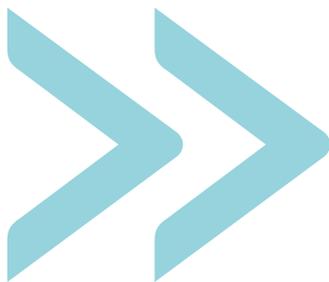


## LES CHEMINS DE L'AUTONOMIE DANS L'ENTREPRISE



**ORGANISATION AUTONOME : QUESTION DE MÉTHODE...**

**CHANGEMENT DE CAP POUR LES FONCTIONS CORPORATE**

**L'AUTO-ORGANISATION : 200 ANS D'HISTOIRE**

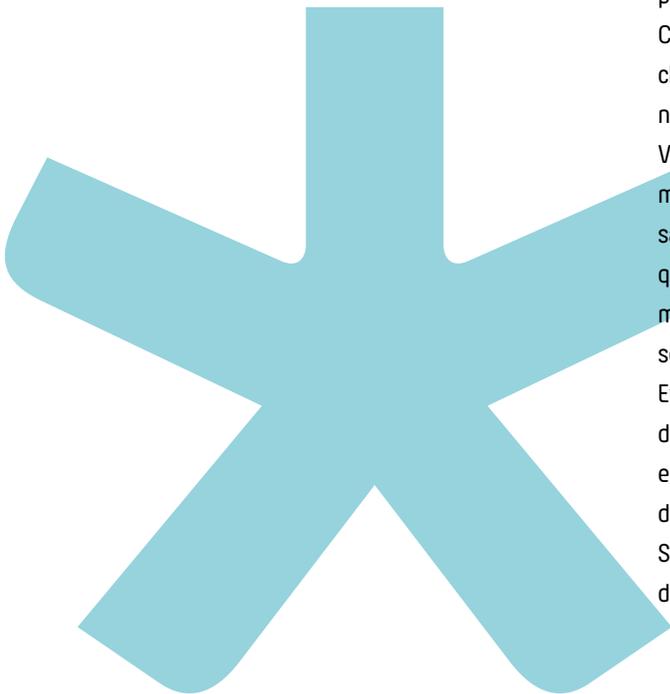
Rencontres avec

> Michel Hervé : GROUPE HERVÉ, L'ENTREPRISE DÉMOCRATIQUE

> Henri Molleron : LA DIRECTION ENVIRONNEMENT DE COLAS

## L'ESPRIT DE LA REVUE\*

*Peut-on réfléchir sur le management  
en disant les choses simplement ?*



La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui ne vous vaille à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea & Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier Munken Polar. Il est certifié FSC Mixed Credit, Ecolabel Européen, résistant au vieillissement (norme ISO 9706) et issu de sites de production certifiés ISO 14001, COC PEFCTM, COC FSC® et EMAS.

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.

Copyright Kea & Partners.

Usage strictement personnel.

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.

**1** Édito / P.02

**2** **Organisation autonome :**  
**question de méthode...** / P.04  
*par Thibaut Cournarie et Hervé Lefèvre de Kea & Partners*

**3** **L'autonomie est-elle un gage de performance ?** / P.14  
Tour d'horizon des travaux académiques  
*par Benoit Damas de Kea & Partners*

**4** **GRUPE HERVÉ :**  
**l'entreprise démocratique** / P.18  
*Interview de Michel Hervé, « l'entrepreneur philosophe »,  
P.-D.G. du Groupe Hervé  
par Hervé Lefèvre et François Zoetelief Tromp de Kea & Partners*

**5** **L'auto-organisation : les grands jalons**  
**de 200 ans d'histoire** / P.24  
*par Clément Gagey de Kea & Partners*

**6** **Changement de cap pour les fonctions Corporate :**  
**animer plus que contrôler** / P.28  
*par Thibaut Cournarie et Hervé Lefèvre de Kea & Partners*

**7** **La direction environnement de COLAS :**  
**plus coach que régalienn**e / P.36  
*Interview d'Henri MOLLERON,  
Directeur Environnement du groupe COLAS  
par Thibaut Cournarie et Hervé Lefèvre de Kea & Partners*

**8** **L'autonomie des salariés en France et en Europe** / P.42



**ARNAUD GANGLOFF**  
P.-D.G. de Kea & Partners

# Édito

Entreprise libérée, holocratie, agilité... tous ces vocables imprègnent le discours ambiant de ces dernières années.

