

Éric Delavallée

Le cœur de la problématique et de ma réflexion c'est d'essayer d'appréhender ce que j'entends chez beaucoup de mes clients, c'est-à-dire « le changement est devenu permanent ». J'ai essayé de comprendre ce qui se passait et j'ai essayé de distinguer deux choses : la périodicité du changement et la durée du changement.

Dans notre représentation occidentale, on appréhende le changement comme le passage d'une organisation A à une organisation B, vécu comme une rupture et déclenché par un évènement (nouveau concurrent, nouvelle technologie, nouveau directeur général...). La périodicité du changement représente l'espace de temps qui sépare deux évènements déclenchant un changement. La durée du changement représente le temps qu'il faut pour passer d'une situation A à une situation B.

Pendant longtemps, la périodicité du changement a été plus longue que la durée. Les périodes de changement étaient suivies de périodes de stabilité puis par des périodes de changement. Une des caractéristiques du monde complexe actuel c'est l'accélération du changement qui se traduit par la réduction de la périodicité du changement. Dans un certain nombre de cas, la périodicité du changement devient plus courte que sa durée. On n'a pas terminé de changer qu'il faut à nouveau changer, ce qui rend le changement permanent. Tout cela est extrêmement complexifié puisqu'il y a plusieurs changements en même temps.

Ceci m'a amené à considérer qu'on ne pouvait plus continuer à appréhender la transformation comme un moment en soi borné dans le temps : je suis organisé d'une certaine manière, je prends conscience qu'il faut changer, je me transforme pour m'organiser autrement. Ce n'est plus possible de le faire puisque je n'ai pas fini de me transformer qu'il faut que je me transforme à nouveau.

L'idée est d'appréhender la transformation comme un processus permanent. Comment peut-on s'organiser en se transformant et se transformer en s'organisant ? À travers ma triple expérience d'enseignant, de consultant et de dirigeant, j'ai identifié six principes à mettre en place pour essayer de s'organiser en se transformant et de se transformer en s'organisant et donc pour appréhender la transformation comme un processus permanent.

Le premier principe est de faire de sa culture l'axe de sa transformation. Peter Drucker disait « la culture mange la stratégie à son petit-déjeuner ». Dans le domaine de la transformation, il y a un fantasme récurrent qui est d'essayer de faire table rase du passé pour partir de la page blanche et tout recommencer à zéro. Dans les années 90 du reengineering, on reconfigure les processus en partant de la page blanche.

Toute organisation a une histoire et une culture qu'on ne peut pas éradiquer d'un coup de baguette magique même quand on est régi par des fantasmes de toute puissance. La culture est ce qui est le plus prégnant et c'est ce qui prend le plus de temps à évoluer. On appréhende la culture comme un objet de changement, on commence à s'en préoccuper quand il faut changer.

Je suis profondément convaincu que la culture est d'abord une ressource pour la transformation. Quand on se transforme, on ne peut pas tout changer en même temps sinon on est suspendu dans le vide. Il faut avoir des points de repère. Il faut définir un axe autour duquel on va pivoter et définir ce qui ne va pas changer. J'aime bien appréhender les choses à travers des valeurs et dire qu'il y a des valeurs pratiquées positives et des valeurs pratiquées négatives. Certaines valeurs seront réaffirmées, elles feront l'axe de ma transformation sur lesquelles je vais m'appuyer parce que si j'essaie de tout changer en même temps, plus personne n'a de points de repère. On change toujours dans la continuité même si on change de manière destructive.

Le premier axe est donc de commencer par affirmer ce qui ne va pas changer, ce qu'on va rester et autour de quoi on va pouvoir s'appuyer pour pouvoir se transformer. C'est un peu un paradoxe, dans la transformation permanente, de commencer par définir ce qui ne va pas changer et ce qu'on va réaffirmer.

Le deuxième principe est venu de deux choses. Un de mes clients souhaitait mettre en place un projet d'entreprise pour passer d'une situation A à une situation B. Je lui rétorquais qu'il fallait essayer de construire une entreprise de projet. John Kotter, professeur émérite Harvard Business School, m'a donné la possibilité d'opérationnaliser ce principe à travers ce qu'il appelle une double structure.

La double structure c'est considérer que je dois m'organiser pour produire (ce que les informaticiens appellent le run) et en même temps me transformer (ce que les informaticiens appellent le build). J'ai ma structure classique avec mon comité de direction, mes entités organisationnelles qui délivrent et je vais rajouter à cela une structure en réseau composée de projets de transformation à partir de mon portefeuille de projets que je vais prendre comme permanent. Je vais avoir un portefeuille de projets de transformation permanent qui sera géré par un comité de pilotage. Je vais nommer des pilotes qui vont gérer ces projets et je vais faire fonctionner les deux en même temps.

J'ai donc une partie de ma structure qui s'organise pour produire et délivrer au quotidien et, en même temps, j'ai une autre partie de ma structure qui se transforme. Opérationnellement, je peux m'organiser en me transformant et me transformer en m'organisant.

