans l'organisation. Il s'agit bien d'un sujet global », (BearingPoint *Les Echos*, octobre 2021). À l'instar du télétravail, le bureau doit donner la liberté d'organisation, l'autonomie et la confiance, le lien social et cela doit se retrouver dans la configuration-même des espaces de travail. Le télétravail serait le temps de la production et le présentiel celui de la dimension innovante, créative et collaborative et du lien social.

Faire revenir les collaborateurs au bureau dans ce modèle hybride ne peut pas relever d'une simple injonction. Il faut créer les conditions de son fonctionnement et de sa réussite. Cela nécessite aussi une attention nouvelle, ou renouvelée, à nos environnements spatiaux et à leur animation. Et si le bureau était de moins en moins un lieu de travail... ?

Des aménagements pour faciliter le mode hybride

Chez BoondManager (éditeur de logiciels), une messagerie instantanée permet d'échanger et de connaître l'emploi du temps de chacun. Les visioconférences sont régulières. Des rencontres virtuelles sont même prévues pendant les pauses-café. Trois fois par an, des séminaires en présentiel rassemblent l'ensemble de l'équipe.

Chez Semardel (société francilienne de collecte et traitement des déchets, 570 personnes), une enquête a été menée à l'été 2020 et les tâches passées au crible, entre celles qui nécessitent de la concentration, de la réflexion et sont « télétravaillables » et celles qui au contraire exigent de l'échange, de la créativité et donc une présence sur site. Des adaptations sont en cours. Et pour ceux qui dont les missions ne permettent pas le

télétravail (80 % des métiers), dans un souci d'équité, l'entreprise étudie des améliorations des conditions de travail (matériel plus adapté, horaires aménagés).

Ré-imaginer les espaces... vers une nouvelle conception du bureau

Dès la sortie du confinement en 2020, certaines entreprises ont redoublé de petites attentions pour leurs collaborateurs, avec des petits-déjeuners, moments conviviaux, événements, séminaires pour rendre la « rentrée des classes » la plus agréable possible et combattre un certain désenchantement. D'autres ont mis en place des transformations plus profondes pour faire du bureau un véritable espace de vie, agréable, confortable, propice à l'échange et au lien social.

Plus qu'un espace, le bureau doit devenir le lieu de rencontres, d'échanges et de collaboration. Il doit assumer un rôle de "totem" stratégique pour l'entreprise incarnant à la fois sa culture et ses valeurs. L'expérience du lieu doit justifier le déplacement, il doit être inspirant et renforcer le lien social, l'apprentissage, la créativité et l'innovation (*Forbes*, décembre 2020).

Les espaces doivent s'adapter en fonction des usages de la journée et des activités. Par exemple, l'aménagement de « bases communes » comme les cafétérias, les espaces détente qui favorisent la déambulation et la rencontre, des espaces dédiés à l'innovation, ou encore à des projets collaboratifs. À Lyon, Orange (espace Lumière) a créé un espace permettant davantage d'agilité et de transversalité et aménagé spécifiquement pour le télétravail et le nomadisme.

La reconfiguration des espaces doit aussi être facilitée pour s'adapter en temps réel en fonction des collaborateurs présents, des projets, des activités, etc. Dans cette logique, l'entreprise Suzuyo articule son espace autour de grands modules qui se transforment au gré des besoins.

Zenchef a complètement réorchestré ses bureaux pour faire revenir ses collaborateurs alors que tout fonctionnait très bien à distance ! Les bureaux, désormais en *flex office*, ont été pensés à mi-chemin entre le restaurant et l'appartement parisien : grand bar, cuisine pro pour organiser des événements, décorations léchées et espaces collaboratifs et confortables. La moitié de la superficie de l'entreprise est désormais dédiée à des espaces de vie. Le lieu n'accueille que 35 postes pour 60 salariés. « Si l'on veut travailler et se concentrer, ce n'est pas le meilleur endroit », explique la direction.

Au-delà des espaces physiques, les outils doivent aussi s'adapter à chaque situation pour faire que chaque collaborateur, à distance ou en physique, ait une expérience homogène. Des équipements de visio-conférences de qualité peuvent aider à rendre plus agiles et agréables les réunions tout comme des outils de *brainstorming* permettant de mieux engager les participants. Le collaborateur pourra vivre une expérience augmentée du bureau intégrant : la gestion de son badge, la réservation de salles, la gestion des accès visiteurs, l'accès au wifi, prévoir ou signaler sa présence dans les locaux.

Des espaces de travail plus ergonomiques et plus verts

Côté postes de travail, des transformations sont aussi en cours. Avec une hyperpersonnalisation : bureaux à hauteur variable, casques anti-bruit, végétalisation. Parfois, les initiatives sont plus anecdotiques mais ravissent les équipes : chez Katchme, cabinet de recrutement, la crise a poussé à créer une salle de jeu et à installer le punching-ball dont les équipes rêvaient depuis plusieurs années !

Les entreprises amènent également plus de services. Parfois un peu farfelus mais qui répondent à un vrai besoin ! Bluelinea, cotée en Bourse et spécialisée dans l'accompagnement à domicile des personnes âgées et en situation de handicap, vient d'embaucher un... majordome ! Ce n'est pas le nouveau titre du dévoté *chief happiness officer*, mais un spécialiste de l'hôtellerie dont le rôle est de cajoler les salariés ; il dispose de 1000 € par mois pour organiser de petites attentions. Et les salariés peuvent même pâtisser durant la journée. « C'est un mécanisme intéressant : désormais je vois des collaborateurs qui sur leur temps de travail s'organisent comme ils veulent, qui sont davantage dans l'objectif que le compte des heures de travail », précise le PDG.

Animer les espaces – en faire des lieux d'expériences pour créer de l'engagement et redonner envie !

Un collaborateur engagé est un collaborateur impliqué dans la vie de l'entreprise, qui adhère à ses valeurs et a le sentiment de contribuer à son développement. Cela passe par l'animation : encourager et développer des communautés sur des intérêts communs pour éviter l'isolement et laisser libre cours à l'initiative des collaborateurs. Crucial dans le retour au bureau des collaborateurs !

Des initiatives assez simples pour « enchanter » le quotidien peuvent être imaginées : événements, challenges internes, cafés, ... Il est aussi possible de rester en contact avec les collaborateurs et de les impliquer qu'ils soient en présentiel ou à distance. Par exemple des prises de parole de la direction comme l'a initié Fabernovel avec un « 46 minutes », moment privilégié sans tabou avec le PDG. Il peut aussi s'agir de rituels en petit comité comme la rencontre aléatoire *via* un bot sur Slack entre 2 collaborateurs pour les inviter à prendre un café, ou encore des moments d'échanges sur une thématique à l'heure du déjeuner chez Axa. L'idée n'est pas de faire comme avant, mais de repenser ces rituels différemment à la source pour permettre cette hybridité entre présentiel et à distance.

Pour ne pas risquer la perte du « lien et du lieu que constitue le travail » (Benoît Serre, ANDRH, 2020), cette transformation doit se retrouver sur le lieu de travail, à la manière de Victor Hugo : « La forme c'est le fond qui remonte à la surface ». Une liberté d'organisation possible, le renforcement de l'autonomie et la confiance, le maintien du lien social et la co-crédation doivent se retrouver dans la configuration physique des espaces de travail en eux-mêmes. Avec la crise

sanitaire les entreprises ont également dû réinventer les parcours d'*onboarding* en 100 % distanciel, avec de jeunes arrivants qui ont dû attendre plusieurs mois parfois avant de voir « en vrai » leur équipe et leur manager. Beaucoup comme l'AP-HP ou Doctolib ont eu recours aux messageries collaboratives pour créer et garder le lien.

Bien entendu, gardons à l'esprit que de très nombreux métiers ne sont pas et ne pourront pas être concernés par la généralisation de ce mode hybride, en particulier pour tous ceux qui travaillent dans les secteurs primaires et secondaires (25 % des postes seulement sont télétravaillables dans l'industrie) – et certains collaborateurs ne souhaitent pas non plus télétravailler. Pour ceux-ci, comprendre et mesurer les aspirations individuelles est essentiel. Au-delà des primes financières accordées et de la « reconnaissance de la Nation », d'autres réponses doivent être trouvées, ces secteurs ayant été souvent placés en première ligne pendant la crise et ayant aussi besoin de retrouver du sens dans leur travail. Un des avantages du télétravail réside notamment dans l'autonomie et la responsabilisation qu'il permet, l'équité pourrait passer par le développement et la promotion de ces deux dimensions pour des salariés contraints au travail sur site.

Il reste que « l'entreprise de demain va combiner de façon structurelle et intelligente la présence et l'absence » (Laurent Taskin, Louvain School of Management). Le télétravail permet de délivrer ce qui est attendu mais la dimension innovante et créative des équipes se trouve dans le présentiel. Sans oublier le lien social à la machine à café. L'entreprise de demain devrait donc devenir un lieu d'échanges et de collaboration. Avec une valeur ajoutée qui fait que, oui, cela vaut la peine d'y venir !

De la décoration fengshui au bien-être psychologique

Comment se saisir de l'évolution de la notion de « bien-être au travail » pour soutenir la transformation des organisations ?

L'importance grandissante de la notion de bien-être au travail

Troisième levier, plus subjectif, au-delà de la décoration fengshui, le bien-être au travail apparaît comme un ingrédient essentiel de la transformation des organisations. C'est une valeur qui monte depuis quelques années et qui est en pleine mutation. D'un effet de mode presque « cosmétique » et « décoratif » mais assez limité en matière d'impact (matérialisé par la salle de yoga, le babyfoot ou encore la plante verte, voire même incarné par une fonction avec le *Chief Happiness Officer*), le bien-être au travail revient avec une nouvelle ampleur et les aspirations des salariés se situent bien

au-delà. Dans cette version évolutive, la notion de bien être psychologique est-elle une opportunité de transformation plus profonde et durable des organisations ?

Les employeurs mesurent de plus en plus systématiquement les attentes de leurs collaborateurs en la matière dans les *Employee Opinion Surveys* avec la volonté de mettre en place des actions concrètes pour y répondre. Face à ces données objectivées, ils sont désormais obligés de proposer des améliorations des conditions de vie au travail, et plus seulement des conditions de travail, pour attirer et garder leurs talents.

Du patron paternaliste à l'entreprise paternaliste il n'y a qu'un pas, même si les ingrédients de la recette diffèrent : crèches d'entreprises, conciergeries, salles de sport, livraisons de paniers bio... les initiatives existent depuis longtemps mais elles se systématisent de plus en plus, en lien avec les aspirations individuelles (une vie meilleure, plus saine, plus sereine) et les tendances sociétales (la montée du bio, de la méditation, le phénomène du *slow*...). Si les effets positifs sont reconnus ou appréciés des salariés, attention à l'effet *big brother* qui s'occupe de tout, y compris de la vie à la maison, et au détournement de certaines solutions ! Et comme nous le confiait Valérie Wack lors d'un entretien, « Pour moi, cette entrée dans la vie quotidienne des employés c'est "coron 3.0", on a tout sur le lieu de travail donc on n'a plus besoin de sortir. Moi je préfère que les gens sortent dix minutes plus tôt pour récupérer leur pressing et qu'ils aient une vraie vie ».

L'évolution des conditions de vie au travail est-elle une réponse pertinente aux nouvelles aspirations individuelles ?

Rejet du management par le contrôle, recherche de plus d'autonomie dans la gestion de son organisation personnelle, forte attente en matière de développement professionnel, aspiration assumée à la réalisation de soi, mais aussi sécurité psychologique (réassurance, sérénité, etc.), renforcée par la crise sanitaire comme le montre cet article de la revue HBR de février 2021 (p.86 sq), sont des attentes de plus en plus marquées des collaborateurs.

Le contrat de travail qui pose les bases de l'organisation, le mode de travail, les horaires, etc., ne suffit plus pour répondre à ces nouvelles aspirations qui relèvent plus d'une sorte de « contrat psychologique » (Denise Rousseau, 1989), tacite et implicite. Le contrat psychologique, ce sont les attentes du salarié vis-à-vis de son entreprise et des compensations qu'il considère qu'elle lui doit, en contrepartie de son travail, de son engagement, et de ses efforts. Si ce contrat psychologique, invisible, et dont les composantes sont difficiles à identifier *via* des enquêtes, n'est pas pris (suffisamment) en considération, le risque est qu'il soit rompu et provoque – au mieux – une baisse de productivité, mais aussi du désengagement, voire des départs. Cette dimension est

à prendre en considération dans le contexte de sortie de crise sanitaire. En effet, après avoir pensé le télétravail, établi les horaires, défini l'alternance présentiel-distanciel, mis à disposition les outils et le matériel, il faut maintenant penser le retour au travail en tenant compte de ce contrat psychologique et imaginer les conditions dans lesquelles ce retour est envisagé.

Dans ce contexte, les réflexions récentes, basées sur les neurosciences, nous semblent utiles à mobiliser. Elles misent sur le facteur humain comme un des fondamentaux de la capacité des organisations à s'adapter, à tous les niveaux – collaborateurs, managers et dirigeants. Il s'agit de mieux comprendre pour répondre aux aspirations de chacun afin d'être individuellement plus épanouis et accomplis et collectivement plus unis et performants. Des structures comme Rakuten, Natixis ou encore Adisseo mobilisent les neurosciences pour mieux comprendre les mécanismes neuropsychologiques à l'œuvre dans leurs organisations et chez leurs collaborateurs et pour apporter des réponses concrètes aux aspirations individuelles, afin de concilier épanouissement des collaborateurs et performance.

COMPRENDRE LES ASPIRATIONS PROFONDES DES COLLABORATEURS POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

« Nous ne sommes pas des machines pensantes qui ressentent, mais des machines émotionnelles qui pensent. » – D^r Antonio Damasio médecin, professeur de neurologie, neurosciences et psychologie.

Une entreprise n'est solide que par son capital humain, facteur de performance et de créativité. La motivation et la prise en compte des émotions et des aspirations des collaborateurs sont des éléments essentiels à la réussite des entreprises. Pourtant, la tâche n'est pas évidente ! Car ces aspirations ne sont pas toujours identifiables par les enquêtes internes ni par les échanges managers-managés. Les organisations et le management se trouvent dans l'obligation de s'ouvrir à d'autres apports. La neuroscience et le « neuromanagement » en sont un.

Par définition, la neuroscience traite de l'anatomie, de la physiologie, de la biochimie ou de la biologie moléculaire des nerfs et des tissus nerveux et surtout de leurs impacts avec le comportement et l'apprentissage. Le neuromanagement utilise en particulier les neurosciences cognitives pour analyser les problèmes économiques, de comportement ou de gestion. Il se concentre sur l'exploration des activités du cerveau humain et des processus mentaux lorsque les individus sont confrontés à des difficultés, des choix, des situations complexes. Le neuromanagement aide donc les organisations, les collaborateurs, les managers et l'encadrement, à comprendre et gérer la manière dont leurs émotions leurs comportements, les comportements de ceux qui les entourent, influencent leur activité, la performance et la réussite individuelle et celle de l'organisation.

Le neuromanagement explore toutes les notions fondamentales du travail et cherche à comprendre les aspirations profondes : l'engagement, la motivation, la prise de décision,

la créativité, l'autonomie, la coopération, la confiance, l'altruisme, l'empathie, etc. Pour les collaborateurs, il s'agit de mieux comprendre leurs émotions, leurs ressentis dans un contexte spécifiquement relié à l'organisation et leurs objectifs professionnels, à l'aide des pratiques comme le coaching, le *team building*, les formations sur la gestion de stress, la gestion des émotions, etc. Grâce à cette démarche, ils sont plus motivés, créatifs, engagés, alignés. Cette aptitude à la conscience de soi, à la collaboration et à la connexion sont aussi un atout pour l'employabilité future des collaborateurs dans un contexte de progrès technologique où les employeurs accordent une plus grande valeur aux compétences *soft*. En effet, l'intelligence artificielle ne peut pas encore reproduire l'intelligence émotionnelle !

Pour les managers et cadres dirigeants, cette approche permet de mieux comprendre ce qui se passe dans leur équipe, décrypter les comportements, analyser les résistances au changement, mieux gérer le stress des collaborateurs, stimuler leur motivation... et par là trouver de nouvelles solutions plus adaptées et chercher à s'améliorer. Ils deviennent plus habiles au mentorat, au coaching et au développement des talents.

L'application des neurosciences crée aussi de meilleures relations entre leaders, employés, pairs et équipes et conduit à une meilleure collaboration, à la génération d'idées et à la mise en œuvre d'initiatives. Cette vision nouvelle sert deux ambitions intrinsèquement liées : être individuellement plus épanoui et accompli et être collectivement plus unis et performants au niveau de l'organisation. Des éléments-clés dans la réussite des organisations comme en témoigne Fabien Siguier, Executive VP Human Resources and Transformation chez Adisseo.

