

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

ANALYSE

AGIR COMME LES ENTREPRENEURS DES GRANDS GROUPES, C'EST POSSIBLE !



Par Juliette Soria,
directrice associée de Silamir

Aujourd'hui, les entreprises sont abreuvées de prêt-à-penser sur les modes d'organisation du travail. Dans tel secteur, il faudrait se spécialiser, dans tel autre, il faudrait se dématérialiser, le tout à grand renfort d'analyses chiffrées. Fondés sur des exemples uniques de succès, ces nouveaux modes d'organisation seraient transposables à n'importe quelle entreprise d'un claquement de doigt.

Pour ce faire, les DRH peuvent s'inspirer de la logique d'action des entrepreneurs, décryptée par Saras D. Sarasvathy, à travers cinq grands principes.

tests rapides sur des approches innovantes : on sait à l'avance ce que le test coûte, mais on n'imagine pas ce que l'innovation peut apporter !

« Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »

Pourtant, il faut se rendre à l'évidence : il n'y a pas d'organisation du travail parfaite. Aucune organisation du travail n'est bonne ou mauvaise en elle-même. Les entreprises qui créent de la valeur l'ont compris, et elles font le choix d'adapter en permanence leurs modes d'organisation du travail. Ainsi que le souligne Nassim Taleb, des modes d'organisation du travail « antifrágiles » permettent l'amélioration continue : l'organisation embrasse les aléas de son environnement économique et tire le meilleur parti des opportunités qu'il recèle.

Ainsi, pour un DRH, l'innovation en termes de modes d'organisation du travail, n'est pas de promouvoir tel ou tel modèle organisationnel « à la mode ». Le défi est, au contraire, dans un environnement incertain, de faire prendre conscience aux parties prenantes (Comex, collaborateurs, managers, partenaires sociaux, etc.) que les modes d'organisation du travail doivent être en perpétuelle transformation.

Le prêt-à-penser actuel en matière d'organisation, c'est de copier-coller les modèles organisationnels à la mode, sans se préoccuper de là où l'on part, ni du chemin pour y parvenir. « La DRH suivra », et tant pis si les impacts sociaux sont colossaux ! Au contraire, les entrepreneurs partent de leurs ressources concrètes pour définir des objectifs réalistes. De la même manière, en s'appuyant sur les réalités de l'entreprise, le DRH pourra identifier le meilleur chemin pour transformer en continu les modes d'organisation du travail.

« La perte acceptable »

Bien souvent, les modèles organisationnels sont évalués à l'aune du retour sur investissement. Or cette approche ne favorise pas l'innovation et la créativité. Les entrepreneurs inversent cette logique : ils déterminent ce qu'ils sont prêts à perdre et ils se mettent en action afin de tester si cela fonctionne. Ainsi, les DRH ont intérêt à promouvoir des

« Le patchwork fou »

Les organisations sont encore trop souvent définies « en chambre » par un nombre réduit de personnes. Les entrepreneurs cherchent au contraire à co-construire en permanence en s'appuyant sur l'ensemble des parties prenantes. Les DRH peuvent impulser des modes d'organisation du travail évolutifs et itératifs, issus

“ Les DRH peuvent impulser des modes d'organisation du travail évolutifs et itératifs, issus de diverses interactions : remontées des collaborateurs (entretiens, groupes de travail, etc). ”

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

L'EXEMPLE PAGESJAUNES

En 2009, les dirigeants de PagesJaunes font le constat que l'entreprise doit accélérer son virage vers le digital pour s'adapter aux besoins des clients et lutter contre la concurrence. Christophe Pingard, directeur général, résume ainsi l'ampleur du défi : « *Les modes d'organisation étaient très analytiques, et les processus extrêmement centralisés et hiérarchiques, il fallait donc opérer un virage à 180 degrés, pour que l'entreprise devienne agile* ».