Deux conditions de succès sont nécessaires pour ne pas créer une organisation schizophrénique. Premièrement, les deux structures doivent avoir la même tête : l'équipe de direction qui, dans le cas de la structure classique qui produit, est dans une instance qui s'appelle le comité de direction et qui, dans l'autre cas, constitue les membres d'un comité de pilotage qui vont gérer le portefeuille de projets. Il faut que ce soit les mêmes personnes. Les deux structures doivent être portées par la même équipe mais dans deux instances différentes parce qu'on n'y fait pas la même chose. La deuxième condition de succès c'est de nommer des pilotes de projet qui soient des ambassadeurs du changement, qui mettent de l'énergie positive dans la transformation. Cela permet pour une partie de court-circuiter la ligne hiérarchique avec des managers qui seraient un peu moins partants que d'autres pour se transformer mais qui, par contre, continueront très bien à produire au quotidien. La deuxième condition de succès c'est aussi de ne pas trop court-circuiter la ligne hiérarchique parce que tous les projets de transformation devront être mis en œuvre et que le manager va jouer un rôle fondamental.

Dans ce cadre, il faut que les dirigeants et les managers acceptent de faire deux choses en même temps : produire et se transformer, délivrer au quotidien dans le cadre d'une structure classique et, en même temps, être des pilotes de projet. Cela signifie qu'il faut faire évoluer tous les process RH, que les job descriptions soient constitués, qu'il y ait des objectifs sur les deux parties, qu'on ne commence pas à se transformer à partir de 20 heures mais que ce soit reconnu et intégré sinon on explose en vol. Il faut des objectifs sur le sujet, de la reconnaissance et une rétribution en conséquence. Les deux rôles deviennent aussi importants l'un que l'autre.

Je vois souvent des doubles structures où la structure par projet ne fonctionne pas très bien parce qu'elle vient se rajouter en plus de la production. Ce n'est pas reconnaître que la transformation est aussi importante que l'organisation. Il faut pouvoir intégrer à part entière dans le job de tous que chacun a un rôle à part entière. Cela nécessite d'y affecter du temps et de la reconnaissance.

Troisième principe. En décortiquant les écrits, les pratiques, il y a deux grandes logiques de transformation. La logique de l'alignement stratégique selon laquelle on part de la stratégie, on définit son projet stratégique, on décline cette stratégie dans une structure, on met en place un système de management. On aligne ces différentes composantes pour pouvoir atteindre les objectifs du projet et on cherche à obtenir une combinaison harmonieuse entre le projet stratégique, la structure organisationnelle, les processus, le système de management, les pratiques de RH. On cherche dans la logique mécaniste, à obtenir de la conformité, c'est-à-dire que les personnes se comportent bien pour pouvoir mettre en œuvre le projet stratégique.

Dans ce cadre, on considère qu'il faut passer d'une organisation A qui a un projet donné à une organisation B qui a un autre projet. On appréhende donc la transformation comme une rupture, plutôt d'un point de vue top down.

A émergé officiellement, il y a une vingtaine d'années, la logique de l'agilité organisationnelle selon laquelle on ne peut plus raisonner de cette façon parce qu'on ne peut pas forcément définir le projet, parce que la durée du changement est plus courte que sa fréquence. Il faut donc développer une agilité où l'on ne va pas chercher une combinaison harmonieuse entre des unités qui sont déclinées d'un projet stratégique mais on va chercher de la combinatoire entre des unités qui vont s'agréger les unes aux autres pour travailler ensemble et faire émerger un projet. Cela relève plutôt d'une logique organisationnelle, la logique organique, qui est plutôt centrée sur la métaphore du corps, c'est-à-dire que les unités organisationnelles sont des petites cellules qui s'agrègent les unes aux autres et qui, combinées, vont coopérer pour produire un projet qu'on ne peut pas déterminer parce qu'il y a trop d'incertitudes.

Quand on appréhende la transformation de ce point de vue, de manière agile, on ne pense plus la rupture, on pense plutôt aux incréments, aux méthodes informatiques incrémentales et itératives. C'est l'effet boule de neige, la stratégie des petits pas où l'on va progressivement faire émerger une nouvelle organisation dans une logique beaucoup plus bottom up. On va chercher à développer l'adaptabilité de son organisation.

Depuis une dizaine d'années, notamment avec la mode de l'entreprise libérée, on a opposé ces deux logiques. De mon point de vue, c'est une erreur. Elles ne sont absolument pas

contradictaires, elles portent un potentiel d'antagonisme mais elles sont aussi tout à fait complémentaires.

Dans les projets de transformation à conduire du portefeuille de projet, dans un certain nombre de cas il faut plutôt se référer à l'alignement stratégique, dans l'autre à l'agilité organisationnelle. Mais il faut surtout savoir les combiner dans le cadre de projets pour développer, conjuguer leurs effets à chacune.