« Nous avons contacté Erwan Devèze, [spécialiste en neurosciences et en neuromanagement], dès le début de la crise sanitaire, à un moment d'incertitude et de doute, puis à chaque étape charnière, de l'adaptation à un nouveau mode de travail distant, à l'extension dans la durée de cette menace invisible. À chaque conférence et intervention, j'ai pu apprécier le temps pris en amont pour personnaliser et adapter son intervention au contexte, au métier, aux différences culturelles mais aussi à l'état mental des hommes et des femmes dans l'organisation. Ses propos et partages ont toujours été généreux et impactant car parlant aux individus, expliquant et rationalisant un ressenti qu'ils n'étaient pas en mesure de comprendre avant et leur donnant des clés simples et opérationnelles à mettre en œuvre au quotidien. »

En conclusion

La transition entre les «conditions de travail» et les «conditions de vie au travail» est un des phénomènes qui transforment le plus profondément la relation entre les employés et les employeurs. En essayant de faire se rejoindre les aspirations individuelles des collaborateurs et leurs propres aspirations, les organisations cherchent à optimiser l'engagement potentiel et effectif de leurs ressources, condition importante de leur capacité à s'adapter aux changements de plus en plus rapides. Cependant, pour en augmenter l'effectivité, elles doivent définir ce qui pour elles constitue la limite entre l'aide et l'intrusion. Le mieux est parfois l'ennemi du bien !



Les compétences, ressources stratégiques et leviers de performance

Les compétences, ressources fondamentales et stratégiques de l'entreprise, lui permettent d'atteindre ses objectifs opérationnels, d'améliorer sa performance économique et de rester compétitive dans un monde en perpétuelle évolution. Cette ressource et son développement sont de la responsabilité partagée de l'individu, de l'entreprise, mais également de la société au sens large. En effet, ne voit-on pas les grandes puissances économiques mettre en œuvre les moyens nécessaires dans l'éducation permanente, opérer des réformes de leurs systèmes éducatifs, afin d'organiser les apprentissages, savoirs, savoir-faire et savoir-être, répondant aux enjeux présents et futurs ?

Affaire de tous, le développement de la compétence est la résultante d'une multitude de facteurs internes et externes. Souvent d'abord associée à l'individu, la construction de la compétence reste néanmoins collective. L'organisation du travail en elle-même crée la compétence en favorisant notamment les conditions appropriées (par exemple échanges, espaces dédiés, gestion du temps, matériels...) et en accompagnant le management de proximité dans la relation avec les collaborateurs.

Partie intégrante, voire fondation même du projet d'entreprise stratégique et social, la compétence se construit et évolue grâce aux systèmes dynamiques de reconnaissance et de valorisation individuelle ou collective avec toutes les parties prenantes de l'écosystème (acteurs institutionnels, apprenants, organismes de formation, managers...) et de l'organisation elle-même.

L'enjeu fondamental est en effet d'avoir la capacité d'anticiper en permanence les évolutions de compétence(s) nécessaires à la bonne marche de l'entreprise et à ses ambitions.

La 4^e révolution industrielle, les crises multiples et multicritères, sectorielles ou multisectorielles (sanitaires, économiques, financières, politiques, informatiques et « cyber »), avec effet domino parfois, sont autant de déterminants qui obligent chacun, individu ou entreprise, à mettre en œuvre les moyens adéquats permettant une adaptabilité permanente dans les environnements professionnel et personnel.

L'adaptabilité, compétence-clé ?

Parmi le top 10 des *soft skills*, dans les différentes études et rapports publiés (*Compétences du XXI^e siècle*, *Conférences RH Soft Skills*), la capacité d'adaptation de l'individu est devenue prépondérante, et une compétence indispensable mise en évidence lors de la crise sanitaire (Covid-19) et de ses différentes phases.

Au-delà des savoir-faire, les savoir-être, les capacités relationnelles et la culture numérique sont aujourd'hui des compétences essentielles au même titre que les compétences techniques.

La transformation en continu des organisations, qui ne peut être conduite et réussie qu'avec l'Humain à partir d'objectifs identifiés et partagés, pourra favoriser la compétitivité et l'agilité de l'entreprise.

Comment les entreprises et les organisations préparent-elles l'avenir et développent-elles de nouveaux modèles d'apprentissage en continu, afin d'assurer le changement et pérenniser ce bien immatériel ? Comment répondent-elles aux besoins de maintien et de développement des compétences et suscitent-elles l'engagement apprenant de leurs collaborateurs ?

Un défi permanent pour la société : les compétences d'aujourd'hui ne serviront pas ou plus les emplois de demain et les compétences nouvellement acquises peuvent rapidement devenir obsolètes. Par ailleurs, l'entreprise n'est pas hors de la société ; elle participe en effet à sa cohésion et contribue à l'intégration sociale des individus. Jusqu'où l'entreprise rend-elle le salarié « employable », voire « intégrable », et assure-t-elle la capitalisation des savoirs et des savoir-faire tout en maîtrisant la volatilité des ressources ?

Enfin, la crise Covid – cas concret en grandeur réelle – favorise l'étude des impacts à moyen terme sur l'organisation du travail mais également sur une possible reconfiguration du marché du travail.

Des passerelles intersectorielles (cf. Transitions Collectives¹) vont se développer, des métiers vont évoluer, voire disparaître, d'autres verront leurs modalités d'exercice évoluer et des relocalisations auront lieu afin d'assurer la souveraineté économique.

1 - Transitions Collectives : Dispositif visant à accompagner les entreprises et les salariés faisant face à des mutations économiques dans leur secteur. L'État permettra aux salariés dont l'emploi est fragilisé d'être accompagnés dans une reconversion vers des métiers qui recrutent dans un même bassin emploi.

Compléter les connaissances délivrées par le système éducatif

Comment compléter les connaissances de base délivrées par le système éducatif ?

Les entreprises doivent souvent compléter les compétences des salariés nouvellement recrutés, et ce, pour deux raisons principales : d'une part elles possèdent des savoir-faire « cœur de métier » spécifiques, voire uniques, en lien avec les produits ou services qu'elles délivrent ; d'autre part les métiers évoluent, les compétences deviennent rapidement obsolètes et les programmes de l'Éducation nationale ou d'autres structures de formation ne répondent que partiellement aux attendus des entreprises, que ce soit sur le fond, ou en termes de délais de réalisation (réactivité).

Le système éducatif actuel n'est pas totalement adapté à l'acquisition et au développement des compétences (décalage temporel et manque d'anticipation) et ne répond que partiellement aux besoins économiques ou sociaux, et à l'impératif de réactivité et d'adaptabilité. La répartition des rôles entre les acteurs du système éducatif ainsi que les attendus doivent être précisés. Il s'agit déjà notamment de s'aligner sur les fondamentaux que chaque individu doit détenir en quittant le système éducatif, le fameux « lire – écrire – compter », sans oublier le « vivre ensemble »... Le SMA-SMV organisé par l'Armée est ainsi une grande opportunité de remettre dans le système des jeunes en décrochage.

Il est donc indispensable de travailler sur plusieurs dispositifs en parallèle, en coordination avec les acteurs de l'écosystème éducatif.

La formation par alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation)

Elle permet aux jeunes (et aux moins jeunes) de pratiquer en entreprise ; en même temps que l'apprentissage des fondamentaux de leurs qualifications, ils peuvent acquérir les savoir-faire techniques et comportementaux nécessaires pour être au rendez-vous des exigences de l'entreprise.

Pour l'entreprise, c'est un dispositif détecteur de talents, en outre, ce type de contrat permet de faire du « pré-recrutement », et il est un accélérateur de montée en compétences (temps de parcours d'intégration rapide).

La co-construction de programmes par filière

Au niveau local, on observe que certaines écoles et organismes de formation font appel aux grandes entreprises ou industriels du bassin d'emplois pour faire partie des «comités/conseils de perfectionnement» des programmes (par exemple les contenus d'une licence professionnelle ou la nécessité de créer un master) afin d'assurer l'adéquation entre les besoins des entreprises et les missions des organismes de formation. Ceci permet de susciter l'attractivité de leurs programmes. C'est gagnant-gagnant entre les deux parties prenantes ! D'un côté l'organisme de formation assure aux étudiants un taux d'embauche assuré à l'issue du parcours et de l'autre côté les industriels recrutent des étudiants «pré-formatés» ayant les connaissances de base fondamentales permettant de consacrer le parcours d'intégration sur les savoir-faire uniques (métiers spécifiques à l'entreprise). Naval Group est par exemple très engagé dans ces dispositifs, car elle recherche des cohortes importantes de ressources aux compétences très spécifiques.

CINAV - LE CAMPUS DES INDUSTRIES NAVALES, RASSEMBLE LES INITIATIVES DE COOPÉRATION ENTRE LES INDUSTRIELS DE LA MER, LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LES MINISTÈRES.

Le CINAV est une association collective lancée en 2018 afin de pourvoir aux besoins en recrutement des industriels, qui prévoient près de 10 000 créations de poste dans les 10 prochaines années dans la filière des Industries de la mer. Elle œuvre sur l'ingénierie pédagogique afin de développer des blocs de compétences pour compléter des formations déjà existantes, grâce au concours des industriels et des spécialistes en ingénierie pédagogique. Le projet regroupe :

- 5 régions (Nouvelle-Aquitaine, Normandie, Pays-de-la-Loire, Bretagne, Sud) ;
- 4 ministères (ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et ministère de la Transition écologique) ;
- 5 industriels (CMN, Piriou, Chantiers de l'Atlantique, Naval Group, ECA Group) ;
- 2 associations professionnelles (l'UIMM et Bretagne Pôle Naval) ;
- la Marine nationale ;
- le GICAN (Groupement des Industries de Construction et Activités Navales), syndicat professionnel qui fédère plus de 219 industriels et organisations du secteur maritime français.

En contrepartie de l'engagement en recrutement des industriels, l'objectif est de disposer d'une offre de formation adaptée pour que les apprenants soient «employables». Ainsi, pour faciliter les recrutements, le CINAV analyse les besoins de la filière et travaille sur l'attractivité, la navalisation des formations et des parcours, ainsi que la labellisation de formations.

La navalisation des parcours de formation

Il s'agit de développer une ingénierie de formation pour les métiers en tension, destinée à combler les écarts entre les référentiels pédagogiques existants et les besoins en compétences exprimés par les industriels de la mer.

Ainsi, une formation « navalisée » est une formation enrichie de contenus :

- culture navale (cycle de vie d'un navire, vocabulaire, réglementation, modes de propulsion etc...) intégrée aux formations des métiers en tension ;
- séminaire d'immersion et d'acculturation navale (créer une communauté maritime) ;
- de modules de formations spécifiques aux métiers (construction et réparation navale) ;
- des travaux pratiques contextualisés.

La démarche est la suivante : recueil des exigences des industriels de la mer en termes de savoirs et compétences ; comparaison des référentiels de formation existants versus les besoins des industriels ; puis enrichissement des référentiels avec des modules sur la culture et les métiers spécifiques ; et enfin labellisation des formations proposées par les organismes de formation qui s'engagent à respecter les exigences de la charte.

La labellisation des parcours de formation permet de :

- favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et des personnes en reconversion en adaptant les contenus de formation aux besoins des entreprises dans le secteur de la construction et la réparation navale ;
- sécuriser les cursus en donnant plus de sens ;
- mettre en perspective l'offre de formation de l'établissement avec le milieu socio-économique environnant ;
- valoriser le parcours et renforcer l'attractivité des formations professionnelles en faisant bénéficier les établissements labellisés des engagements de recrutements des industriels et d'une visibilité à 3 ans sur leurs embauches.

Le label « by CINAV » a pour ambition d'apporter de la visibilité sur les besoins des industriels aux écoles/organismes de formations afin d'adapter les parcours, et une garantie d'employabilité aux apprenants. En effet, après l'obtention de son diplôme, l'apprenant ayant suivi un parcours navalisé « Label by CINAV » se verra délivrer un passeport numérique. La démarche est la suivante : Le CINAV propose aux organismes de formation délivrant des formations « navalisables » de labelliser la formation : cela implique de répondre à un cahier des charges (exigences de la charte, engagements...). Après étude du dossier et audit, une labellisation est proposée à l'organisme.

École de Conception et d'Industrialisation chez Naval Group

Pour accompagner la réalisation des programmes de sous-marins, Naval Group doit former pour son compte et celui de ses entreprises partenaires de nombreux techniciens en conception et en industrialisation. L'école « d'intégrateur-projeteur » a été créée en 2018, en partenariat avec la région Normandie, des organismes de formation et le support du CINAV (Campus des Industries Navales, cf. Encart 8) sur le site de Naval Group à Cherbourg, afin de répondre aux besoins de compétences dans ces métiers en tension et de réduire le temps d'acquisition des connaissances. En effet, ce sont des métiers très spécifiques, et il n'existait jusqu'alors pas de cursus « universitaire » ni de formation dédiée.

Afin de réaliser ce projet, d'importants moyens ont été mis en œuvre en interne par Naval Group : des référents techniques dédiés et formés, des locaux réaménagés et du matériel de haute technologie prévu pour chaque stagiaire. Un travail d'ingénierie pédagogique conséquent a été réalisé pour construire des parcours adaptés aux besoins. Les formateurs sont des spécialistes du domaine, détachés de leur projet pour accompagner les stagiaires dans la réussite de leur montée en compétences. Par ailleurs, ces stagiaires bénéficient d'un référent permettant de perfectionner la technique.

Concrètement, ces formations durent 12 mois ; elles se déroulent en alternance entre des enseignements théoriques dispensés dans les centres de formation partenaires d'une part, et une période en entreprise (60 %) d'autre part, dans un environnement de travail dédié et aménagé à l'identique d'un espace d'études sur un programme de sous-marin. À l'issue de la formation, l'alternant valide son cursus avec un CQPM (Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie) de niveau Bac+3 et une qualification métier Naval Group.

Aujourd'hui, ces formations sont reconnues au niveau national et, depuis 2021, de nouveaux parcours ont été intégrés afin de former des chargés d'études de structure, de technologie et de systèmes.

L'objectif de Naval Group et de ses partenaires est de faire une proposition d'embauche aux alternants ayant validés leur formation. Les promotions de diplômés (des juniors Bac+2 et des seniors en reconversion) ont permis de qualifier des intégrateurs-projeteurs qui aménagent les espaces intérieurs des sous-marins.

Après 3 ans d'existence, l'école dispense 5 formations sur les métiers en tension d'intégrateur-projeteurs et de chargés d'études technologie, structures, systèmes fonctionnels et méthode & industrialisation. Fin 2021, 85 personnes ont été formées et 76 parcours ont débouché sur un CDI.

Les parcours d'intégration à l'arrivée dans l'entreprise... et lors d'une mobilité fonctionnelle ou géographique

Aujourd'hui, il est fréquent que des nouveaux entrants ayant vécu une «mauvaise intégration» quittent l'entreprise... Cela a un coût significatif, au-delà de la dégradation de l'image de l'entreprise. Les organisations ne peuvent plus se permettre, à l'heure des réseaux sociaux, de manquer un recrutement car cela a un impact sur l'attractivité et la fidélisation des talents. Elles doivent prendre en compte les aspirations des nouvelles générations (carrières plus courtes, changements plus fréquents de métiers, importance des conditions de travail et des moyens mis à disposition...) et définir des parcours adaptés.

Le parcours d'intégration ne se limite plus à la journée d'accueil et aux visites de site.

Les nouveaux entrants et les salariés en mobilité interne aspirent à disposer d'une vision plus large de l'organisation, à partager le sens et les valeurs de l'entreprise, à se reconnaître dans sa raison d'être, à agir en parties prenantes, et à adhérer à ses engagements sociaux, voire environnementaux.

Des perspectives d'évolution doivent être offertes aux collaborateurs afin qu'ils puissent se projeter, si ce n'est à court terme, au moins, à moyen terme.

Ces «parcours d'intégration», en plusieurs niveaux, peuvent consister en une acculturation à l'entreprise (références communes), en une montée en connaissances et une compréhension de son organisation d'appartenance et en un parcours «personnalisé» en fonction de son emploi et de ses compétences acquises lors d'expériences passées. Ils sont indispensables et sont souvent mis en avant, tel un gage d'attractivité, lors des forums de recrutement et dans la marque employeur. Ils peuvent aussi s'incarner dans des dispositifs plus légers de type «vis ma vie».

Assurer l'efficacité de son système de développement des compétences

Comment l'organisation s'assure-t-elle de l'efficacité de son système de développement des compétences ?

Pour être performante, l'entreprise a besoin de personnels compétents, en capacité de faire «bien du premier coup», qui soient flexibles et engagés.

