

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.