Une grande entreprise agroalimentaire me demande de l'accompagner sur la réorganisation de son service du marketing. Structure bien fonctionnelle avec des leviers (études de marché, activation, digital), cette entreprise fait le constat que ses marques ne sont pas assez présentes mais diluées, diffuses à l'intérieur de chacun des leviers. Elle veut mettre en place une organisation matricielle en gardant les leviers mais en créant des brain leaders, c'est-à-dire des personnes qui portent des marques, et des brain teams avec les compétences de chacun des leviers dans les équipes. On est tout à fait dans la logique de l'alignement stratégique : nouveau projet stratégique, constat qu'il faut aligner l'organisation. On va avoir une ossature matricielle. On va mettre en place des brain leaders. On ne définit pas leur fonction. On va avoir des brain teams et on dit après aux équipes « maintenant, débrouillez-vous ». Là, on bascule dans la logique de l'agilité organisationnelle. On laisse trois mois aux brain leaders pour inventer leur job, pour constituer des comités, pour regarder comment cela fonctionne. Au bout de trois mois, on met en place des workshops autour des principaux processus et on fait un bilan des expérimentations pour préciser les rôles et les responsabilités sur les deux versants de la matrice. On rentre dans une itération où les choses se précisent, où les workshops sont convoqués. A partir du moment où il y a des modifications, il faut un peu aménager la manière dont les personnes fonctionnent.

Dans cet exemple, on a commencé dans la logique de l'alignement stratégique puis on est passé dans l'agilité organisationnelle. Ce qui a permis de préciser l'organisation, de la faire vivre et de ne pas opposer le design organisationnel et l'accompagnement du changement. Où sont les aspects antagonistes ? Les aspects complémentaires sont bien plus forts que les aspects antagonistes. Simplement, il faut savoir les conjuguer. Il faut comprendre que ce sont deux logiques de nature différente – des idéaux types - et qu'il y a potentiellement de l'antagonisme puisque une est top down et l'autre bottom up mais il y a surtout de la complémentarité.

Le quatrième principe c'est de s'appuyer sur le potentiel technologique et notamment le digital. Je constate que d'un côté on veut transformer les organisations et que de l'autre côté on fait une transformation digitale mais qu'elles ne se parlent pas. C'est dommage. Ce n'est pas soit l'organisation, soit la technologie. La technologie doit être au service de l'organisation comme parfois l'organisation doit être au service de la technologie.

Le digital, les réseaux sociaux par exemple, sont de formidables outils pour développer l'agilité organisationnelle, la dimension organique, pour résoudre les problèmes que les silos mécanistes ne peuvent pas résoudre. Pour les projets qui présentent des problèmes de coordination que l'organisation ne peut résoudre, il faut regarder quelles sont les solutions technologiques (plateformes collaboratives, réseaux sociaux, etc.) qui permettent de mettre de la transversalité dans l'organisation, de développer la coopération (et pas la coordination) dans des logiques organiques à travers des outils et d'articuler ce que le digital permet dans l'organisation. Sinon j'ai des clients qui me disent je peux me lâcher sur le réseau social et

puis faire des propositions les plus destructives et quand je reviens dans la vraie vie il faut que je demande l'autorisation à mon chef pour acheter trois crayons. Ça peut rendre schizophrénique.

Pour qu'une communauté de réseau social produise véritablement des effets, il faut la traduire dans l'organisation. Quelle est l'autorité de l'animateur de communauté ? En quoi les bonnes pratiques que l'on va produire dans la communauté vont permettre de faire évoluer les applicatifs RH ou les process organisationnels ? S'il n'y a pas de rebouclage et si l'on n'a pas pensé les deux en même temps, les deux ne se regroupent pas et, d'un point de vue organisationnel, on a perdu tout le potentiel du digital et beaucoup d'argent parce qu'on a, au mieux, amélioré la circulation de l'information et de la communication mais surtout pas les modes de fonctionnement et les processus de décision.

Cinquième principe. Dans tout cela, à chaque fois, il y a un « et ». Tout cela est complexe. Il y a organisation et transformation et pas organisation ou transformation. Alignement stratégique et agilité organisationnelle et pas alignement stratégique ou agilité organisationnelle. Digital et organisation et pas digital ou organisation. Il faut donc arriver à appréhender, ce que nous explique à merveille Edgar Morin, comment penser le « et » et pas le « ou ». Dans un monde complexe, il y a un principe d'incertitude et un principe d'incomplétude. On peut avoir plusieurs manières de voir la même réalité. Sur l'image de Boring, voyez-vous une vieille dame ou une jeune fille ? Ce n'est pas une vieille dame ou une jeune fille mais c'est une vieille dame et une jeune fille. Ceux qui voient une jeune fille ont au moins aussi raison que ceux qui voient une vieille dame.

Pour illustrer cela, il y a une fable indienne, celle des six aveugles qui découvrent un éléphant. Le premier lui touche le flanc, il dit aux autres que c'est un mur. Le deuxième lui attrape la trompe, il dit aux autres que c'est un tuyau. Le troisième lui attrape la queue, il dit aux autres que c'est une ficelle. Le quatrième lui attrape une patte, il dit aux autres que c'est un pylône. La fable raconte qu'ils discutent sans fin, sans se mettre d'accord sur un éléphant que personne n'a vu puisqu'ils sont aveugles. Dans le monde de la complexité, si on est aveugle on est au moins borgne ou myope. Personne ne peut voir l'éléphant dans sa globalité. Chacun en voit une représentation différente en fonction de la division du travail. Heureusement, au sein d'un comité de direction le DRH ne voit pas le même éléphant que le directeur financier.