Afin de développer le capital humain et d'anticiper les adaptations nécessaires à l'employabilité des collaborateurs, il est indispensable de se doter d'un modèle de

gestion de développement des compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) est la base de ce modèle de gestion. C'est une démarche globale qui a pour objet d'anticiper les évolutions, d'identifier et d'évaluer les compétences détenues par les salariés, de vérifier les écarts entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles et enfin, d'élaborer des plans d'actions.

Outil développé et piloté par la DRH, la GPEC est néanmoins l'affaire de toutes les parties prenantes : managers, experts métiers et collaborateurs.

Politique RH au service de tous, la mise en place d'une GPEC n'est en effet efficace que lorsqu'elle emporte l'adhésion de tous les étages de l'organisation : managés, DRH et Comex.

Elle doit pour cela faire siens les principes d'une démarche de transformation réussie, transparence (des objectifs qu'elle poursuit et de son fonctionnement), ouverture (permise par une élaboration participative), confiance (au collaborateur qui devient acteur de son parcours) et personnalisation (du service rendu permise par les outils digitaux).

Mettre la data traitée de manière massive au cœur du process, plutôt que le déroulement linéaire du plan annuel de formation continu et du plan annuel de succession, permet à cette politique RH essentielle de répondre à ces impératifs. Ce sont les outils digitaux qui autorisent désormais un fonctionnement en mode « bourse », un *matching* des données pertinentes en temps réel et réactualisé en permanence : emplois existants et compétences déclarées par les collaborateurs sur LinkedIn, emplois à pourvoir et formations proposées, postes à pourvoir et compétences détenues, etc. au lieu de l'ancien process de planification calendaires avec ses points de rendez-vous obligés (entretien annuel de formation, périodes annuelles de mutation...).

Plusieurs start-up et ETI se sont spécialisées dans ces outils de *mapping* rapide et intelligent des compétences d'une organisation : Whoz, Boosters, Clustree, Wiserskills, Neobrain, eLamp... Ces solutions reposent sur l'IA mais aussi sur les référentiels disponibles librement en *open data* sur le site de la Commission Européenne pour décrire les compétences et les métiers de 26 pays européens. L'IA ne peut en effet être pertinente dans les recommandations qu'elle propose qu'à partir d'un très grand nombre de données récoltées, et ces bases de données libres (qui sont ensuite enrichies par les organisations clientes elles-mêmes) ont permis l'émergence de ces solutions technologiques prometteuses ; certaines prévoient par exemple de façon plutôt précise la date de départ probable d'un collaborateur en fonction du niveau de recherche de sa compétence sur le marché de l'emploi.

Plusieurs grandes ou petites organisations ont adopté avec succès ces solutions : la société d'ingénierie EGIS, qui crée et exploite des infrastructures et bâtiments, s'en est servi pour mettre à disposition de ses clients les expertises les plus pertinentes en générant rapidement les CV nécessaires aux réponses aux appels d'offre. Naval Group a pu ainsi repositionner 500 collaborateurs, libres à l'issue de la perte du contrat australien, grâce au *mapping* et « *matching* » de compétences répondant aux besoins du groupe.

Mais les usages sont multiples et la solution répond aux quatre impératifs de la GPEC présentés ci-après.

La cartographie des emplois et des compétences

Cette analyse permet d'avoir une vision quantitative et qualitative globale de l'ensemble des ressources de l'entreprise, un état des lieux à un instant T. Il peut exister des référentiels établis par l'entreprise, complétés le cas échéant par le collaborateur avec des compétences complémentaires (acquises lors d'expériences passées ou en dehors de l'environnement professionnel). Le dialogue régulier entre le manager et le collaborateur et la mise à disposition d'outils internes permettent cette complétude (*via* par exemple de CV internes, ou d'outil de gestion de compétences dans lequel le collaborateur auto-déclare ses compétences).

L'évaluation des compétences

Étape essentielle pour mesurer le niveau de compétences attendues sur un emploi ou dans un collectif, cette évaluation permet à la direction de faire des projections quant aux besoins futurs de l'entreprise. *A fortiori*, pour des compétences spécifiques nécessitant plusieurs années pour atteindre le niveau d'expertise attendu, l'anticipation est particulièrement importante.

Une analyse sur la totalité d'une spécialité, d'une direction, d'un département voire de l'entreprise permet d'avoir une vision précise des niveaux requis et de faire de la planification stratégique des ressources à plus ou moins long terme.

Savoir anticiper le besoin de ressources ayant le niveau de maîtrise attendu à un instant précis d'un projet ou pour un business déterminé donne un avantage certain à une entreprise et sert son pilotage stratégique.

La prospective: prévoir le travail de demain

Dans un environnement économique toujours incertain, anticiper les évolutions des emplois, des compétences et des métiers et accompagner le développement des compétences des salariés peuvent relever de la gageure pour une entreprise.

Aussi, l'étroite collaboration avec le métier et ses évolutions techniques prévues ou prévisibles est indispensable afin d'être en mesure d'anticiper les compétences à développer. L'irruption de l'IA, ou les évolutions technologiques en général, impactent le geste professionnel. Par exemple, aujourd'hui la surveillance des lignes à haute tension s'effectue de plus en plus par drone et cela exige une compétence de pilotage de drones quand hier il s'agissait d'escalader un pylône. Ou encore l'arrivée des véhicules autonomes dans les transports publics transforment le métier de conducteur en métier de conseiller clientèle².

Le développement des compétences

La résultante des travaux réalisés permet de mettre en œuvre des plans d'actions à différents niveaux au regard des priorités stratégiques de l'entreprise, des besoins du business opérationnel et des besoins individuels (évoqués lors des entretiens professionnels par exemple).

Parmi les leviers existants, la formation représente un investissement important dans les entreprises. Si la formation dite «classique» (en présentiel) est encore une pratique très courante, la crise Covid aura eu le mérite d'être un accélérateur formidable pour passer à de nouveaux modes de transmission, notamment via le digital (par exemple, la mise à disposition de contenus sur des plateformes existantes, mais méconnues jusqu'à peu, ou l'animation à distance en classe virtuelles, l'utilisation de plateformes digitales, etc.).

Malgré ces contraintes sanitaires ou techniques, l'entreprise doit:

- assurer le continuum de développement des compétences pour les collaborateurs,
- prendre en compte l'évolution de la «*learning experience*» (des parcours adaptés, modulaires et diversifiés) permettant à chacun de progresser à son rythme tout en collaborant avec les autres;
- développer les modalités d'apprentissages diverses: distanciel, *micro-learning*, Actions de Formations En Situation de Travail (AFEST), séminaires de co-développement, etc.

2 - Étude du Club Open Prospective sur les métiers de demain en partant du prisme des compétences.

...tout en tenant compte du nouveau statut des apprenants «consommateurs» mais aussi «générateurs» de contenus.

Aussi cela implique-t-il également une transformation des différents acteurs :

- de l'apprenant, acteur de son propre développement ;
- du formateur qui devient modérateur et doit revoir l'approche de transmission des savoirs et savoir-faire ;
- du service «formation» qui conseille et accompagne (au-delà d'organiser) puis se concentre sur la re-ingénierie de formation afin de s'adapter aux nouveaux formats et met à disposition tous les outils ;
- des managers qui contribuent et encouragent le développement des collaborateurs.

Les organisations doivent, dès lors, rendre les environnements «capacitants» et le collaborateur autonome dans son parcours de développement.

Attention toutefois à ne pas laisser l'apprenant seul, «on apprend toujours mais jamais sans les autres³» : il est au cœur du système mais l'employeur doit organiser son accompagnement et développer sa faculté «d'apprendre à apprendre» (*learning ability*) en continu. Plus on met à disposition de contenus digitaux en libre accès auprès des collaborateurs, plus on doit organiser le temps en présentiel, moments privilégiés de partage, d'échanges et de consolidation des acquis.

L'entreprise apprenante est en marche. En donnant de la souplesse et de l'agilité à l'organisation du travail, le *digital learning* devient l'un des leviers clés pour développer et encourager la culture de l'apprentissage. Il permet d'intégrer la pluralité des processus d'apprentissage au sein même de l'activité de travail et des processus industriels.

Par ailleurs, les apprentissages expérientiels prennent le pas et les AFEST (formations en situation de travail) se développent de plus en plus. Bien que les AFEST existent depuis très longtemps, la loi Avenir Professionnel du 5 septembre 2018 leur confère aujourd'hui un statut et elles sont désormais mises en avant dans les plans de développement des compétences, notamment dans les grands groupes industriels.

3 - Philippe CARRE.

LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE VIA DES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL CHEZ NAVAL GROUP

Naval Group s'engage de façon significative dans le développement de ses collaborateurs, consacrant plus de 4 % de sa masse salariale à la formation (RSE 2020 Naval Group).

La Direction des Ressources humaines (DRH) doit accompagner un challenge démographique inédit :

- 5 900 départs en retraite prévus dans les 10 prochaines années, dont 75 % de collaborateurs très qualifiés dans les métiers d'ingénierie et de production ;
- plus de 1 200 embauches en 2020 – 1/3 de l'effectif ayant moins de 5 ans d'ancienneté ;
- des temps longs d'acquisition de compétences dans les métiers cœurs.

La signature, en septembre 2020, d'un nouvel accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est venue renforcer les actions lancées pour sécuriser la maîtrise des compétences et réussir la transmission des savoirs. Un des éléments clés de cet accord est de développer en continu les compétences des collaborateurs et de miser sur l'apprentissage « en situation de travail » en consacrant 15 % du budget de formation à l'apprentissage, avec le renforcement de deux dispositifs : les chantiers écoles et le matelotage.

Les chantiers écoles

Mis à disposition des opérationnels au plus proche du terrain, les chantiers écoles ont vocation à garantir la parfaite maîtrise du geste technique des opérateurs, sur des opérations spécifiques à forts enjeux. Depuis 2019, 13 chantiers-écoles ont été mis en place et sont opérationnels dans les domaines du nucléaire, de l'usinage, du formage, des savoirs liés aux réducteurs de vitesse, au contrôle, à la chaudronnerie, à la manutention, au montage, à la sécurité plongée.

Les « chantiers écoles » sont des espaces d'apprentissage au sein des ateliers, au plus près de la production, pour permettre aux collaborateurs de se former dans un environnement le plus similaire possible à l'environnement de travail.

Cette modalité permet de répondre aux problématiques de transmission des compétences et de maîtrise de la qualité du produit. Elle vise à maintenir et renforcer les compétences critiques, transmettre des savoirs, réduire les non-qualités et améliorer la performance industrielle.

Les formations visent à faire monter en compétences les collaborateurs rapidement et elles sont supervisées par des opérationnels expérimentés (formateurs internes). Les exercices simulent une situation réelle de travail en utilisant les matériels et situations rencontrées dans l'entreprise afin de mettre le stagiaire en posture « expérimentale ». Ces actions sont

complémentaires aux dispositifs existants (comme le « matelotage » que nous présentons ci-dessous) et peut comprendre des modules complémentaires (par exemple des tutos, des séances de simulateur, des formations théoriques...).

Le matelotage

Forme de tutorat, cette pratique historique dans l'univers naval consiste à faire accompagner la montée en compétences de collaborateurs débutants par des collaborateurs plus expérimentés.

Le matelotage permet d'apprendre, de perfectionner et d'approfondir son métier par étapes auprès de professionnels chevronnés et reconnus, et par l'immersion, en bénéficiant de leur expérience. Il repose sur la réalisation d'activités professionnelles en présence d'un pair, qui transmet ses connaissances et savoir-faire, en particulier par la démonstration. Cette modalité facilite l'intégration des nouveaux arrivants ou la prise d'un nouveau poste et assure la continuité des métiers exigeant l'appropriation d'un geste précis et/ou la mise en œuvre de règles ou processus très spécifiques.

Il est mis en œuvre lors de la prise de postes techniques orientés production qui nécessite un apprentissage long. Le « mateloté » travaille en binôme avec un référent (le « mateloteur ») désigné par le manager. Les actions se font en situation réelle : le mateloteur montre et explique et le mateloté reproduit les gestes sous la supervision de celui-ci.

Les compétences à acquérir sont répertoriées sur une fiche de suivi (un livret comprenant la grille des compétences) afin de tracer leur validation.

Garantir sur le long terme les parcours professionnels

Comment garantir sur le long terme l'adéquation des compétences et les parcours professionnels ?

L'entretien professionnel est un moment privilégié entre le manager et le collaborateur pour échanger sur les perspectives d'évolution professionnelle et le développement des compétences. Aussi l'entreprise propose-t-elle des programmes d'évolution professionnelle, de promotion, des passerelles par filière et organise des revues carrières pour la gestion des talents.

Les dispositifs externes

Des services externes peuvent être choisis pour accompagner les collaborateurs dans la valorisation de leurs compétences et dans leurs orientations professionnelles. Appuyés par des réformes successives en France depuis 50 ans,

de nombreux systèmes ont été mis en place pour accompagner les salariés dans leur développement. Par exemple :

- la VAE (valorisation des acquis de l'expérience) qui reconnaît les compétences acquises ;
- le bilan de compétences pour accompagner les collaborateurs souhaitant se réorienter ;
- la mise en place de conseil en évolution professionnelle ;
- et le compte personnel de formation permettant aux collaborateurs de se former pendant ou en dehors du temps de travail.

La mobilité interne... voire externe...

Elle satisfait l'aspiration des collaborateurs qui souhaitent élargir leur périmètre de compétences, gérer une carrière sur le long terme ou s'assurer d'un autre emploi dans l'entreprise si le leur est menacé (obsolescence du métier ou de certaines compétences, réorientation de l'entreprise, diversification, crise économique etc.). Aussi, pour des compétences à apprentissage long, il est important de fidéliser les collaborateurs détenteurs de savoirs spécifiques et de trouver des options afin de susciter le désir de rester sur un périmètre donné ou dans l'entreprise même. Il reste essentiel pour l'entreprise de garder un vivier interne de compétences.

Y a-t-il des exemples d'actions mises en œuvre ? Cela fait partie de dispositifs innovants et pas nécessairement très connus du grand public. Lors de la crise Covid, des accords équilibrés de prêt de main d'œuvre ont été mis en place entre entreprises, comme Naval Group avec Airbus, afin d'assurer une continuité de maintien des compétences (techniques rares) et éviter des pertes d'emploi.

Penser une carrière sectorielle est une solution de longue durée pour multiplier les expériences et s'adapter aux soubresauts économiques à court terme

Les collaborateurs peuvent faire des « aller-retour » dans des entreprises d'un même secteur ou d'une même filière. Les nouvelles générations n'ont plus le sentiment d'attachement à l'entreprise, elles sont pressées, souhaitent découvrir de nouveaux environnements, expérimenter, elles sont consommatrices de nouvelles expériences.

Les responsables d'entreprises doivent intégrer ces nouvelles pratiques. Les collaborateurs reviennent enrichis de nouvelles compétences et apportent des idées, méthodologies nouvelles, sans toutefois dévoiler les aspects concurrentiels. L'entreprise peut même organiser ces passerelles, en rejoignant des groupements

sectoriels ou en organisant des transferts de personnels. Cela passe aussi par exemple par une meilleure prise en compte des carrières des conjoints en cas de mobilité géographique (expatriation internationale ou non), ce qui permet de capitaliser les expériences en termes de compétences au lieu de subir la mobilité.

La capitalisation des savoirs

Comment assurer la pérennité des savoirs et savoir-faire dans la durée dès lors que les détenteurs de ces savoirs quittent l'entreprise (départs à la retraite, démission...)? Certains experts détiennent des savoirs uniques; il est de la responsabilité de l'entreprise d'anticiper la gestion et la transmission de ces connaissances.

Des outils ou méthodologies sont mis en place sous des formes diverses tels que :

- le transfert de savoirs individuels ou collectifs *via* des séances de partages (par exemple le *mapping* des compétences détenues *vs* compétences critiques, identification d'un receveur potentiel ou d'une communauté spécifique, organisation du transfert *via* des séances de partage ou «*shadowing*» durant une période déterminée);
- la mise en place de filières de développement et de programmes «expertise», comme chez Adisseo par exemple;
- la rédaction de fiches ou «*knowledge book*» sur des procédés, historique d'un programme;
- le partage de retours d'expériences et la capitalisation à la fin d'un programme
- la création de vidéos (tutos) sur les gestes techniques essentiels, sans oublier néanmoins la question, à l'ère du tout numérique, de la pérennité des media utilisés pour assurer sur le long terme la consultation de ces vidéos...

En conclusion

Les compétences sont un levier d'adaptation puissant et exigeant à la fois. Pour pouvoir l'activer, il faut s'organiser et anticiper ses besoins futurs de façon concrète, et oser explorer tous les dispositifs et outils déjà à disposition. Si cette prospective et la mise en application réelle des politiques de gestion des compétences ne relèvent pas seulement de l'entreprise, celle-ci est clairement le leader de la démarche et le coordinateur des parties en présence, individu, collectivités territoriales, institutions de formation, organismes d'études (veille technologique et stratégique), etc. à elle de «se mettre en condition de» pouvoir tirer parti des transformations du monde au lieu de seulement les subir!