Agir comme un entrepreneur, prendre des risques, innover et s'adapter, les dirigeants de PagesJaunes savent ce que cela veut dire ! En effet, ils ont déjà mené ensemble une aventure couronnée de succès : la création et le développement fulgurant d'Egencia, qui est devenu en 10 ans le leader mondial du voyage d'affaires sur internet. La rencontre entre PagesJaunes et les entrepreneurs talentueux d'Egencia, s'est révélée extrêmement positive et a permis de transformer en profondeur l'entreprise pour en faire un acteur clé du digital.

Ainsi, pour mener la transformation, Christophe Pingard a concrètement apporté son expérience entrepreneuriale. Il a mené une approche pragmatique, tournée vers l'action, s'appuyant sur les réalités de l'entreprise, pour tirer parti en permanence des contraintes et opportunités de l'environnement. « *Mon ambition n'a pas été de définir la meilleure organisation possible selon les manuels de management, mais au contraire, d'insuffler à l'entreprise une nouvelle manière de voir la transformation : accepter de tester des démarches, prendre des risques, faire des erreurs, et réajuster en continu et en temps réel les modes d'organisation du travail* ».

Les remontées concrètes du terrain ont également été prises en compte. Ainsi, les commerciaux rencontraient des problématiques liées au nombre important de kilomètres. « *Etre créatif et innovant, c'est le lot quotidien de l'entrepreneur ! Ainsi, plutôt que de nier le ressenti des collaborateurs, j'ai souhaité intégrer à part entière la prise en compte des conditions de travail dans les nouveaux modes d'organisation. Avec l'aide du cabinet Silamir, les opérationnels et les RH, nous avons défini de nouvelles modalités de prospection que nous avons affinées lors de pilotes. Au final, les kilomètres vont baisser de 30% en moyenne. Cela aura un impact sur les conditions de travail, mais aussi sur la satisfaction des clients et donc la performance opérationnelle de l'entreprise* ».

Cette démarche a entraîné un changement profond des modes d'organisation du travail et Christophe Pingard a travaillé en lien étroit avec les Ressources Humaines. « *Les Ressources Humaines ont un rôle majeur dans la conduite du changement et doivent être au cœur des processus opérationnels. Quand la transformation permanente devient un mode d'organisation assumé du travail, les RH en sont forcément les moteurs* ».

de diverses interactions : remontées des collaborateurs (entretiens, groupes de travail, etc.), dialogue social en mode ouvert avec les partenaires sociaux.

« La limonade »

Classiquement, quand une entreprise définit un nouveau mode d'organisation du travail, elle espère qu'il n'y aura aucune mauvaise surprise à la clé. Les entrepreneurs, eux, choisissent au contraire de tirer parti des surprises. Autrement dit, si on vous donne des citrons, faites de la limonade ! De la même manière, les DRH doivent porter un regard neuf en perpétuelle évolution sur les modes d'organisation du travail et considérer les surprises comme des opportunités d'amélioration permanentes.

« Le pilote dans l'avion »

Dans un environnement mouvant, les entreprises cherchent souvent à éliminer l'incertitude. Or, c'est impossible, et c'est une bonne nouvelle ! Car sans incertitude, nulle création n'est possible. L'entrepreneur ne cherche pas à contrôler l'avenir, il le construit dans l'action. Les DRH ont là une opportunité majeure pour jouer pleinement leur rôle de *Business Partner*. Ils peuvent par exemple appuyer le déploiement de pilotes sur des périmètres réduits pour tester les nouveaux modes d'organisation du travail : les remontées sont alors prises en compte pour ajuster en continu l'organisation.

Les 4 fondamentaux du DRH pour l'amélioration continue des modes d'organisation du travail :

- Jouer pleinement son rôle de *Business Partner* en devenant le pivot de la transformation assumée, entre les métiers, les hommes et le management.
- Agir vite, tester, accepter de se tromper, recommencer et s'améliorer, en s'appuyant des pilotes, plutôt que de réfléchir « en chambre » longtemps au risque d'aboutir à des objectifs décorrélés des réalités.
- Anticiper les ruptures des modes d'organisation du travail, afin de gérer les impacts sociaux de manière progressive et dans le temps.
- Faire des contraintes légales une opportunité pour conduire le changement, associer l'ensemble des collaborateurs et produire de nouvelles approches innovantes. ■