Edgar Morin fait une différence fondamentale entre partiel et partial. Partiel c'est que je sais que je ne vois qu'une partie de l'éléphant mais je sais que ce n'est qu'une partie. Partial je prends cette partie pour le tout. C'est fondamental parce que cela me permet de rentrer dans la logique du « et », de prendre conscience de ma perception et de mon cadre de référence, que cette perception est une parmi d'autres, que les autres peuvent en avoir d'autres et qu'il faut qu'on travaille ensemble pour pouvoir construire une représentation. Finalement, est-ce si important que ce soit un mur ou un pipeline à construire ? Simplement, il faut à un moment donné qu'on s'entende pour arriver à coopérer.

La complexité est à la fois une contrainte et une opportunité. C'est une contrainte parce qu'il faut faire ce travail mais c'est une opportunité parce qu'il y a plusieurs manières de voir la même réalité. On peut rentrer dans la logique du « et » et donc ne plus opposer mais travailler sur la complémentarité. On a des choses qu'Edgar Morin appellent dialogiques qui sont à la fois complémentaires et antagonistes. Ce n'est pas blanc ou noir. Ce n'est pas Descartes. Le

tout est dans les parties, les parties sont dans le tout, etc. C'est le yin et le yang. Il y a de la complémentarité mais aussi de l'antagonisme.

Il y a de la complémentarité et de l'antagonisme entre la transformation et l'organisation, entre l'alignement stratégique et l'agilité organisationnelle et entre le digital et l'organisation. Et tout cela c'est une autre manière de penser. La pensée complexe. Cela nécessite de travailler sous forme d'ateliers, sous forme de modules de formation, pour diffuser cette pensée au sein de l'organisation pour pouvoir faire en sorte que l'on se transforme de manière permanente.

Sixième principe. Pour qu'un feu de cheminée ne s'éteigne pas, il faut remettre du bois. Si l'on veut que la transformation soit un processus permanent il faut l'activer, l'alimenter. Alimenter sa dynamique relativement naturelle de manière continue pour qu'elle ne s'arrête pas.

François Dupuy explique de manière extrêmement judicieuse que lorsque l'on gère des projets, il faut parfois savoir faire passer le possible avant le souhaitable. Les projets qui sont à la fois les plus possibles et les plus souhaitables sont ceux que je vais prioriser. Mais quand les projets sont possibles mais peu souhaitables, il vaut mieux que je commence à les faire plutôt que d'essayer d'attendre le grand soir qui en général ne vient pas. Cela va me donner la possibilité de mettre en place des « quick wins », d'arriver à créer l'effet boule de neige. Tout comme il ne faut pas hésiter à arrêter des projets qui s'embourbent parce qu'on ne va pas y arriver, parce que c'est trop dur, parce qu'on n'a pas pu tout prévoir.

Dans le monde de la complexité, la seule chose que l'on peut prévoir c'est qu'on ne fera pas ce qu'on a prévu de faire. On va l'inventer pour partie cette transformation, chemin faisant. S'il y a des projets qu'on n'arrive pas à sortir, ce n'est pas forcément parce qu'on a été mauvais, ce n'est pas parce qu'on les a mal prévus mais c'est parce que ce n'était pas prévisible. Il ne faut pas arrêter. Il faut essayer de ne pas être victime de la théorie de l'engagement et de vouloir coûte que coûte arriver au projet qui va nous demander une énergie considérable pour finalement ne pas parvenir à nos fins. Quand on a un succès, il faut raisonner par grappes et regarder les autres projets que l'on peut lancer pour alimenter la dynamique.

Il faut absolument éviter les mouvements on et off, les projets en standby. A chaque fois que l'on s'arrête, on prend le risque de ne pas redémarrer. La variation des rythmes est un savoir-faire qui ne s'apprend pas dans les livres. Il faut savoir quand accélérer en étant directif pour ne pas s'enliser et, en même temps, quand laisser du temps au temps pour favoriser l'appropriation au sens étymologique du terme. Il faut également laisser aux personnes le temps du changement. Or le temps du changement n'est pas le même pour chacun, ce qui complique la transformation, il faut accepter que le rythme des uns ne soit pas forcément le rythme des autres. Quand je porte une transformation, il faut que je sois capable de me mettre sur des registres managériaux différents.

Ces six principes pris séparément ne sont pas forcément efficaces. Ils sont systémiques, en interaction les uns avec les autres et contingents. Une transformation c'est nécessairement contingent. Le copié collé est une catastrophe en matière de transformation. En fonction de son contexte, chaque entreprise, chaque association, doit réinventer ces principes qui valent aussi bien pour une entreprise privée ou publique que pour une association mais ils ne se

conjuguent pas de la même manière, ne s'intègrent pas de la même manière, ne sont pas en harmonie de la même manière parce que le contexte n'est pas le même. Deux transformations identiques dans deux contextes différents peuvent nécessiter une démarche complètement différente. Cela ne peut être que du sur-mesure, le copié collé que trop souvent les consultants proposent sont des hérésies. C'est au mieux inefficace, au pire complètement contreproductif dans une transformation.