Le sens et la raison d'être

Le sens et la raison d'être, des outils de responsabilité sociale pour attirer, fidéliser et mobiliser les parties prenantes.

Commençons par un exemple, pour nous rendre compte de l'importance du «sens» dans la gestion, l'adaptation et la survie des organisations dans le temps. Les armées sont une organisation basée sur l'engagement de chaque soldat, engagement porté à son plus haut degré car cela va jusqu'à accepter le sacrifice ultime. La raison d'être du militaire est l'engagement, et tout le reste s'articule autour de cette valeur. La permanence de cette valeur est ce qui a permis aux armées de tenir et s'adapter au fil des siècles et c'est grâce à cela qu'elles ont pu demeurer une organisation d'excellence au moment de la suppression du service militaire, décision qui a mis fin à deux siècles de conscription nationale et donc de recrutement «automatique»; pour devenir une armée de métier, cette institution a dû sélectionner ce qui était le plus vital pour elle, ce qui lui donnait un sens, et qui serait le socle sur lequel bâtir le professionnalisme extrême de ses membres au service de l'État de droit. Grâce à la permanence de ce choix du sens de l'engagement, que rappelle le CEMA dans sa tribune du 11 novembre 2021, les armées françaises restent parmi les meilleures du monde malgré une taille relativement réduite, et participent du rayonnement politique et stratégique de la France dans le monde.

Dans les entreprises, ces dernières années, on a bien noté aussi l'émergence d'un besoin de fond, d'une quête de sens, pour animer la gouvernance aussi bien que les activités quotidiennes.

Sans aller jusqu'à demander aux employés de risquer leur vie, bien au contraire, les entreprises demandent désormais souvent à leurs salariés d'adopter certains comportements, de mettre en pratique des valeurs ou même d'adhérer à des «*beliefs*», des croyances; il peut s'agir d'une co-construction comme d'une animation orchestrée par le top management.

L'essentiel est de créer et faire vivre ce corpus axiologique.

Quelles sont les origines de cette vague de quête de sens et de définition de vision? La raison d'être et la vision sont ce qui reste quand l'entreprise change, elles sont ce qui permet aux salariés de s'y retrouver toujours avec le même

attachement et la même envie de faire de leur mieux. Dès lors, comment faire se rejoindre les aspirations individuelles et les valeurs de l'entreprise, afin de garantir que l'entreprise survive à ses transformations successives ?

Une vision business qui intègre les aspirations sociétales des employés

Comment capturer les aspirations sociétales des employés et les intégrer dans une vision business ?

Deux phénomènes concomitants rendent obligatoire pour l'entreprise de poser la question de ses valeurs et de leur adéquation avec sa vision et ses modes de fonctionnement à tous les étages de l'organisation :

- d'une part, pour s'adapter et donc survivre, l'entreprise doit pouvoir recruter, engager et fidéliser ses collaborateurs et ses parties prenantes les actionnaires, les autorités locales, les clients, les fournisseurs... – Les salariés en général et les talents en particulier choisissent l'entreprise qui répond à leurs besoins et valeurs ;
- d'autre part, l'entreprise a besoin d'identifier des leviers pérennes d'intelligence collective et de performance, et ces leviers doivent être partagés par tous.

Le process est logique : il s'agit pour l'organisation de capturer les aspirations de ses parties prenantes (et notamment de ses employés) pour identifier les décalages avec sa vision existante, et s'efforcer de réduire ces décalages en travaillant sur les valeurs de l'entreprise et/ou la culture des salariés. Cela permet d'aboutir à une situation d'équilibre entre les attentes des salariés et les besoins de rentabilité à court, moyen et long termes pour l'entreprise. C'est l'objectif de la démarche entamée par de nombreuses entreprises, comme Guerbet, pour formuler leur raison d'être.

Cet équilibre est rendu compliqué quand ce qui était important aux yeux d'une génération, et donc valable et utilisable de manière pérenne, n'est plus aussi important pour la génération suivante, d'autant plus que les générations durent de moins en moins longtemps.

L'organisation doit donc constamment se challenger, repréciser ses axes et donner de la perspective.

Les enquêtes d'opinion auprès des salariés, comme les études sociologiques de plus grande ampleur ou les papiers publiés dans la presse spécialisée, montrent

aussi la nécessité d'incarner ces valeurs dans la gouvernance et le business model des entreprises et pas uniquement dans les à-côtés de leur activité économique. Ce besoin de fondement, de sens et d'alignement avec ses propres valeurs, est nécessaire pour déclencher la motivation et l'engagement de nos parties prenantes et notamment des salariés ; il est même devenu un axe important de «l'expérience collaborateur».

La difficulté est alors de faire se rejoindre les aspirations individuelles et les valeurs de l'entreprise.

Comme le titrait McKinsey dans un de ses récents podcasts, le 5 juin 2021, «*purpose is personal but companies play a critical role in how to express it*» : il y a une claire porosité entre les aspirations de vie personnelle et les attentes des salariés vis-à-vis de leur employeur, et plus encore chez les *millennials*. Et de donner des arguments objectifs, chiffrés, qui démontrent l'impact indéniable de cet alignement :

- 7 employés sur 10 avaient repensé leurs priorités à la lumière de la crise du Covid ;
- Parmi les employés qui déclaraient être en accord avec la vision de leur entreprise :
 - la résilience est 6,5 fois plus élevée ;
 - la santé est 4 fois meilleure ;
 - 6 fois plus d'employés déclarent ne pas vouloir quitter leur entreprise ;
 - 1,5 fois plus de personnes expriment leur volonté de se dépasser pour contribuer aux succès de leur entreprise.

Ces dernières années, la quête dans la sphère privée de l'amélioration de la société et de la protection de l'environnement s'est massivement traduite par des réflexions dans l'entreprise sur la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), les questions de durabilité, d'éthique, d'économie circulaire, de transition énergétique, les politiques d'achat responsables, la diversité et l'inclusion. HydroQuébec travaille ainsi depuis 2016 à remettre en forme sa raison d'être et à l'articuler en continu jusqu'à son impact sur la gestion de son business et le management de la performance.

DÉCLINER LA TRANSFORMATION DE LA RAISON D'ÊTRE ET DU SYSTÈME DE VALEURS DE L'ENTREPRISE CHEZ HYDROQUÉBEC

La construction d'une nouvelle raison d'être, socle de la transformation de l'entreprise

Depuis 2016, sous l'impulsion de sa nouvelle PDG Sophie Brochu, HydroQuébec a retravaillé sa raison d'être et la décline jusque dans la gestion et l'orientation de son business et dans le management de la performance de ses collaborateurs. D'une culture basée sur l'expertise et les compétences techniques, l'entreprise se transforme, avec la volonté de développer une approche très humaine et inclusive, ouverte, au-delà de la seule approche financière. Cette transformation comprend plusieurs dimensions.

Impliquer davantage les salariés, y compris dans la redéfinition de la raison d'être, avec plusieurs outils : étude pour comprendre et décrire la culture d'entreprise et identifier les changements de comportement à impulser, boîte à idées pour identifier de nouvelles propositions à faire aux clients et leurs implications en termes de changement de culture, cafés virtuels pour partager le nouveau positionnement avec un tel succès – 500 employés participants – que les inscriptions ont dû être fermées temporairement.

- développer le travail en équipe et instiller plus de collaboration ;
- faire de l'entreprise une entreprise apprenante et pousser au développement des compétences ;

S'ouvrir vers l'extérieur et vers le client, également consulté sur la nouvelle raison d'être ;

Envisager une diversification des activités de l'entreprise avec un slogan en interne « mieux faire chaque jour » et un vrai questionnement sur « comment survivre à l'arrivée des changements en cours, l'arrivée de nouveaux acteurs » ;

Prendre part aux enjeux du pays : s'engager dans la transition écologique avec notamment l'énergie verte comme vecteur de la relance de l'économie de Québec. Un dernier point très fort qui fait se rejoindre les aspirations et les valeurs des Québécois à celles, en transformation, de l'entreprise ! Une transformation qui, in fine, est profitable à tous.

Pour que la transformation réussisse, elle est portée à plusieurs niveaux :

Elle est incarnée et portée par la nouvelle PDG : elle donne l'élan, en véritable sponsor, avec des rencontres mensuelles avec les 20 000 employés, et des communications de rappel *via* l'intranet ;

Elle s'accompagne d'une campagne de communication mettant en avant l'articulation entre les RH et les enjeux business, mais aussi en positionnant l'employé, le développement des talents et des compétences au cœur du nouvel environnement : « Lumière sur notre talent ». Une démarche assez novatrice dans le vocabulaire et les intentions chez HydroQuébec !

Elle repose sur la volonté d'embarquer tous les collaborateurs, de les responsabiliser, de faire de cette démarche la leur avec un encouragement à réfléchir à la suite de leur carrière, leurs besoins de développement, etc.

Décliner la transformation de la raison d'être de l'entreprise

Dans cette transformation de la raison d'être de l'entreprise, est clairement affichée la volonté d'imprégner le positionnement de l'entreprise, les activités, les outils, etc. En ce sens, une réflexion a été menée sur la transformation du système de management et d'évaluation de la performance.

Cette nouvelle approche mise sur le développement des collaborateurs, de manière plus importante que jamais, puisqu'elle porte sur la totalité des 20 000 collaborateurs. Sans courbe, ni mesure de performance rétroactive, managers et collaborateurs sont désormais placés dans une dynamique d'échanges réguliers : *exit* l'entretien individuel une fois par an ! Priorité au développement et à l'amélioration continue de tous les collaborateurs avec l'idée de : « Comment faire pour que tu sois meilleur demain ? ».

Des retours des équipes RH, c'est une méthode qui fonctionne et qui est appréciée car elle prend le « pouls » des employés pour comprendre ce dont ils ont vraiment besoin. Ces rencontres régulières permettent également d'anticiper et de préparer l'entreprise aux changements à venir, la transformation de certains emplois ou métiers en introduisant le dialogue sur la « relève », les compétences, le développement de carrière. Les outils ont également été simplifiés pour permettre au manager d'investir son temps sur le dialogue avec les collaborateurs plutôt qu'à compléter un formulaire dans l'outil d'évaluation.

L'impact sur les collaborateurs de ces transformations sera à mesurer sur le long terme mais les effets sur l'engagement se ressentent déjà dans les premières évaluations et les retours des collaborateurs : « Cette transition majeure, on ne la vit qu'une fois dans sa carrière ! C'est vraiment très stimulant. Les employés arrivent avec des étoiles dans les yeux : enfin on les considère ! C'est comme un potentiel énorme qui était en dormance et quand on vient le brasser, on voit des gens qui s'éveillent qu'on ne soupçonnait même pas ! »

L'entreprise peut aussi, en préambule ou en accompagnement de la refonte de sa vision, mettre en place des actions concrètes innovantes ciblant davantage les employés eux-mêmes, comme le faisait Airbus avec son offre de formation « promotion sociale » : il s'agissait de proposer à tous les collaborateurs du groupe, mais aussi à leurs familles et aux sous-traitants, des parcours de formation aux technologies de l'aviation, afin de créer un attachement de la famille et pas seulement de l'employé.

La question est alors bien pour l'entreprise et ses leaders de distinguer l'effet de mode de la vague de fond afin de décider de ce qui est approprié.

La prise en compte des aspirations des employés dans une démarche sincère et pérenne

Comment faire en sorte que la prise en compte des aspirations des employés s'inscrive dans la durée et procède d'une démarche sincère ?

Pour une entreprise, quelle est la priorité entre donner du sens et gagner de l'argent ?

Mais après tout, ces deux priorités doivent-elles être nécessairement des injonctions contradictoires ? L'entreprise ne doit-elle pas en effet faire en sorte que désormais, l'impératif de rentabilité économique soit conciliable avec cette quête de sens ? Selon les entreprises, la balance penchera davantage d'un côté ou de l'autre ; mais on notera que depuis quelques années, presque toutes les entreprises structurées intègrent, dans leurs objectifs et bilans, des cibles RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), comme le montre par exemple le baromètre RSE 2021 de la plateforme Vendredi. Est-ce pour répondre à un impératif marketing et « marque employeur » ou est-ce une véritable préoccupation impactant le modèle même de l'entreprise ?

La RSE, de la *soft law* à la norme

La RSE n'est pas un concept né de la crise du Covid. Le terme apparaît dans les années 60 et trouve ses racines dans le XVII^e siècle. La RSE est avant tout alors une « *soft law* », dont le non-respect n'engage pas la responsabilité financière ou légale des dirigeants. Les années passant, la réalité a rattrapé ce libre engagement ; dès lors, la RSE n'est plus seulement un engagement de quelques esprits altruistes, elle devient un enjeu business, comme l'explique le site RSE pro : « Ce sont souvent des actes, des événements, qui à partir des années 1990 ont façonné le concept de RSE et l'ont fait évoluer, aboutissant aujourd'hui à la sortie de la norme ISO 26000. Bhopal en 1984, Enron en 2001 sont ainsi des exemples de dates clés qui ont fait bouger la RSE et la perception de son intérêt, à la fois par les acteurs, mais aussi par les consommateurs ».

Cette normalisation de la RSE s'inscrit également dans les arsenaux législatifs et réglementaires progressivement mis en place par les pays pour guider et contraindre les acteurs économiques à prendre en compte leur impact social, sociétal et environnemental. La RSE est donc devenue une obligation et non plus un choix que l'on fait pour adhérer à des convictions.

Le renouveau de la RSE – ontologique versus cosmétique

Dans la majorité des entreprises en France, l'intégrité physique des salariés n'est plus en danger – cela ne signifie pas qu'il faille relâcher la moindre attention, mais un seuil très bas est durablement établi. Une fois l'intégrité physique garantie, il reste aussi à maintenir (voire restaurer) des conditions de travail décentes, au-delà de toute réglementation, notamment pour ceux des salariés dont le rôle n'est pas « télétravaillable ».

Les organisations, pour se différencier les unes des autres et maintenir leur attractivité vis-à-vis de leurs parties prenantes, doivent donc répondre à des besoins supplémentaires : appartenance, estime, accomplissement de soi.

Ces nouvelles frontières sont bien identifiées, comme nous l'avons vu plus haut, et cette transformation se fait par une réflexion sur le sens à donner au travail de leurs collaborateurs.

Comment faire en sorte que cette quête de sens soit authentique (créer du sens = créer de la valeur sur laquelle engager les collaborateurs) ? Comment faire en sorte que l'impératif de rentabilité économique soit conciliable avec cette quête de sens ? Comme le titrait *The Economist* dans un de ses podcasts, « *Can companies do well by doing good?* », « les entreprises peuvent-elles se faire du bien en faisant le bien ? »

Trois conditions doivent être réunies.

Premier impératif : cette vision doit être incarnée par ses dirigeants, qui doivent en la matière faire preuve d'une exemplarité sans faille.

Deuxième impératif : cette vision doit être claire car « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », et cette vision doit être communiquée à tous les niveaux de l'entreprise. C'est bien le cas du contrat social existant chez Ségula.

UN CONTRAT SOCIAL ASSUMÉ CHEZ SEGULA TECHNOLOGIES

Segula Technologies est entreprise familiale de conseil en ingénierie, qui regroupe 13 000 employés aux profils très divers. L'entreprise intervient dans des domaines technologiques très variés, de l'automobile & l'aéronautique jusqu'à l'agribusiness.

Segula Technologies recrute plusieurs milliers d'ingénieurs par an car, malgré un taux d'attrition relativement élevé (même s'il est plutôt dans la moyenne basse du secteur du conseil), il doit assurer la continuité de ses missions chez ses clients et maintenir la base de compétences techniques et d'expertise qui fait sa force. Retenir et motiver ses salariés est donc un point clé dans la compétitivité de Segula Technologies. Dans le même temps, cette capacité à renouveler ses compétences et recruter des profils experts sur les technologies de pointe est le cœur de sa capacité d'adaptation. La réactivité est une des valeurs de l'entreprise. D'ailleurs : « Notre réactivité représente un atout concurrentiel déterminant lorsqu'il nous faut recruter de nouveaux talents afin de répondre rapidement aux besoins spécifiques de nos clients et partenaires, tout en nous adaptant aux évolutions technologiques » est-il rappelé sur le site institutionnel de Segula Technologies.

L'entreprise doit donc constamment naviguer entre garder ses employés le plus longtemps possible, pour préserver son présent, et avoir l'opportunité d'attirer les meilleurs candidats du marché, pour préparer son futur. Les deux leaders de l'entreprise que nous avons rencontrés sont totalement alignés sur cet enjeu : « Notre outil de production c'est la compétence de nos employés » nous a ainsi résumé Sonia Fosse, Directrice de la planification des ressources auprès de la DRH.

Le contrat social que propose l'entreprise est donc très cohérent avec ce double impératif. Il est lisible dès le site internet de Segula Technologies dans les rubriques de recrutement ; on y trouve mis en valeur les facteurs d'attractivité du groupe :

- Le fait de travailler chez les plus grands noms de l'industrie ;
- Un effort intense de formation (29,2 h de training external + 6 h 40 de LinkedIn Learning par an et par personne en France) et l'existence de la Segula Academy et de pratiques de compagnonnage ;
- L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ;
- Un travail avec des équipes multidisciplinaires et avec un très haut niveau d'expertise pour continuer sans cesse à faire grandir les collaborateurs ;
- La possibilité de mobilité géographique.

En effet, un ingénieur vient chez Segula Technologies pour se faire une carte de visite de compétences, qu'il pourra enrichir, développer et démontrer *via* des missions chez les clients où il rêve d'aller... avant de s'y faire effectivement embaucher. Segula Technologies est donc un développeur de talents et une opportunité de rencontrer les entreprises en pointe dans les secteurs industriels. Cela se fait aussi dans un contexte de management de proximité de qualité, qui est reconnu par les employés eux-mêmes dans les enquêtes internes. Cette capacité à former et développer les collaborateurs est connue aussi des clients du groupe : le patron du

site de PSA de Rennes a ainsi confié récemment à Sonia Fosse et David Landier qu'il considère Segula Technologies aussi comme « un très bon organisme de formation ». Les besoins des clients en termes de compétences sont finement analysés par les commerciaux de Segula, et permettent d'anticiper à l'avance les grandes lignes des plans de formation et ainsi de rendre cet important effort de formation réellement efficace en termes d'employabilité (pour le salarié) et d'attractivité (pour le client).

La contrepartie est – aux yeux des collaborateurs – une moindre attractivité salariale, comme ils l'expriment dans les enquêtes internes. Et *de facto* le *business model* de Segula Technologies repose sur une main-d'œuvre motivée et compétente mais pas hors de prix, quelle que soit sa spécialité. Cette modération de la rémunération perçue par les collaborateurs n'empêche pas Segula Technologies d'avoir une très bonne note sur Glassdoor, comparativement à ses concurrents.

C'est bien la preuve que le contrat social proposé par l'entreprise est très clairement énoncé et tout à fait respecté. Cette clarté et cette « *fairness* » du contrat social sont un des atouts de Segula Technologies pour préserver et garantir sa capacité à s'adapter. « Notre richesse ce sont nos salariés ! Ce qui est crucial pour nous est notre capacité à recruter et former et à faire évoluer nos salariés » (David Landier, chef de cabinet du DG Sales, M&A et Strategy). On n'attire pas les mouches avec du vinaigre !

Troisième impératif : cette vision doit s'appuyer sur des piliers identifiables et des faits vérifiables. S'il est relativement facile de mesurer le coût des mesures de RSE (coût de formation, coût de l'amélioration du process de production, coût du changement de fournisseurs d'énergie, coût de changement des flux logistiques, coût du réaménagement des bureaux...), il est plus difficile d'en mesurer les retombées financières et encore plus les conséquences non financières, « l'impact environnemental et sociétal ». L'amélioration de certains indicateurs commence cependant à être « chiffrable », l'amélioration des résultats devient donc visible dans un bilan financier. C'est le cas de la consommation de CO₂, dont la baisse permet directement de limiter l'impact des taxes carbone. Et sans incitation financière, il est encore difficile de faire accepter les coûts à une Direction d'entreprise.

Cette difficulté à mesurer les risques, les coûts et les impacts de ces mesures n'empêche pas les entreprises de communiquer en interne et en externe sur leurs actions, et de développer des politiques de communication très sophistiquées sur ces aspects, allant jusqu'au changement de nom et de slogan (la British Petroleum qui devient « Beyond Petroleum »). D'autres, jouant sur la diversité et la complexité des indicateurs « officiels », se posent en champion du développement durable et de l'impact sur la planète en dépit de leur activité principale. Ces pratiques de « *greenwashing* », comme les promesses de lendemains qui chantent, ne trompent que ceux qui ont envie d'y croire.

LE GREENWASHING OU COMMENT FAIRE « COMME SI »

La plupart des compagnies ont maintenant très bien compris l'enjeu que représentaient la durabilité et la responsabilité sociétale aux yeux de leurs parties prenantes (incluant les clients) en général et de leurs salariés en particulier. Mais toutes ne sont pas prêtes à jouer vraiment le jeu du changement d'attitude, de process et de *business model*, sans pour autant renoncer au bénéfice de ces valeurs.

Du « *green marketing* » au « *greenwashing* », la différence est subtile mais très importante : le *greenwashing* est la volonté de « verdier » artificiellement et de créer une illusion de durabilité, sans justification réelle et avec une volonté de tromper, « *profitable but ineffective environmentally-conscious acts* ». Le « *green marketing* » est la volonté de mettre en avant les actions et les stratégies réellement ancrées dans les faits pour rendre une marque, un business ou un produit plus durable. Le sort est facétieux, le terme « *greenwashing* » a été façonné par Jay Westerveld en 1986, irrité de voir que l'hôtel dans lequel il était prônait la réutilisation des serviettes par les clients au nom du respect de l'environnement quand il s'agissait surtout pour l'hôtel de réduire ses coûts de laverie...

Il existe plusieurs typologies de *greenwashing*. La plus largement partagée est celle définie en 2007 comme « les 6 péchés du *greenwashing* » (*The "Six Sins of Greenwashing": A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets*, Terra Choice Environmental Marketing, 2007), bien expliqués et illustrés par exemple dans ce blog.

Ces dernières années ont vu fleurir des florilèges de cas de *greenwashing* par des marques de grande consommation. C'est un peu arroser l'arroseur, mais cela a des conséquences assez puissantes. Les premières conséquences sont directement une détérioration de l'image de marque, avec un impact commercial qui peut être conséquent si la campagne est bien relayée – voir par exemple la campagne actuelle contre Coca-Cola et Nestlé, cités comme les plus grands pollueurs plastiques du monde.

Le *greenwashing* peut également, de plus en plus souvent, avoir des conséquences financières et désormais judiciaires (civiles et pénales) à la diffusion de ces fausses informations : les uns après les autres, les pays se dotent d'une législation à ce sujet, au titre de la défense des consommateurs et des clients (la Competition & Markets Authority au UK, la Competition Authority aux Pays-Bas, la Direction de la Répression des Fraudes en France...). Les sanctions financières peuvent également venir des marchés : l'agence S&P est très vigilante sur ces affaires et les entreprises qui vont un peu trop loin dans leur « *green-ation* » peuvent se voir refuser des prêts durables. Sans compter le durcissement à venir des textes réglementaires et les obligations de plus en plus précises et régulées de reporting Environnement, Santé et Durabilité – à venir en 2023 en Europe par exemple.

Autant de risques qui limitent la capacité de rebond et d'adaptation de l'entreprise en termes de revenus commerciaux et financiers. Mais ce *greenwashing* peut aussi impacter durablement la confiance que les employés ont dans leur entreprise, le sens que les employés veulent désormais trouver dans leur travail, la motivation pour les meilleurs candidats de rejoindre cette organisation, le soutien des boards dans les initiatives proposées par le comité de direction... Autrement dit la richesse humaine se tarit et l'entreprise perd ses forces vives.

La crise exacerbe la quête de sens

Certaines entreprises se positionnent dans une démarche totalement différente et choisissent d'adopter le statut «d'entreprise à mission», un nouveau statut qui s'inscrit dans le cadre de la loi PACTE de 2019, conçue pour permettre aux entreprises de conjuguer performance économique et intérêt général.

DANONE, UNE ENTREPRISE OU UNE MISSION ?

Qu'est-ce qu'une « entreprise à mission » ?

Le terme « entreprise à mission » (ou société à mission) désigne en France les nouvelles formes d'entreprise qui se donnent statutairement une finalité d'ordre social ou environnemental en plus du but lucratif.

Le terme a été introduit en 2015 pour traduire en France une pratique existant aux États-Unis depuis 2010, et son contenu intégré dans le droit français des sociétés par la loi Pacte de 2019. Comme le décrit la fiche du gouvernement, cela « permet aux entreprises qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être intégrant la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. La finalité est de concilier la recherche de la performance économique avec la contribution à l'intérêt général ».

Devenir une société à mission comprend trois aspects :

- la définition d'un Objet Social Étendu et l'inscription de la finalité de l'entreprise appelée « mission » dans les statuts de l'entreprise et auprès du RCS ;
- une forme d'engagement : les statuts engagent formellement le management de l'entreprise ainsi que les actionnaires et les autres parties prenantes – le non-respect de ces engagements entraînant la suppression de ce statut ;
- des principes et mécanismes de contrôle de l'exécution de la mission par un organisme indépendant, incluant l'accès à tous les documents internes jugés nécessaires par l'organisme de contrôle ;

En décembre 2021, 251 entreprises en France regroupant plus de 600 000 employés, sont devenues des entreprises à mission.

Danone, défricheur du chemin vers l'entreprise à mission

Dès 1972, Antoine Riboud prononce à Marseille, durant les assises du CNPF, un discours qui fonde le concept de ce que l'on appelle maintenant le développement durable : « Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé », il veut faire de BSN « un double projet économique et social ». Le ton est donné et sera conservé par son successeur et fils, Frank Riboud. C'est lui qui propulse Emmanuel

Faber au sommet de Danone pour lui succéder à son tour en 2014, persuadé qu'il allierait la vision sociétale avec la maîtrise du business et des intérêts des parties prenantes.

Et c'est effectivement sous l'impulsion d'Emmanuel Faber que Danone, le 26 juin 2020, adopte le tout nouveau statut d'entreprise à mission et « est ainsi devenue la première société cotée à revêtir en France ce cadre juridique introduit par la loi PACTE en 2019. C'est encore aujourd'hui la seule au sein du CAC 40 » (*Les Echos*, Opinion par Eric Giuily le 4 mars 2021). Cette décision est validée à plus de 99 % par les actionnaires, y compris les fonds d'investissement qui en font partie. Dans la foulée, la raison d'être de Danone (« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ») est inscrite dans les statuts de l'entreprise et les objectifs de Danone sont alignés avec cette raison d'être : améliorer la santé, préserver la planète, construire le futur avec ses équipes, promouvoir une croissance inclusive. Danone est d'ailleurs à l'origine du collectif des 35 entreprises inclusives, fondé au plus fort du mouvement des Gilets Jaunes, en décembre 2018, avec 12 autres dirigeants d'entreprises. Les raisons et les principes de leur engagement s'expliquent par leur « conviction partagée qu'il est urgent que l'économie de notre pays soit plus inclusive, que l'économie et le social aillent de pair, que le tissu social se reconstruise à partir du tissu économique, et que l'économie et la finance soient au service de la société ».

L'affaire Faber

Le 14 mars 2021, coup de tonnerre : le conseil d'administration de Danone annonce mettre fin aux fonctions de son iconique PDG Emmanuel Faber.

Ce n'était pas la première fois que la tension montait entre Faber et le CA de Danone. « Il était reproché à Emmanuel Faber, y compris en interne, de se préoccuper de son image plus que de ses marges » comme l'écrit Eric Giuily. Nous voilà donc au cœur de la dichotomie traditionnelle entre le cœur et l'argent : cette éviction brutale signifie-t-elle une opposition définitive entre les objectifs sociétaux et économiques chez Danone ? C'est en tous les cas ainsi qu'est posée la question dans les jours qui suivent. Assiste-t-on là déjà à la remise en question du tout jeune concept d'entreprise à mission, à la victoire des fonds d'investissements aux vues court-termistes contre un visionnaire au grand cœur ?

La question est un peu plus subtile. « Avant d'être une affaire Danone, cet épisode est une affaire Faber ». Derrière l'homme au grand cœur se cache un patron qui n'est pas à la hauteur des attentes de ses actionnaires ni de son conseil d'administration, ni même de son comité de direction que viennent de quitter deux personnes clés. La performance économique n'est pas là, trois réorganisations en 5 ans affaiblissent la lisibilité de la stratégie, et même en se projetant à moyen terme, Danone est loin derrière Nestlé et Unilever quant à la progression de la valeur de son action. Et Unilever est pourtant une B-Corp ! Elisabeth Laville, fondatrice d'Utopies (qui accompagne les entreprises sur cet engagement sociétal), résume ainsi cet état de fait dans la revue *Challenges* : « Être une entreprise à mission ne protège pas de la vie des affaires », définir une raison d'être à long terme et prendre des engagements en durabilité n'exonère pas les entreprises des règles classiques des affaires. C'est la force de cette réalité que n'a pas suffisamment anticipée Emmanuel Faber.

Il reste que pour une entreprise cotée, surtout si son actionnariat est très dispersé comme celui de Danone, l'équation est difficile à tenir. Pour « La Story » du 25 mars 21, le podcast

d'actualité des *Echos*, Pierrick Fay a invité Pascal Demurger, Directeur Général de la MAIF : « Je pense qu'on a fait la démonstration que l'engagement crée de la valeur et de la performance sur le moyen terme. En revanche, c'est vrai qu'à court terme cela impose de prendre des décisions qui parfois peuvent aller à l'encontre de l'intérêt financier immédiat de l'entreprise ». Et de donner un exemple : lors du confinement de mars 2020, la MAIF a remboursé à ses sociétaires leur assurance auto, car il n'y avait presque plus de déplacements donc plus d'accident. Cela a indéniablement joué en faveur d'une satisfaction très forte des sociétaires et d'une amélioration de la relation client, et cela a aussi fidélisé les talents de l'entreprise qui ont vu l'alignement concret de leurs valeurs et de la réalité des décisions de l'entreprise, mode de fonctionnement vertueux. Mais cela a coûté environ 100 millions d'euros à la MAIF, soit le montant de son résultat annuel, « des actionnaires auraient probablement refusé un geste comme celui-ci alors qu'il est complètement moral ».

La réconciliation de ces deux dimensions économiques et sociétales viendra sans doute des consommateurs, de plus en plus attentifs à l'impact et à l'éthique des entreprises dans lesquelles ils travaillent ou consomment. Les moyens apparaissent pour commencer à pouvoir les évaluer (et donc juger)... et les obligations légales de mesure et de déclaration de facteurs de durabilité vont rendre ces données publiques, et utilisables très rapidement dans des politiques très incitatives, sur un plan fiscal par exemple. Par le nombre croissant des consommateurs responsables et informés, et « par cette conditionnalité des politiques publiques, les entreprises vont avoir une incitation directe à changer leurs comportements et on pourra aller vers une transition économique » (Pascal Demurger).

La plus célèbre entreprise à mission de France est Danone, mais elle n'est pas la seule.

La Poste, par exemple, vient d'adopter ce statut à l'occasion de l'assemblée générale extraordinaire de ses actionnaires, qui s'est tenue le mardi 8 juin 2021. « Fidèle à son héritage d'entreprise pionnière, #LaPoste adopte le statut d'entreprise à mission ». L'objectif ? Conforter « son positionnement d'entreprise à impact positif, au service de la société tout entière ».

Sans prendre la voie du changement de statut, certaines entreprises font tout de même le choix d'une démarche profonde et se remettent en cause afin de définir une raison d'être responsable, bien plus large qu'une simple définition de leur objet administratif. Cela permet aussi d'aborder cette quête de sens d'une manière dynamique : la raison d'être définit le cadre au long terme, et les modalités business et organisationnelles peuvent être adaptés par rapport au contexte spatio-temporel.

Cela permet aussi aux employés de pouvoir s'impliquer dans la définition de cette raison d'être et de l'incarner chacun à sa manière dans son rôle et sa posture. Chez Adisseo par exemple, la raison d'être de l'entreprise a été définie en 2018 à travers

des ateliers réunissant une grande majorité des cadres du groupe mais ses modalités pratiques et son incarnation dans la réalité du business sont en constante adaptation. Cette incarnation sans cesse actualisée s'appuie sur des actions concrètes qui impactent le business et la culture d'Adisseo, comme par exemple :

- le lancement de programmes de R&D pour changer les matières premières utiles à la fabrication de ses produits et/ou les process de fabrication (produits biosourcés, neutralité carbone voire bilan carbone négatif, élimination des rejets...) – innovations applicables à court et à long termes ;
- le développement de produits visant à limiter l'usage des antibiotiques ou à rendre plus efficace l'utilisation des ressources naturelles par ses clients ;
- des accords avec des entreprises qui l'aident à mesurer plus finement certains paramètres physiologiques des animaux afin de proposer les solutions nutritionnelles les plus adaptées ;
- l'adhésion au réseau des Nations unies et choix de quatre « *Sustainable Development Goals* » ;
- Des groupes de travail impliquant des collaborateurs de toutes les fonctions et géographies afin de revoir la manière d'incarner la Vision d'Adisseo ;
- le programme « We Care », lancé en 2021, qui encourage les employés à mettre en place des projets en partenariat avec des acteurs locaux sur trois thématiques en lien étroit avec la Vision de l'entreprise : « *food supply, sustainable farming development, education support* » (approvisionnement en nourriture, développement d'une agriculture durable, aide à l'éducation) ;
- mais aussi des challenges sportifs entre les employés à travers le monde et les différentes branches de l'entreprise, pour favoriser l'activité physique et l'esprit d'équipe et contribuer au financement d'ONG qui poursuivent les mêmes objectifs que l'entreprise (SquadEasy, Oxfam trail...), la négociation avec les partenaires sociaux de modalités de « congés solidaires », le partenariat avec Pauline Déroulède, athlète en handisport...
- et encore et toujours une cible à zéro accident du travail.