Patrick Gilbert

Nous avons conduit un travail auprès d'une trentaine de dirigeants d'entreprises industrielles, pour moitié des DRH et pour moitié des patrons opérationnels, afin de savoir comment ils percevaient l'avenir du travail, les évolutions du travail, la transformation du travail à l'horizon 2030.

De manière évidente, il apparaît une perception partagée par l'ensemble des répondants sur les évolutions, les évolutions industrielles, l'exigence de flexibilité (qui renvoie au thème de l'agilité) et, en même temps, l'exigence de l'innovation, la nécessité de mettre en place des démarches d'innovation, de centrer sur l'innovation pour s'affronter aux enjeux de la mondialisation. Lorsque l'on s'exprime sur le futur, c'est spontanément à cela que l'on fait référence plutôt qu'à tout ce qui est de l'ordre de la consolidation et du maintien. Donc une perception partagée de transformation forte, d'impératifs importants, de la nécessité de s'adapter, de ne pas être dans le statu quo et, en même temps, de façon très spécifique aux deux populations, des expressions assez différentes.

Les opérationnels raisonnent stratégie, organisation, produit, concurrent. Ils sont plus habités par les conventions marchandes que les DRH qui s'expriment davantage en termes d'adaptation à des générations. Il a été beaucoup question de génération Y et du fait que les jeunes ne sont vraiment pas comme nous. Donc une attention très importante et la sensation d'être remis en question dans les fonctionnements d'entreprises par cette jeune génération ainsi que la nécessité d'aller chercher des compétences rares permettant de s'affronter à ces évolutions.

On a une perception partagée des enjeux économiques. Les DRH ont conscience que les enjeux ne sont pas uniquement d'ordre social et puis, en même temps, une expression des réponses à ces enjeux dans des registres qui paraissent, finalement, assez peu communiquant. Un registre organisationnel stratégique et un registre du social, voire du sociétal.

Quelle est la place du DRH dans ces transformations ? On a forcément en tête le modèle du Business Partner cher à Dave Ulrich, cette idée qui succède à une critique très vive de cette fonction poussiéreuse qui était gardienne de la règle, qui savait nous enquiquiner avec des trucs RH pas très contributeurs à la marge de l'entreprise. La critique était quand même assez féroce. Selon Ulrich, il faut sortir de ce rôle d'expert administratif pour aller vers d'autres rôles, c'est-à-dire être plus à l'écoute des employés à la base, ce qui est un rôle opérationnel, mais monter aussi vers des rôles stratégiques et des rôles d'agents de changement, d'accompagnateurs des transformations.

En réalité, la fonction RH serait beaucoup plus dans le suivi, dans l'adaptation plutôt que dans un rôle d'accompagnateur du changement. On en parle beaucoup mais on ne voit pas beaucoup la fonction agent de changement. Non pas qu'elle n'existe pas. Dans certaines entreprises les DRH sont mandatés pour être conducteurs de la transformation. Ce n'est pas

forcément l'idéal mais il existe quand même beaucoup d'entreprises dans lesquelles les DRH essaient de suivre les transformations pour en tirer des conséquences en termes de gestion des systèmes humains.

Il existe une différence entre le marchand et le non-marchand. Dans le monde de l'économie sociale, dans le monde du public, souvent les DRH ont un rôle beaucoup plus important en termes d'accompagnement des transformations qu'ils ne l'ont dans le monde marchand où on est quand même beaucoup dans le registre « aidez-nous à coûter moins cher d'abord pour vous-mêmes, fonction RH, fonction de support, et à ce que globalement nous coûtions moins cher ». Un gros de la demande pourrait être de cet ordre.

Il ne faut pas que la fonction RH se sente victimiser par ce marquage. Ayant travaillé avec d'autres fonctions transverses, dont la fonction qualité, le constat est assez similaire. C'est le problème des fonctions de support, des fonctions transverses de l'organisation. Dans beaucoup d'organisations, la fonction RH sur des enjeux de transformation est en concurrence avec des directions de la qualité, des directions de l'innovation ou des directions de la performance qui portent la transformation. Comme dans le monde non-marchand ces fonctions nouvelles n'ont pas encore émergé, c'est une chance, peut-être, pour les DRH. C'est un peu paradoxal puisque de ce que j'ai connu des contributions en termes de développement des ressources humaines à grande échelle qui était aussi du développement des organisations dans les entreprises, aujourd'hui c'est un peu moins présent dans le monde marchand, considéré comme étant un élément du rôle de la fonction RH.

Éric Delavallée

Beaucoup d'organisations aujourd'hui ont pris conscience qu'elles ne pouvaient plus externaliser les transformations, qu'elles ne pouvaient plus simplement s'en remettre dans les mains de cabinets conseil. Beaucoup ont donc internalisé ces compétences, ont développé leurs propres méthodologies et ont développé des compétences en interne. Souvent ces compétences sont logées à l'intérieur des DRH.