C'est donc dans les activités quotidiennes de tous les collaborateurs comme dans les décisions stratégiques au plus haut niveau de l'entreprise que s'incarnent ce sens et cette vision. L'entreprise s'est adaptée en profondeur aux attentes exprimées par les salariés de manière individuelle et collective, par la direction de l'entreprise, par les actionnaires, par les clients, et par toutes ses parties prenantes. Cela a très nettement contribué à l'extraordinaire engagement de toutes les parties prenantes pendant la crise du Covid, et donc aux résultats 2020 du groupe.

Recherche de sens et recherche de performance sont amplement compatibles, la recherche de sens partagée à tous les niveaux de l'entreprise est un levier de transformation de l'entreprise.

À l'échelle d'une entreprise on peut ainsi voir comment une organisation qui a développé une dimension différente dans ses relations avec ses parties prenantes a pu s'adapter au contexte actuel et continue sans cesse à le faire.

On peut aussi retrouver cette causalité dans un raisonnement inversé : à l'échelle d'un continent, lorsqu'un marché ou un secteur ne s'est pas adapté, les collaborateurs le quittent massivement dès qu'ils le peuvent : c'est le constat que l'on fait sur le marché de l'emploi aux USA, qui connaît actuellement en 2021 une des plus importantes rotations de son histoire, «the Great Resignation». Ou à l'échelle d'un secteur en France, où la restauration manque désespérément de bras au moment de reprendre son activité, faute d'avoir pris en compte les besoins d'équilibre vie professionnelle–vie personnelle de son personnel, ce qui impacte les négociations de branche qui commencent à l'automne 2021.

La culture d'entreprise, un levier d'adaptation ou un frein

Nous l'avons donc vu, la capacité d'adaptation d'une organisation est impactée par

- sa compréhension du fait qu'elle doit donner du sens à son activité pour motiver et engager ses parties prenantes ;
- et son habileté à opérer cette mue.

Sans ces deux paramètres, l'organisation perd rapidement ses talents et, par là-même, hypothèque son avenir et même sa survie à court terme. Comment s'appuyer sur la culture de l'entreprise pour opérer cette mue ? Et comment faire évoluer sa culture pour en faire un levier de changement ?

La culture d'une entreprise se manifeste à travers un ensemble de codes, de rituels, de modes de fonctionnement, de valeurs et de comportements encouragés à toutes les strates de l'entreprise. En fonction de la culture de l'entreprise et de la volonté de son équipe de direction, les mêmes leviers n'auront pas la même efficacité partout : il n'y a pas de «recette miracle» dans ce domaine.

Ne pas avoir une culture d'entreprise monolithique peut aider à expérimenter davantage, ou à introduire les «ferments» du changement dans une de ses branches. La diversité des cultures au sein d'une même entreprise est donc un terrain qui peut être favorable, et une culture minoritaire peut embarquer une entreprise entière.

«*Graecia capta ferocem victorem cepit, et artes intulit agresti Latio*¹». Dans les années 1990 et 2000, chez PSA, un département au sein de la direction industrielle internationale, dirigé par un leader assez peu aligné sur la culture du groupe, était un laboratoire d'expérimentation de nouveautés dans tous les domaines du management industriel et du Lean ; il a notamment développé une démarche et des outils dédiés à «l'entreprise communicante», ancêtre des portails intranet et des One Drives, et il a instillé cette culture digitale dans la toute la Direction industrielle de PSA. Cela a grandement participé au succès de la mise en place du «visual management» dans toutes les unités de production à partir de 2005.

Au contraire, lorsqu'il s'agit de faire converger toute une entreprise vers un paradigme nouveau, l'absence de culture commune peut être un frein. C'est la difficulté qu'éprouvent de nombreux groupes dont les employés ont des statuts historiquement différents (Telecom, EDF, SNCF...) tout comme les groupes issus de fusions-acquisitions entre des entités aux cultures divergentes (GE-Alstom Energie par exemple ou Air France – KLM). Les leviers d'action, les impacts sur les personnes, la dimension axiologique, tout doit être pensé en double et la cohérence du discours sur le «nouveau monde» est parfois difficile à établir.

Mais pour autant rien n'est impossible ! Malgré des statuts extrêmement variés et des parts importantes de populations très attachées à la stabilité, la SNCF a réussi à transformer ses contrôleurs en stewards, à faire du contact client leur nouvel ADN et à déployer ainsi dans tous ses trains des agents commerciaux de premier niveau. De l'autre côté du spectre, Sulzer aussi, à l'arrivée de son nouveau PDG et de sa nouvelle équipe de direction, a réussi à lancer une dynamique de changement dans une culture historiquement attachée à ne rien changer.

Dans les deux cas, le maillon essentiel de cette transformation a été les managers.

Une réalité culturelle identique ne peut donc présager du succès ou de l'échec d'une transformation. Une seule préoccupation est commune : «connais-toi toi-même» est une étape primordiale avant toute transformation, ainsi que la définition d'une cible commune... et l'implication de tous !

1 - Horace, Épîtres II – «la Grèce vaincue s'empara de son farouche vainqueur et fit pénétrer les arts dans le Latium rural».

UNE DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION IMPULSÉE PAR LA DIRECTION CHEZ SULZER

Sulzer est un groupe suisse de 16 500 personnes qui propose des solutions pour gérer les fluides, quels que soient le fluide, la distance et la pression, de l'industrie lourde à la biotech. Il a été créé en 1834 et entretient depuis une culture industrielle très forte avec un fort contenu technologique. En 2015, Grégoire Poux-Guillaume en est devenu le CEO, avec le mandat de mettre en œuvre un retour à une croissance profitable et durable. Il a rapidement remodelé son comité exécutif et a notamment fait venir à ses côtés Armand Sohet au poste de DRH.

Un des éléments principaux qu'identifient rapidement Armand Sohet et le Comex est le décalage flagrant entre la performance de l'entreprise et la performance des individus : suivre très bien un process très compliqué est plus valorisé qu'impacter effectivement la rentabilité de l'entreprise. Il y a urgence à changer l'état d'esprit, les valeurs et les comportements qui mobilisent tous les acteurs de l'entreprise. « Donc il a fallu tout changer depuis la base », constate Armand Sohet. La situation financière de l'entreprise est très critique et la vitesse du changement est un facteur clé. Le Comex décide donc que la transformation viendra du haut.

Armand Sohet jette les bases du nouveau système de valeurs de Sulzer, travaille cette première version avec son équipe RH rapprochée, puis il implique les leaders d'opinion de l'entreprise : « pour que cela devienne le sujet de tout le monde, il faut faire du *« good enough »* avec beaucoup de monde sur un produit déjà bien abouti pour être efficace ». Le résultat tient sur deux slides, clairs et concis.

La puissance du changement impulsé ne vient pas seulement de la formulation de ce nouveau corpus de comportements. Elle tient aussi de l'incarnation de ce changement dans la vie réelle des employés. Outre les communications très nombreuses du CEO sur le sujet et la mobilisation de tous les membres du Comex comme missi dominici, les équipes de direction ont montré concrètement qu'on pouvait faire les choses autrement : lancement d'un projet *« Sulzer in motion »* où l'on encourage l'activité physique et on développe un programme de *well-being*, organisation d'une fête avec un DJ pour lancer une atmosphère différente de travail, *« breakfast with the CEO »*, mise en place de Yammer, développement d'une politique de marque employeur, connexion de l'interne et de l'externe pour se nourrir du meilleur... L'idée est de mobiliser tout le monde, de casser les silos, d'énergiser les équipes, de créer une dynamique nouvelle à l'opposé de la bureaucratie et de la routine. Sur les cartes de vœux de l'entreprise, on met désormais les employés et non plus les turbines.

Cette culture nouvelle permet à Sulzer de sortir la tête haute de deux *« stress tests »* : le premier en 2018, quand l'existence même du groupe est menacée par la mise au ban des oligarques russes (dont un actionnaire important de Sulzer) par l'administration Trump. C'est la très rapide réaction de Grégoire Poux-Guillaume et de son comex renouvelé qui permettent cette fois d'éviter le pire.

La seconde confrontation de cette nouvelle culture Sulzer avec la réalité est la crise du Covid, comme pour tout le monde. L'agilité de l'entreprise permet alors de déployer avec efficacité des principes et des instructions simples, avec le bon niveau de décision locale. Cette agilité a aussi rendu possible une accélération des actions de développement dans un contexte où la compétence des employés, des managers et des leaders a été cruciale : les programmes pour 1500 personnes en remote ont remplacé les sessions de 15 personnes en présentiel. Pendant la crise du Covid, Sulzer a donc pu continuer son plan d'acquisitions, a encore renforcé sa position sur les marchés et a amélioré ses données financières.

« La culture, c'est aussi des personnes pour l'incarner », précise Armand Sohet. Pendant ces cinq années de changement majeur, les équipes ont changé d'état d'esprit mais quelques personnes aussi ont été changées, pour avoir des équipes plus resserrées capables de travailler en confiance et en autonomie. La confiance supplée aux process inefficaces et permet une accélération de la décision et de l'exécution. Sans leader pour donner la direction, sans managers pour l'incarner, le meilleur pack de valeurs et de comportements n'existe pas : « La clé c'est l'humain. Le leader doit incarner à part entière les valeurs et le style de l'entreprise. *You need to be the change you wish to see* ».

Dans les deux cas, le maillon essentiel de cette transformation a été les managers.

Une réalité culturelle identique ne peut donc présager du succès ou de l'échec d'une transformation. Une seule préoccupation est commune : « connais-toi toi-même » est une étape primordiale avant toute transformation, ainsi que la définition d'une cible commune... et l'implication de tous !

En conclusion

Comme le résume Karine Picard, DG France d'Oracle, dans un article des *Echos* du 20 octobre 2021, « avant on nous demandait des voitures de fonction diesel, maintenant on nous demande si l'entreprise pollue et ce qu'elle fait pour limiter ses émissions carbone ».

Pour toutes les organisations qui veulent pouvoir s'adapter, il est nécessaire désormais de travailler sur leur raison d'être pour que chaque salarié trouve une raison d'en être !

Au-delà du jeu de mot, on ne peut plus faire l'impasse sur cette question de la définition de la raison d'être, la finalité de l'organisation au-delà de sa performance opérationnelle, économique et financière. Le sens et le système de valeurs et

comportements qui l'incarnent sont le pivot autour duquel l'entreprise peut s'adapter, et sans lequel l'organisation ne peut plus compter sur ses collaborateurs.

Et ce constat n'est pas seulement celui de quelques personnalités altruistes et/ou avant-gardistes, c'est un élément qu'intègrent maintenant aussi les corporations les plus représentatives du capitalisme total, comme l'exprime Larry Fink, le CEO de Blackrock, dans sa lettre annuelle pour 2022 :

«Putting your company's purpose at the foundation of your relationships with your stakeholders is critical to long-term success. Employees need to understand and connect with your purpose; and when they do, they can be your staunchest advocates. Customers want to see and hear what you stand for as they increasingly look to do business with companies that share their values. And shareholders need to understand the guiding principle driving your vision and mission. They will be more likely to support you in difficult moments if they have a clear understanding of your strategy and what is behind it.»

«Placer l'objectif de votre entreprise au cœur de vos relations avec vos parties prenantes est essentiel au succès à long terme. Les employés doivent comprendre et se connecter à votre objectif ; et quand ils le font, ils peuvent être vos plus ardents défenseurs. Les clients veulent voir et entendre ce que vous représentez, car ils cherchent de plus en plus à faire affaire avec des entreprises qui partagent leurs valeurs. Et les actionnaires doivent comprendre le principe directeur qui sous-tend votre vision et votre mission. Ils seront plus enclins à vous soutenir dans les moments difficiles s'ils ont une compréhension claire de votre stratégie et de ce qui se cache derrière.»



Les managers, moteurs opérationnels du changement et leviers de la transformation

Adapter l'organisation du travail ne peut pas se faire sans eux : les managers !

Véritables stimulateurs au sein des organisations, les managers jouent un rôle clef dans la transformation des entreprises de par leur positionnement et leur responsabilité. Plus que des relais, plus que des exemples, ils sont l'énergie nécessaire pour donner l'impulsion, pour embarquer, faire adhérer, donner envie aux collaborateurs de se projeter, de monter en compétences, de « performer » et d'innover.

Mais pour permettre cela, les organisations doivent prendre soin des managers. Prendre soin ne veut pas seulement dire les « chouchouter » ou les réconforter quand ça va mal, mais plutôt leur donner les moyens de se positionner là où l'organisation les attend. Autrement dit, une organisation qui se transforme implique aussi des managers qui se transforment, pour qu'eux-mêmes soient en mesure d'aider leurs collaborateurs dans le changement. Il s'agit donc de travailler à une réelle évolution de la culture managériale pour permettre l'adaptation de l'organisation du travail aux nouveaux enjeux : passer du manager promu et reconnu pour son expertise technique pendant des années au manager leader et coach, soutenir plutôt qu'« appuyer », accompagner plutôt que commander, aller d'une relation « parent-enfant » à une relation équilibrée « adulte-adulte ». Selon Daniel Goleman, docteur en psychologie et pionnier de l'intelligence émotionnelle, deux tiers des résultats d'une entreprise reposent sur les compétences émotionnelles des managers. Un leader qui fait preuve d'une grande intelligence émotionnelle pourra plus facilement influencer positivement son collectif. Il s'agit donc d'un changement complet du métier de manager qui nécessite une approche structurée et systémique au sein des entreprises.

En d'autres termes, l'évolution de la culture managériale ne se décrète pas, elle s'inscrit dans le temps long ; elle est le fruit d'une combinaison d'actions continues et ciblées sur le recrutement et la professionnalisation, et également l'animation et la communication.

Qui dit évolution de la culture managériale dit d'abord clarification de ce vers quoi l'organisation veut évoluer, de ce sur quoi elle souhaite faire évoluer ses managers. Dans un second temps, une fois cette cible définie, il s'agira de passer par une phase d'état des lieux ou de diagnostic, pour savoir où en sont les managers, individuellement et collectivement, par rapport à cette cible et quel est le chemin à parcourir.

Ensuite, la mise en œuvre conjuguée d'actions concrètes et adaptées à ce chemin en termes de recrutement, formation, accompagnement ou communication permet d'opérer des changements de manière progressive dans les comportements et les pratiques managériales. Enfin, pour boucler la boucle, c'est le système de performance globale qu'il s'agit de mettre en cohérence avec la cible et les valeurs de l'organisation.

C'est le passage par ces quatre étapes clés qui nous semble indispensable pour que les managers contribuent à adapter l'organisation du travail aux nouveaux enjeux.

Personnaliser le modèle managérial

Quel modèle managérial pour quelle organisation ? Ou comment construire un modèle managérial adapté aux enjeux de l'organisation/de l'entreprise ?

Les managers doivent savoir ce que l'organisation attend d'eux.

Chaque entreprise a des attentes vis-à-vis de ses managers qui lui sont propres et, de ce fait, on observe que chaque entreprise développe un modèle ou un référentiel managérial adapté à ses enjeux et à ses objectifs. Il y a bien sûr des grandes tendances et des similitudes dans les attendus des grandes organisations (un manager adaptable, agile, axé sur le collaboratif sont les termes souvent utilisés dans la littérature sur le sujet), mais en fonction des enjeux et des priorités de l'entreprise, les référentiels peuvent varier grandement. D'où l'importance de déterminer et de partager dès le départ une définition claire des attendus propres à l'organisation.

Dans les modèles managériaux que nous avons étudiés et dans nos organisations respectives, on retrouve certaines compétences clefs attendues du manager :

- tout d'abord, ce que l'on appelle la « *learning agility* », cette capacité à comprendre et à apprendre vite, voire à apprendre à apprendre ;
- la capacité à transmettre, à diffuser les messages, à porter le sens et la vision ;
- la capacité à développer les compétences, à accompagner les collaborateurs dans leurs parcours ;
- la capacité à innover, à penser différemment (« *out of the box* ») et à attirer des profils différents du sien ;
- enfin la capacité à se mettre au service de l'organisation, à cultiver le sens du collectif et de l'intérêt général. Un article de HBR développe cet aspect, particulièrement à la lumière de la crise Covid.