C'est une très belle idée à condition qu'on ne transforme pas la DRH en DRH T (direction des ressources humaines et de la transformation). Si on fait cela, on commet une double erreur. Si l'on veut que la transformation soit permanente, cette responsabilité ne peut pas être confiée à un département dédié, à un membre du comité de direction. Elle ne peut être que sous la responsabilité du directeur général et cela doit être porté par l'équipe de direction. C'est bien pour cela que j'insiste dans ma double structure pour que l'équipe de direction appartienne aux deux instances. S'il y a monsieur ou madame transformation au sein d'un comité de direction, alors les autres membres du comité de direction sont complètement déresponsabilisés de la transformation.

Si la DRH est une DRH T, toute la transformation se fait en dehors de la DRH parce que les aspects humains de la transformation ne sont que des aspects. Il y a des aspects business, organisationnels, stratégiques et tout cela ne peut être complètement logé dans la DRH.

Si l'on veut faire de la transformation un processus permanent, La DRH peut en être un contributeur mais ne peut pas en être le porteur. La DRH a un rôle actif à jouer sur au moins deux des six principes : la prise en considération de la culture comme un axe de changement et la diffusion de la pensée complexe pour faire en sorte d'arriver à ce que l'ensemble des

membres de l'organisation pensent « et » mais plus « ou ». Ce qui est un vrai processus d'émancipation qui peut être dirigé et animé par la DRH.

*Cela renvoie au champ de recherche relatif aux entreprises libérées. Comment vois-tu ces entreprises par rapport à ces réflexions sur la transformation permanente ? Quel est le rôle de la direction des ressources humaines dans ces entreprises ?*

Patrick Gilbert

Nous avons fait nos investigations sur trois entreprises : Favi (équipementier automobile), Poult (biscuitier) et Chronoflex (dépannage de flexibles hydrauliques).

Chez Favi, paradoxalement la préoccupation d'alignement était à l'origine du projet. Le projet de libération s'est accompli sur plusieurs décennies. L'essentiel de la transformation s'est fait entre 1985 et la fin des années 90. Le projet du directeur général, Jean-François Zobrist, était pensé à l'origine comme étant un projet d'aplatissement de la structure hiérarchique et de flexibilisation. Il y a eu une rupture qui a été très forte à l'origine, une transformation à la Mao où les dirigeants s'allient avec la base et non avec le comité de direction ou avec les cadres supérieurs. Progressivement, l'entreprise est devenue agile. L'idée est de réduire la structure hiérarchique, les fonctionnels se mettent au service des opérationnels, on responsabilise la base à travers des équipes qui ont une pleine responsabilité sur le travail qu'elles effectuent et on laisse la décision du quotidien aux gens qui sont au niveau opérationnel. Chez Favi ce sont les mini-usines, des unités dans lesquelles les opérateurs ont la liberté d'échanger et de s'ajuster entre eux à longueur de journée pour assurer dans les meilleures conditions un volume de production et une qualité de production.

Chez Chronoflex, les 200 chauffeurs qui sont des technico-commerciaux ont la pleine liberté sur la manière dont ils s'organisent. L'important c'est que le camion soit le moins immobilisé possible et qu'il soit présent sur les chantiers pour assurer les dépannages.

On a des entreprises qui sont agiles mais pour lesquelles l'alignement stratégique n'est pas un élément qui échappe complètement à leur perception.

Pour Favi (450 personnes), les structures RH sont des parasites mais en fait c'est Jean-François Zobrist le DRH. La fonction RH existe mais toute la partie développement est assurée par le directeur général et il n'y a pas de syndicats. La CGT vient à la porte de l'usine mais les gens ne sont pas intéressés.

Chez Poult (700 personnes), c'est différent. Il y a des syndicats, une fonction RH beaucoup plus structurée. Ce n'est pas toujours facile, il y a une tension. Classiquement, les ressources humaines ont été moulées dans une pensée sur la sécurité, faire en sorte que l'employeur n'ait pas trop à souffrir des salariés par des phénomènes de grève ou autres agressions symboliques. Ce n'est pas évident de changer de rôle.

Chez Chronoflex (250 personnes), il y a des sujets RH mais là encore c'est plus porté par le directeur général ou par d'autres personnes de l'organisation.

Selon Jean-François Zobrist, il ne faut plus de fonction RH dans les entreprises. Cette pensée n'est pas portée par toutes les entreprises dites libérées. Il peut y avoir dans ces dernières différents modes, différentes modalités, différents positionnements de la fonction ressources humaines que les entreprises libérées ne condamnent pas à disparaître.

*Les associations développent également des formes originales avec des réflexions sur la démocratie, la participation. Sont-elles des organisations par nature agiles qui auraient des places de DRH spécifiques ?*

Éric Delavallée

La grille de lecture de Burns et Stalker parle de deux grands modèles organisationnels, un modèle mécaniste pensé plutôt sur le mode de la machine et un modèle plutôt organique fondé sur le modèle du corps humain. Jean-Daniel Reynaud parle de deux modes de régulation, un mode de régulation de contrôle exercé par une personne tierce, soit par l'intermédiaire d'une procédure, soit par l'intermédiaire d'un manager qui va contrôler que les gens font bien le travail et un mode de régulation autonome où les gens vont s'ajuster entre eux.