Ce référentiel ne doit toutefois pas barrer la route à des profils atypiques, par exemple les profils introvertis. Il est donc impératif de créer un modèle assez souple pour permettre, voire encourager l'innovation. Un référentiel n'est pas un moule permettant le clonage, mais plutôt une cible, une boussole, un repère vers lequel se diriger individuellement et collectivement.

Pour construire ce modèle ou référentiel managérial, nous avons pu observer trois approches possibles

L'approche participative - Construire un modèle managérial adapté aux enjeux et aux attentes chez RTE

Pour préparer son projet de transformation, RTE a lancé en 2016 une démarche participative auprès de ses 9 000 salariés pour recueillir leurs attentes, leurs visions, leurs propositions et leurs envies quant au futur de l'entreprise. Au travers d'une plateforme permettant l'expression libre sur de multiples thématiques, plus de 4 000 salariés ont participé et partagé leurs suggestions. De nombreuses attentes ont été exprimées sur la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales pour permettre à l'entreprise d'être au rendez-vous des enjeux à venir (transition énergétique et numérique) : un manager davantage tourné vers les équipes et moins vers le haut, une plus grande autonomie des collaborateurs dans les prises de décisions et surtout des managers choisis pour leurs compétences managériales et non uniquement pour leurs compétences techniques. Cette nécessaire évolution a été confirmée et formalisée en 2018 par des groupes de salariés (appelés groupe de consensus).

En 2019, sur la base de ces expressions, l'entreprise a engagé un projet visant à faire évoluer sa culture managériale en commençant par définir ce que l'entreprise attend de ses managers. Cela peut paraître anodin ou trivial sur le papier, mais lorsqu'il s'agit de partager, à tous les niveaux de l'entreprise, un référentiel commun sur les rôles, responsabilités et postures des managers, l'exercice s'avère bien plus délicat. En termes de méthode, c'est la tête de l'entreprise qu'il est impératif de mobiliser. Un comité de pilotage du projet « évolution de la culture managériale », présidé par un des membres du directoire, a été créé et un groupe de travail d'une dizaine de managers de l'entreprise (tous niveaux hiérarchiques, tous métiers), animé par un pilote de projet à la DRH, a été constitué pour livrer en 3 mois le référentiel managérial de l'entreprise.

Les préconisations issues de ce groupe de managers ont mené à la création d'un nouveau référentiel managérial « fait maison » composé :

- d'une part, d'une description précise des rôles et responsabilités des managers de RTE : ce sont les repères managériaux, adaptés aux différents niveaux hiérarchiques (voir illustration ci-dessous) ;
- d'autre part, d'un référentiel de compétences comportementales individuelles décliné en 4 compétences principales (partager, échanger, concevoir et agir) et 20 dimensions décrivant en détail ces compétences.

La réussite de cette démarche « bottom-up » dépend de plusieurs facteurs :

- un sponsoring de la direction de l'entreprise ;
- l'exemplarité de la direction de l'entreprise dans la mise en œuvre du projet global pour générer un effet d'entraînement de l'ensemble de la ligne managériale ;
- une communication précise, ajustée et régulière auprès des managers sur le sens de la démarche et les premiers résultats ;
- une implication de la DRH pour piloter la démarche dans son ensemble et surtout embarquer les managers sur les premiers pas de leur propre transformation : l'évolution de leur posture.

L'approche inspirée par la vision du board¹ qui nous a été présentée par Armand Sohet chez Sulzer par exemple.

Une troisième voie est l'approche centrée non pas sur un référentiel, mais sur les interactions humaines en premier lieu

Cette vision plus agile est particulièrement adaptée pour les ETI par exemple, et c'est ce que vivent les collaborateurs et les managers de BWT : manager et non pas « *processer* » !

L'organisation du travail fait souvent écho à l'organisation de l'activité, à la façon de la réaliser pour atteindre les objectifs fixés.

Dans de nombreuses grandes organisations et entreprises, les process, procédures, doctrines et autres modes opératoires sont autant de référentiels rassurants pour les managers. Or, s'ils sont nécessaires pour disposer de repères communs, ils trouvent rapidement leurs limites dans des contextes d'évolution du marché, de transformation de l'organisation ou de crise. Et dans des organisations de taille intermédiaire, ce constat est encore plus prégnant : ce sont les managers qui ajustent et adaptent le cadre et responsabilisent les collaborateurs, pas les process.

1 - Cf. Une dynamique de transformation impulsée par la Direction chez Sulzer.

C'est la capacité à comprendre la réalité de son environnement et les personnes, et l'aptitude à décider et agir avec pragmatisme qui permettent de faire avancer, voire d'accélérer les projets d'une entreprise : il s'agit donc bien de manager et non d'appliquer des process.

Le témoignage du DG de l'entreprise BWT (société de 560 salariés spécialisée dans le traitement de l'eau) illustre parfaitement cela. La qualité managériale y est considérée comme une valeur clé permettant la performance. La crise a mis en exergue ce rôle majeur du manager au moment où il a fallu davantage responsabiliser les collaborateurs et les faire travailler ensemble. Aucun process, aucun mode opératoire ne décrivait ce qu'il y avait à faire... Ce sont les managers qui ont permis à l'entreprise de continuer à fonctionner en recalant le cadre quasi-quotidiennement. Adapter l'organisation du travail en continu : c'est bien cela que les managers de BWT ont expérimenté pendant la crise et qui a permis le maintien de l'activité. Et, de manière générale, en plus de leur fonction traditionnelle de pilote des activités et des ressources, ne serait-ce pas sur ces rôles de leader de la transformation et d'accompagnateur des salariés que le manager doit davantage se développer ?

Les ETI semblent avoir déjà franchi ce cap car elles n'ont pas le choix. L'élargissement de la gamme de compétences des managers est encore un défi à relever par les grandes organisations pyramidales et « *ultra-processées* ».

Prendre conscience et se situer

Pour changer, il faut d'abord prendre conscience de là où l'on en est par rapport à ce modèle. Comment permettre aux managers de se questionner sur eux-mêmes et trouver leurs leviers de développement et de transformation ?

Prendre conscience implique avant tout une certaine ouverture ou volonté de visualiser sa propre image. De manière générale, les individus ne sont pas toujours prêts à accueillir ce renvoi d'image parce qu'il porte potentiellement en lui un nécessaire changement. Et qui dit changement, dit incertitude, déséquilibre et inconfort au moins temporairement. Alors comment susciter cette prise de conscience ou donner l'envie de mieux se connaître ? Par deux approches, si possible combinées : l'approche individuelle et l'approche collective.

L'approche individuelle (et la plus-value des Ressources Humaines)

Spécifique	Décrire explicitement la situation ou l'action : Quoi, Qui, Quand, Où, Comment
Mesurable	Définir un indicatif de succès, pour lequel la "ligne d'arrivée" est claire : oui/non, nombre...
Atteignable	Ambitieux mais assez réaliste pour maintenir la motivation à l'atteindre
Relatif	Remettre dans le contexte général du rôle de l'employé, d'un objectif business...
Temporel	Faisable dans un laps de temps / avant une date fixée

Tableau des objectifs SMART.

Dans la majeure partie des organisations observées, l'entretien individuel est un moment privilégié pour échanger avec son manager sur l'activité, les objectifs et les résultats mais aussi sur le parcours professionnel et les possibilités de développement et d'évolution. En règle générale, concernant la mesure de la performance, le N+1 se sentira à l'aise et légitime pour apporter une appréciation objective dès lors que les objectifs ont été posés clairement au départ. Un des modèles efficaces et faciles d'usage en la matière sont les objectifs «SMART».

Pour ce qui concerne le développement de son collaborateur (qu'il soit en position de management ou pas), l'échange est bien plus compliqué car il s'agit d'aborder bien sûr les compétences techniques mais aussi (et de plus en plus) les compétences comportementales pour lesquelles le seul regard subjectif du manager «hiérarchique» ne suffit pas.

L'évaluation des compétences comportementales doit reposer également sur des approches et méthodes d'observation qui permettent le croisement de regards et l'objectivation.

Par exemple, les «assessments» avec mise en situation, l'évaluation en 360° et l'utilisation d'outils psychométriques sont des dispositifs RH fréquemment utilisés dans les organisations pour identifier efficacement les principaux axes de développement des managers. Ainsi, avant de se précipiter sur une solution de type formation ou coaching, il est essentiel pour les managers de mieux se connaître afin de mieux cibler leurs actions de développement. Bien évidemment, ces démarches requièrent de la part du manager une réelle volonté de se questionner et de se remettre en question. Et plus qu'une volonté, c'est même une compétence en soi et les managers qui ne l'ont pas ne sont tout simplement pas à leur place!

L'approche collective

En parallèle des démarches de diagnostic individuel, les baromètres sociaux ou les sondages auprès des salariés apportent des éclairages fort intéressants sur les évolutions attendues en matière de culture managériale.

Avec la crise Covid et l'incertitude associée, ces sondages se sont d'ailleurs multipliés dans les entreprises. Le besoin de disposer de repères, presque en temps réel, sur le ressenti et le point de vue des salariés s'est fait de plus en plus prégnant pour guider l'action des managers de l'entreprise. Ces états des lieux qui portent en général sur le bien-être au travail, la confiance en l'avenir de l'entreprise ou encore la communication, comportent de plus en plus de questions autour des pratiques managériales. Mon manager donne-t-il naturellement le droit à l'erreur? Mon manager me fait-il confiance dans mon travail au quotidien? Mon manager transmet-il sa motivation pour atteindre un objectif commun? Mon manager maintient-il un climat de confiance au sein de l'équipe? Autant de questions qui permettent de mesurer le chemin à parcourir entre le modèle managérial théorique (ce qui est voulu) et son application concrète (ce qui est vécu).

Ce sont bien ces deux visions (individuelle et collective) qui permettent aux organisations de mieux cibler ensuite les actions de transformation managériale nécessaires.

Se mettre en mouvement concrètement

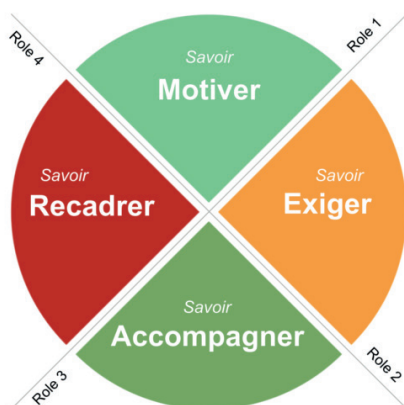
Quelles solutions concrètes mettre en œuvre ou quelles actions efficaces mener pour amorcer la transformation managériale?

Des actions de professionnalisation

Les programmes de *coaching* et/ou *mentoring* et de formation au *leadership* doivent accompagner les managers à différents niveaux. Oser, développer le courage managérial (y compris dans le champ disciplinaire) est indispensable. La fameuse bienveillance managériale n'exclut pas le contrôle et la franchise! Instiller le courage et l'audace pour réussir à faire changer les organisations et à adapter les entreprises n'est pas une mince affaire. C'est une affaire de comportement... encore les compétences comportementales! Mais là où le bât blesse dans certaines organisations, c'est qu'il faut parvenir à faire évoluer des comportements ancrés depuis longtemps dans la culture d'entreprise, et souvent au plus haut niveau...

Ainsi, les actions de développement doivent nécessairement concerner la tête de l'entreprise en premier. Sans cela, pas de transformation possible !

Nos organisations encore très pyramidales n'échappent pas à l'exemplarité et au phénomène de « ruissellement » du haut vers le bas, comme le programme « We Lead » mis en place chez Adisseo.



Les 4 savoirs du management

En parallèle, il est crucial de « chouchouter » les managers intermédiaires ou les managers de proximité (dont c'est le plus souvent la première expérience managériale). Ce sont eux qui embarquent en premier les salariés, qui doivent motiver, intéresser et engager vers un objectif commun. Ce sont eux qui donnent le sens au quotidien. Ce sont eux qui incarnent l'entreprise. Et il faut les équiper correctement et quasiment en continu. De leur bon développement dépend le bien-être des équipes et la performance de l'entreprise. Ils sont souvent les parents pauvres des grands programmes de formation au *leadership*, mais de plus en plus d'organisations leur proposent désormais des programmes de formations managériales dédiés, comme Primolead et Fonman chez RTE, ou encore le programme d'accompagnement de tous les Managers chez Naval Group pour manager positivement, selon une méthode basée sur les 4 savoirs, et permettant de valoriser l'individu, préciser ses exigences, rappeler les règles et donner du sens afin de garantir la réussite de son équipe dans un contexte de changement permanent.

LE PROGRAMME « WE LEAD » CHEZ ADISSEO

Adisseo est un leader mondial dans la production d'additifs et de solutions nutritionnelles pour l'alimentation animale. 2 500 employés répartis dans une cinquantaine de pays proposent des solutions à près de 4 000 clients.

Comme toutes les entreprises du monde, Adisseo a été frappée de plein fouet par l'épidémie de Covid 19, qui a obligé l'entreprise à remettre en question ses modes de management. Dès le début de l'épidémie en Chine, elle s'est préparée mais (comme tout le monde) sans anticiper un impact aussi total. Très rapidement, après le premier confinement, Adisseo a mis en place une enquête mensuelle pour mesurer l'état d'esprit de ses salariés du monde entier en « *live* ». En parallèle, le Comex sous l'impulsion de son DRH Fabien Siguier, a aussi lancé des ateliers de travail avec toutes les équipes de management, partout dans le monde et dans tous les business et toutes les fonctions, ateliers animés par la directrice culture et talents, Françoise Pezzulo : « L'objectif était de regarder ce qu'on voulait changer / garder / continuer / accélérer. Un travail sans filtre à partir des *feedbacks* et des propositions formulées partout dans le monde ». Le principe est qu'agilité et courage sont les deux fondements d'une entreprise apprenante : la remise en cause de ce qu'on fait et le changement pour une autre manière de faire ne signifient pas que c'était mauvais, mais qu'on veut continuer à avancer. Cette investigation ouverte et sans tabou a permis de distinguer des tendances managériales qui préexistaient chez Adisseo mais étaient très renforcées et exacerbées par le contexte :

- empathie – (re)découverte du rôle de l'écoute active et de la capacité à comprendre les motivations intimes des salariés par leurs managers
- communication – rôle de « phare dans la nuit », prise de conscience du poids de ce que partagent les managers avec leurs équipes : les managers sont donneurs de sens, et définissent une direction ou une clé de compréhension des stratégies et des tactiques.
- manager par objectif plus que par tâche permet de garder le cap et la motivation.

La création et le maintien de l'esprit d'équipe n'arrivent pas par hasard. Développer les relations interpersonnelles et entretenir les interactions nécessitent une action volontaire de la part du manager, surtout lorsqu'il n'y a plus d'inopiné à la machine à café.

« We Lead » ne se termine pas sur le dernier discours de clôture du CEO début février 2021. Le Comex d'Adisseo a tout de suite saisi l'importance d'aligner les comportements de ses managers et leaders sur ces tendances, tout à fait cohérentes par ailleurs avec les valeurs et comportements développés depuis plusieurs années à tous les niveaux l'entreprise. Cela s'est incarné dans un programme de formation codéveloppé avec le CEDEP, « We Lead », à destination des 100 leaders de l'entreprise – charge à eux ensuite d'en diffuser partout les enseignements et bonnes pratiques.

Ce programme est prévu pour être hybride mais il est finalement 100 % digital – ce qui aurait été inimaginable quelques mois plus tôt : Adisseo a déjà « digéré » un des impacts majeurs de la crise. Il se déroule en huit étapes, de novembre 2021 à début février 2022. Les sessions

durent de 1 à 4 heures, et sont en général doublées (une le matin, une le soir) pour couvrir tous les fuseaux horaires. Un des aspects importants de ce programme est qu'il comporte quelques apports pédagogiques, mais surtout il repose sur le travail en sous-groupes pour que les leaders trouvent eux-mêmes les solutions qu'ils appliqueront et prôneront ensuite.

De ce programme ont été extraits des outils mis à disposition des managers, libres à eux de les utiliser dans leurs équipes. Et dès le mois de mars, l'équipe RH met en place des ateliers de partage entre pairs appelés «Walk the talk» (dire ce que je fais, faire ce que je dis) : en suivant une méthodologie inspirée du co-développement, avec le support de Klaxoon pour permettre plus de créativité, les managers partagent leur question du jour et échangent leurs idées et bonnes pratiques pour aider à la résolution de la question choisie. Ces ateliers sont sur la base du volontariat, ils sont animés par des pairs aussi, ils sont digitaux et ont lieu 2 fois par mois.

Le moto de ce programme, défini par Christophe Gillet, un des intervenants du CEDEP, représente très bien l'état d'esprit d'Adisseo : «AS LEADERS, WE ARE (because we cannot change human beings) CONTEXT CREATORS». Ce programme d'accompagnement des managers dans les changements induits par une situation nouvelle pour tous a donc été impulsé par le Comex d'Adisseo, et finalement incarné par les managers chacun à sa façon ; l'habitude d'écoute active de tout le management de l'entreprise a permis de bien tirer parti de ce qui était remonté et les enquêtes pulse régulières ont généré des données tangibles afin de limiter les *a priori*. Ce programme «We Lead» est un exemple de la manière dont Adisseo est une entreprise apprenante plaçant l'humain au cœur de sa stratégie.

CHEZ RTE, S'OCCUPER DES PRIMO-MANAGERS... EN PREMIER !

Les managers qui vivent leur première expérience de management (jeunes ou moins jeunes) sont le plus souvent positionnés sur du management de proximité. En première ligne d'un collectif de 10, 20 ou 30 salariés et directement challengés sur la performance, ils expriment fréquemment la sensation de vivre un tsunami à leur arrivée dans le poste. Or, c'est sur eux que repose la responsabilité d'embarquer leur collectif vers un objectif commun, de donner le sens, de conduire les transformations, d'organiser le travail et de soutenir leurs collaborateurs dans leurs activités et leur développement. Au travers de leurs actions et de leurs postures, ils ont un impact immédiat et important sur leurs équipes et sur la performance de l'entreprise. Ce sont donc des collaborateurs clés qu'il est nécessaire d'accompagner en priorité ! C'est ce que mettent en place de plus en plus de grandes entreprises : en plus des programmes de *leadership* visant à former les cadres supérieurs ou les dirigeants, elles engagent de vastes programmes pour accompagner les nouveaux managers dans leurs premiers pas.

C'est le virage qu'a opéré RTE à l'aune de sa grande transformation : former tous ses primo-managers au travers d'un programme de formation digitale (24 modules de 20 minutes sur les principales situations managériales rencontrées au quotidien) et présentielle

(9 jours répartis sur 5 mois). Bien loin de fournir des boîtes à outils souvent plaquées dans certaines situations de façon inadaptée, ce programme vise, en tout premier lieu, à permettre au manager de mieux se connaître, de mieux comprendre ses modes de fonctionnement et de communication (à l'aide d'approche en 360°), afin, ensuite, de mieux interagir avec ses collaborateurs, en s'adaptant à eux. Savoir dire les choses, réussir à sortir par le haut de situations conflictuelles, stimuler, engager et accompagner les changements, considérer et reconnaître les efforts et le travail fourni, autant de compétences managériales essentielles à développer et qui s'apprennent ! Même dotés de certaines prédispositions comportementales, les primo-managers doivent être épaulés dès le début ; au risque pour les organisations de les mettre en difficulté ainsi que les collaborateurs, et, in fine, d'entamer la performance globale de l'entreprise. Et encore plus à l'heure où la fonction managériale ne fait plus rêver : selon une étude menée par Indeed, 20 % des cadres ne veulent plus gérer d'équipe. C'est donc de la responsabilité de l'entreprise (les dirigeants et la DRH) d'équiper en priorité ceux qui, les premiers, entraînent et développent les collaborateurs de l'entreprise.

Des actions relatives au recrutement des managers

Les actions de développement ne suffisent pas toujours. Pour faire évoluer la culture managériale, il faut parfois procéder à des changements de personnes.

Le choix d'un manager n'est jamais simple. Encore une fois, il s'agit de porter davantage un regard sur des postures ou des comportements, plus que sur des compétences techniques, notamment lors de la détection de potentiels managers. Sans cela, l'entreprise prend un immense risque de positionner des personnes qui n'ont pas les prérequis nécessaires pour embarquer des collectifs et des individus dans une dynamique positive et constructive. L'exemple de Michelin est, à ce titre, très parlant.

Le développement de l'intelligence collective et les approches par l'expérience

En complément des programmes de formation classiques, de plus en plus d'organisations mettent en place des actions de co-développement managérial (méthode Payette et Champagne). Véritable dispositif solidaire, les managers, par le partage de leurs expériences, se soutiennent et s'entraident dans leur mission au travers de temps dédiés. Ces temps collectifs de développement permettent également aux managers, par l'imprégnation et le partage de vécu, de se sentir pleinement acteurs du collectif managérial de l'entreprise et de prendre réellement conscience de leur place et de leur rôle dans la transformation de l'entreprise.

Et pourquoi ne pas oser un dialogue social différent ?

La crise Covid a été un accélérateur sans précédent de nouvelles pratiques dans toutes les sphères de l'organisation du travail et dans les modes de management. Elle a permis de tester en grandeur réelle certains modes de fonctionnement qu'on ne pouvait imaginer il y a seulement quelques années. Nos différentes recherches et nombreux échanges dans cette période particulière nous ont parfois amené des exemples qui interpellent et ne laissent pas indifférents.

Le partage avec des représentantes de la CFE-CGC de RTE était à cet égard très intéressant. Imaginez un dialogue social où direction et partenaires sociaux avancent ensemble dans un objectif commun en toute transparence... Imaginez managers et organisations syndicales qui partagent la même information au même moment... Dans ce temps de crise, l'urgence fait tomber les codes et les jeux de rôle et impose de travailler ensemble en bonne intelligence avec une implication de chacun. D'un coup, beaucoup de choses ont été rendues possibles : « Il y a eu une réelle capacité à négocier rapidement, une capacité à se rendre disponible et on a su compter les uns sur les autres. Le travail a été rendu plus fluide du fait de cette crise et de l'enjeu : il fallait rapidement adapter l'organisation du travail tout en maintenant l'activité et en préservant la santé et la sécurité des salariés. La confiance, la capacité d'adapter nos modes de fonctionnement, des informations régulières sur la situation sanitaire ont été des atouts et finalement d'autres dossiers pourraient bénéficier de ce même cadre. »

Et si cette écoute et cet alignement très forts sur cette période étaient possibles dans la durée ? Et si finalement, ce dialogue social « mature » n'était pas un des leviers de la transformation managériale ? En tout état de cause, cet exemple de la gestion de la crise Covid nous montre que replacer l'humain au centre, sans s'encombrer des lourdeurs organisationnelles habituelles, permet d'avancer plus efficacement.

De la transformation individuelle à la transformation systémique

Comment intégrer ces évolutions dans le système de performance globale et les modes de fonctionnement de l'entreprise ? Comment passer de la transformation des managers à la transformation du management de l'entreprise ?

On l'a vu précédemment, impulser l'évolution ou la transformation d'une organisation ne peut se faire sans les managers. C'est la démarche entreprise par HydroQuébec. Et pour cela, eux-mêmes doivent se réinventer autour d'un modèle managérial commun, socle de la culture managériale de l'entreprise.

Ce modèle irrigue les postures et pratiques managériales, mais il est également porteur de valeurs qui doivent se retrouver dans le système de management ou le système de performance globale de l'entreprise.

De la marque employeur à la politique de recrutement, de l'appréciation de la performance à la rémunération de la performance, de la construction du projet professionnel à la mobilité interne, de la formation à l'accompagnement individuel et collectif, du temps de travail à la qualité de vie au travail, c'est le système complet de pilotage de l'organisation qui est à requestionner à l'aune du modèle managérial souhaité. Schneider Electric s'est engagé dans cette logique depuis plusieurs années avec succès déjà. Dans le cas contraire, l'entreprise prend le risque de ne pas être congruente entre le discours et les pratiques et les managers peuvent perdre en crédibilité vis-à-vis des salariés.

BUREAU LIEU DE VIE

Recréer du lien, casser les cloisons, être aux petits soins avec les salariés (offre de restauration variée, saine et en circuit court, des services de bien-être) ... Les recettes du retour au travail semblent être finalement, au moins en partie, celles qui ont parfois pu être un peu décriées parce que trop artificielles ! Il s'agit de « proposer de nouvelles expériences aux collaborateurs, en axant les propositions sur la personnalisation ». Dans la mesure où elles permettent aux salariés de se retrouver, de recréer une dynamique d'équipe, elles peuvent s'avérer vertueuses et pertinentes.

Tout dépend *in fine* de l'objectif dans lequel elles sont mobilisées !

CHEZ SCHNEIDER ELECTRIC, DU TEMPS POUR MANAGER !

Nombre d'entreprises industrielles qui disposent d'un haut niveau d'expertise technique remettent en question leur modèle managérial. Le super ingénieur qui devient manager parce qu'il sait mieux que les autres ne séduit plus les organisations en quête d'agilité, d'adaptabilité et d'intelligence émotionnelle et relationnelle. Peut-être un peu caricatural, ce constat est tout de même très proche de la réalité. Pour preuve, les projets de transformation managériale ou de changement de culture managériale qui ont fleuri ces dernières années dans ces grandes structures hiérarchisées, pyramidales et statutaires. L'exemple de Schneider Electric est tout à fait saisissant à cet égard.

En l'espace de quelques années, Schneider Electric a poussé pour faire tomber les silos et faire primer le collaboratif sur le « *command and control* ». « Il faut faire confiance et responsabiliser. Le modèle managérial matriciel et géographique doit fonctionner en bonne intelligence avec du lâcher-prise sinon ça devient monstrueux et il n'y a plus d'agilité » nous explique Marie Vézy, DRH pour les fonctions corporate et l'innovation de Schneider Electric. La culture managériale, et plus largement la culture d'entreprise pouvaient bloquer la transformation du business. L'intégration rapide des changements n'est plus compatible avec la lenteur inhérente au « tout contrôler ». Des études ont montré que la transformation de l'entreprise et de la stratégie étaient très bien comprises jusqu'au niveau N-3 du COMEX, mais pas en-dessous. Le *middle management* a donc un rôle essentiel pour permettre à tous les collaborateurs de comprendre la stratégie et le sens global des actions menées. Mais pour cela, les managers ne doivent pas être mobilisés 100 % de leur temps sur les activités opérationnelles très court terme. Ils doivent avoir du temps pour manager (être tourné vers leurs collaborateurs) et aussi du temps pour s'ouvrir au monde et prendre du recul.

Schneider Electric a lancé un programme audacieux pour ses leaders appelé « Free up your energy ». Le principe est simple : 30 % du temps du manager doit être consacré, non pas à l'activité opérationnelle, mais à s'occuper des collaborateurs, des clients, se former, s'ouvrir sur le monde et avoir du temps pour penser ! « L'excellence opérationnelle est bien sûr fondamentale chez Schneider Electric mais si l'on veut rester leader il faut aller au-delà car nous avons besoin d'innover. », nous explique Marie Vézy. Et cerise sur le gâteau, cette impulsion a été portée par le président et le Comex : gage d'engagement. Dans ce programme il y a tout un ensemble de recommandations pour aider les managers, y compris pour gérer leur agenda, essayer de trouver du temps qualitatif, inventer ou déterminer les actions qui ont le plus d'impact, s'ouvrir sur l'extérieur, réduire les temps de réunion à 45 minutes, retravailler les priorités (*quarterly business review* qui demandent moins de préparation), simplifier et réduire les *reporting*, faire en sorte qu'on utilise les mêmes outils, gagner en productivité en s'appuyant sur des collègues dont c'est le métier... Bref, dégager du temps au manager pour manager !

En conclusion

Se transformer pour transformer à son tour : voilà l'enjeu du manager et du dirigeant ! C'est un véritable changement de métier impliquant une remise en question des pratiques et des compétences. Et ce changement n'est pas un « *one shot* » : la mue sera permanente. Face aux nouveaux enjeux émergeant en continu dans un environnement incertain (VUCA), le manager devra se réinterroger sans cesse sur ses approches, en mode réflexif, pour s'adapter d'abord lui-même et être en mesure d'accompagner ses collaborateurs dans le changement. Pour aller plus loin, l'émission Smart Rebond du 13 novembre 2021² apporte un éclairage actuel faisant écho à notre propos.



2 - Émission : « *Comment transformer les managers* » de Smart Rebond - www.youtube.com/watch?v=sL2tTKbI2zw

Ouvrages rédigés sous l'égide de la FNEP

1970, no 1 *L'Ombudsman/Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France/ La perception des aspects négatifs de l'industrie/Politiques nationales et marché mondial.*

1971, no 2 *Les Problèmes de développement en Amérique latine et au Sénégal et la coopération française.*

1972, no 3 *Fédéralisme et équipement collectifs... un enseignement possible pour la France.*

1973, no 4 *Développement industriel et relations extérieures.*

1974, no 5 *Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle.*

1975, no 6 *La Condition du travail dans la grande industrie.*

1976, no 7 *Démographie française: quelle politique pour la France?*

1977, no 8 *Enseignement supérieur et vie professionnelle.*

1978, no 9 *Pouvoirs publics et moyens d'information. Le jeu des pouvoirs et des médias.*

1979, no 10 *La Mer.*

1980, no 11 *L'Emploi.*

1981, no 12 *La Santé.*

1982, no 13 *Le Consumérisme: consommateurs et vie économique.*

1983, no 14 *Les Entreprises publiques: conditions d'une bonne gestion.*

1984, no 15 *Le Commerce extérieur et la balance des paiements.*

1985, no 16 *La Sauvegarde de l'environnement.*

1986, no 17 *Recherche et innovation: moteurs du dynamisme économique.*

- 1987, no 18 *Entreprise et système éducatif.*
- 1988, no 19 *La Communication interne et externe des grandes entreprises.*
- 1989, no 20 *Les Nouvelles Formes de management face à la compétition économique.*
- 1990, no 21 *Les Nouvelles Entreprises de la culture.*
- 1991, no 22 *Quelle place pour quelle Europe ?*
- 1992, no 23 *Europoles et banlieues.*
- 1993, no 24 *Entreprise et environnement.*
- 1994, no 25 *Responsabilité individuelle, garanties collectives.*
- 1995, no 26 *L'Insertion professionnelle des jeunes.*
- 1996, no 27 *Administrations, entreprises et aménagement du territoire.*
- 1997, no 28 *L'Entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication.*
- 1998, no 29 *Le Travail: mode d'emploi.*
- 1999, no 30 *L'Exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration.*
- 2000, no 31 *Sécurité et développement économique au XXI^e siècle.*
- 2001, no 32 *Clients/ usagers : jusqu'où la différence doit-elle disparaître ?*
- 2002, no 33 *Entreprises et administrations face au développement durable.*
- 2003, no 34 *Développement social et compétitivité ?*
- 2004, no 35 *Comment accroître les performances par un meilleur management ?*
- 2005, no 36 *Évolution démographique : vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs ?*
- 2006, no 37 *L'Entreprise, l'État et la société civile.*
- 2007, no 38 *Faire de la diversité un atout économique (La diversité, un atout économique, 2007-2014 : quelles avancées ? édition actualisée, AFNOR éditions, avril 2014).*

2008, no 39 *Manager la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité* (publié par les éditions AFNOR, en 2009, sous le titre: *6 clés pour l'innovation, la recherche et la compétitivité*).

2009, no 40 *Partenariats public-privé et performance des investissements publics.*

2010, no 41 *La Régulation des réseaux industriels. Quelles évolutions et perspectives, en France et en Europe ?* La Documentation française, septembre 2011.

2011, no 42 *Je sens, tu ressens, nous sommes. Remettre l'humain et ses émotions au cœur des entreprises et des administrations,* La Documentation française, septembre 2012.

2012, no 43 *Face aux crises, courage, changeons ! Confiance et solidarité, les conditions de réussite en gestion de crise,* La Documentation française, septembre 2013.

2013, no 44 *Cap vers la confiance. Enjeu sociétal: du risque à l'opportunité,* La Documentation française, octobre 2014.

2014, no 45 *Réconcilions économie et écologie. Pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance,* La Documentation française, mars 2015.

2015, no 46 *All you need, innove. Les clés d'un écosystème innovant,* La Documentation française, mai 2016.

2016, no 47 *Oser innover, pour construire une société d'innovateurs,* La Documentation française, avril 2017.

2017, no 48 *#SOBERISER. Innover pour un monde durable,* Presses des Mines, avril 2018. Prix du Livre 2019 Qualité Performance, décerné par l'Association France Qualité Performance (AFQP), la Direction générale des entreprises (DGE) et le MEDEF.

2018, no 49 *Cultivons notre industrie. Un défi culturel, humain et territorial,* Presses des Mines, 2019.

Hors série *Penser l'avenir, pour mieux agir au présent !,* Presses des Mines, 2019.

Hors série *Transformer la France, un défi du présent pour l'avenir – Les actes du colloque,* Presses des Mines, 2019.

2019, no 50 *Prendre la vague- Face aux ruptures technologiques, s'adapter ou mourir,* Presses des Mines, 2020.

Pour se procurer les ouvrages s'adresser à la FNEP :

secretariat@fnep.org

Tél.: 01 48 74 86 55