Dans les associations, il existe un terrain extrêmement fertile au développement de ce que les entreprises appellent « entreprise libérée », c'est-à-dire qui met en avant la régulation autonome parce qu'il y a une forte régulation autonome, une propension au débat, à l'écoute, à la collégialité, un rapport à l'autorité particulier, beaucoup plus fondé sur la compétence ou sur l'implication et l'engagement que sur le statut et l'autorité statutaire. C'est extrêmement prolix. Il existe des associations qui ne s'appellent pas entreprises libérées qui sont bien plus libérées que des entreprises qui se revendiquent telles.

Chez Favi, il y a de l'alignement stratégique mais l'entreprise libérée ne reconnaît aucune valeur ajoutée à la régulation de contrôle et aux aspects mécanistes et ne promeut que la régulation autonome et les aspects organiques. C'est une idéologie, c'est un discours. Dans la vraie vie, ce n'est pas possible. Jean-Daniel Reynaud nous l'a très bien expliqué. Il faut arriver à mettre en place des régulations conjointes. Là aussi on est dans le « et » et pas dans le « ou ».

L'entreprise libérée est une régression, une simplification qui veut en remplacer une autre. Que beaucoup d'organisations soient allées beaucoup trop loin sur les aspects mécanistes, processus, KPI, c'est une certitude. Mais il ne faut pas remplacer quelque chose par son opposé. Dans les success stories de l'entreprise libérée, les pratiques ne sont pas forcément cohérentes avec le discours. Il reste de la régulation de contrôle, de l'alignement stratégique et des aspects mécanistes. Il n'y a pas que de la régulation autonome et de la dimension organique et agile.

Patrick Gilbert

A l'image du monde marchand, le monde associatif est divers. Entre une grosse association du secteur hautement règlementé de la santé et une petite association du secteur culturel, on peut retrouver des choses assez semblables à ce que l'on voit dans les associations marchandes. Les deux logiques organique et mécaniste traversent tous les secteurs d'activité, le monde associatif comme le monde marchand.

*Certaines organisations internationales sont soumises à des transformations culturelles en même temps qu'elles se transforment. Du coup, c'est beaucoup moins facile de s'appuyer sur la culture puisque la transformation culturelle s'accélère avec des phénomènes d'internationalisation et de décentralisation.*

Éric Delavallée

La culture est un tout monolithique. Si on appréhende la culture comme un tout, on dit qu'il faut changer la culture parce qu'elle n'est plus adaptée. Mais quand on regarde de plus près, on s'aperçoit qu'il y a des choses extrêmement disparates. Il y a beaucoup de sous-cultures dans une organisation. Les ONG et les organisations internationales sont traversées par des cultures nationales, puis par des cultures de métiers. Donc il y a beaucoup de sous-cultures à l'intérieur d'une même culture.

J'aime bien faire la distinction entre les valeurs sur les murs et les valeurs dans les murs. Les valeurs sur les murs sont celles qui sont dans les chartes, les valeurs dans les murs sont celles qui sont pratiquées, qui sont au cœur de la culture. Dans ces valeurs pratiquées, je fais une distinction entre les valeurs pratiquées positives et les valeurs pratiquées négatives.

Pendant très longtemps, le groupe Philips a basé toute sa stratégie sur l'innovation technologique. Il a traversé une crise financière et stratégique sans précédent au milieu des années 90 parce que la plupart de ses marchés étaient arrivés à maturité technologique. La technologie n'était plus un facteur clé de succès. Cette valeur positive qui était au cœur de sa culture est devenue une valeur pratiquée négative parce qu'elle entravait la stratégie au moment où les Japonais arrivaient sur le marché de l'électronique grand public. Il a donc fallu la faire évoluer. Mais il n'en reste pas moins que dans la culture de Philips certaines valeurs sont restées positives. Dans la culture, certaines valeurs négatives doivent évoluer et d'autres positives doivent être réaffirmées parce qu'elles montrent quel est le cœur de notre identité.

L'entreprise Google est dans la transformation permanente depuis le début. Même si elle est en train de se diversifier, l'axe culturel autour de l'innovation, de l'aspect scientifique est très fort. Cet axe culturel lui permet de rester ce qu'elle est tout en se transformant.

Les choses ne sont pas du tout antagonistes à partir du moment où l'on n'appréhende pas la culture comme un bloc, comme un tout monolithique, mais que l'on regarde ce qui doit rester et ce qui ne change pas et ce qui, au contraire, doit évoluer.

*On est confronté au problème des KPI où il y a ce qui nous nourrit aujourd'hui, l'action, les revenus, et puis ce vers quoi on tend avec des objectifs un peu plus à long terme. Aussi bien sur le plan RH que sur le plan business de la performance, on est confronté soit de tirer vers le quotidien, vers le court terme, vers les chiffres du trimestre ou vers des changements de comportement, d'adaptabilité.*

Patrick Gilbert

Le risque c'est la précipitation d'un indicateur clé qui est l'indicateur sur lequel les comportements vont s'ajuster. Quand il y a énormément d'indicateurs de toute sorte, on va vers l'indicateur prégnant, celui sur lequel les comportements vont s'aligner. Il n'est pas forcément l'indicateur porteur d'avenir mais il est l'indicateur de référence.

Éric Delavallée

A partir du moment où l'on reconnaît que le portefeuille de projets est permanent, il faut le construire avec des projets très locaux et de très court terme qui doivent délivrer quelque chose et produire une transformation rapide d'ici le trimestre et d'autres qui sont à moyen terme et à plus long terme.

Si l'on veut véritablement appréhender la transformation comme un processus permanent, il faut allouer des ressources et prendre en considération que c'est aussi important que de délivrer et de produire. La transformation n'est pas quelque chose que l'on va faire en temps caché, sur de l'investissement qui n'est pas reconnu, une fois que tout est fait à partir de 20h ou le week-end. Beaucoup de dirigeants disent qu'ils n'ont pas les ressources pour. C'est comme la psychanalyse, cela ne peut fonctionner que si ça vous coûte. Si vous pensez que c'est important, il faut allouer des ressources sinon il y a des incohérences entre les deux.

Il n'existe pas beaucoup d'organisations qui sont allées jusqu'au bout, dans les conséquences de la double structure, parce qu'il faut faire évoluer les job-descriptions, il faut que chaque manager soit potentiellement porteur d'un projet et que ce ne soit pas un truc en plus mais dans son quotidien. Il faut des objectifs de production mais aussi des objectifs de transformation. Il faut que le bonus prenne en considération les deux, etc.

Patrick Gilbert

Dans certaines organisations, on a d'un côté les gens qui s'occupent du run et de l'autre ceux qui s'occupent de la transformation, mais qui ne se parlent pas. Parfois des gens sont même traversés par cela : l'emploi matriciel où je suis responsable d'un truc qui est de l'ordre du quotidien et un autre qui est de l'ordre du projet. Comment ne pas devenir schizophrène ?

Éric Delavallée

Il existe un modèle bimodal (organisations ambidextres) avec la direction du développement et la direction de la production. Une sur le built et l'autre sur le run. Ce n'est pas l'idée de la double structure et ce n'est pas l'idée de John Kotter. L'idée c'est que ce soit les mêmes personnes qui fassent les deux et que l'on n'oppose pas ces deux choses. Une organisation bimodale n'est pas une organisation complexe mais une organisation où l'on produit ou conçoit, sur le run ou sur le built.

S'il y a bien un changement culturel, un changement de paradigme, c'est un changement de manière de penser pour accepter de faire les deux en même temps. Si on ne l'accepte pas, la transformation permanente reste un discours, une idéologie.

*Quand on accompagne des phases de transformation qui ne sont pas toujours permanentes, on est de fait obligé de mettre en place la double structure puisqu'on travaille avec des équipes très réduites. Mon interrogation c'est la triple structure dans un enjeu de démocratie associative. La structure associative avec son assemblée générale, ses élus, son conseil d'administration. Quelle place prend cette structure associative ? Cela rajoute finalement une strate, une couche ? On l'a met où ? Est-ce un handicap ou un enjeu dans le modèle associatif ?*

Éric Delavallée

Dans une association, les parties prenantes qui doivent être intégrées à la transformation sont internes ou externes à l'association. Ce sont des salariés, des bénévoles, des membres du conseil d'administration. C'est intéressant de raisonner comme ça pour arriver à regarder comment au-delà du salarié, je vais intégrer dans cette double structure, voire cette triple structure. Si on pense parties prenantes, on arrive à réunir les trois structures en deux. Dans mon comité de pilotage je fais un lien avec ma structure de gouvernance et je mets dans ce comité de transformation des personnes qui ne sont pas forcément au comité de direction, au

sens où dans l'association la gouvernance est plus complexe que dans une entreprise classique.

C'est là où je ferai une entorse par rapport à mon principe d'avoir les mêmes personnes dans le comité de direction et dans le comité de transformation. Dans une association, il peut y avoir des personnes qui doivent siéger au comité de transformation qui ne siègent pas au comité de direction parce que ce sont des parties prenantes qui vont avoir un impact fort, bien plus fort qu'un petit actionnaire dans une boîte. C'est une autre complexité qui nécessite de penser des périmètres qui ne sont pas dedans/dehors.

Patrick Gilbert

Dans le monde marchand les entreprises ne sont pas complètement libres par rapport au pouvoir extérieur. Tu parlais du petit actionnaire mais il y a aussi le gros actionnaire. Une étude de cas porte sur une entreprise de 50 personnes dans laquelle les banquiers se sont invités parce que la boîte avait besoin d'avoir de l'argent pour faire de nouveaux investissements. L'industrie du médicament ayant évolué et devenant très contraignante, la transformation est conduite à la fois sur une injonction des financiers et des instances de réglementation externes. La boîte fait 50 personnes. Ses fonctionnements sont formalisés parce que cela relève du poids des extérieurs. Dans le public, on sait aussi que le poids des structures étatiques est considérable. On n'est jamais totalement chez soi, sauf quand on est propriétaire de la boîte.