Ce n'est pas qu'un effet de mode. Après avoir longtemps misé sur la « tête », les dirigeants mettent aujourd'hui le « cœur » sur le sommet de la pile. Et c'est une bonne nouvelle car le cœur c'est le moteur de la vie.

L'autonomie et l'initiative des collaborateurs sont un objectif, l'autonomisation des organisations une nécessité. Si le constat est de plus en plus partagé sur le besoin de libérer l'initiative dans les entreprises pour s'adapter à la complexité, en revanche la question du comment se réduit à une page presque blanche...

Depuis l'origine, Kea innove dans l'art et la manière de transformer les organisations. Ces recherches nous amènent à concevoir des entreprises transformatives, adaptatives, capables d'anticipation, agiles, apprenantes... en un mot *alertes*<sup>1</sup>. Ces entreprises d'un nouveau genre ont besoin d'un management et d'une organisation repensés. Héritiers des travaux de Jean-Christian Fauvet sur la sociodynamique et forts de quelques années de mise en œuvre du « *mix-organisation*<sup>2</sup> », nous nous attaquons ici à expliciter la méthode.

Pour nourrir votre réflexion, nous vous proposons dans ce numéro deux angles d'attaque – la méthode pour autonomiser les organisations puis le rôle que doivent jouer les fonctions centrales – et deux interviews :

Michel Hervé, P.-D.G. du Groupe Hervé, député et député européen, a insufflé la démocratie participative dans son entreprise. Il fait aujourd'hui école. Il nous raconte le pourquoi et le comment de son action.

Henri Molleron, directeur environnement du groupe Colas, nous décrit quant à lui le plan de transformation mis en œuvre en central et dans les filiales pour que les Directeurs Environnement des filiales du groupe fonctionnent durablement en autonomie et en réseau.

Bonne lecture.

1. Cf. La Revue de Kea & Partners #19

2. Le mix-organisation - et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie ? - Jacques Jochem en collaboration avec Hervé Lefèvre et Kea & Partners - Éditions d'organisation - 2014

# Organisation autonome : question de méthode...

## **THIBAUT COURNARIE, DIRECTEUR**

HEC

Thibaut a commencé sa vie professionnelle comme manager dans la banque de détail. En 2006, il a choisi le métier de consultant en rejoignant Kea & Partners. Le management, la mobilisation des collaborateurs et l'organisation sont ses sujets de prédilection ; c'est ce domaine de compétences qu'il cultive et met au service de ses clients.

Nommé Directeur en 2015, il développe aujourd'hui les approches de Kea & Partners qui permettent d'établir le mix-organisation d'une entreprise puis d'accroître sa performance par l'autonomie des collaborateurs et le découplage des organisations.

## **HERVÉ LEFÈVRE, SENIOR VICE PRESIDENT**

École Polytechnique, diplômé de l'ENGREF

Hervé a fait toute sa carrière professionnelle dans le conseil de direction générale. Il a fondé Kea & Partners en 2001. Il est sorti de l'actionnariat en 2013, comme prévu dans les statuts du partnership, et a passé le relais de la présidence à Arnaud Gangloff. Depuis il continue de développer Kea en France et à l'international. Il anime avec Thibaut le programme d'innovation autour des concepts du mix-organisation.

Par ailleurs, en tant que Président de l'Institut de la Sociodynamique, il contribue à promouvoir et faire vivre la sociodynamique dans les entreprises.



**Quel chef d'entreprise n'a pas déjà rêvé de voir chacun de ses collaborateurs mettre autant d'énergie, de conviction, d'enthousiasme et d'initiative que lui-même au service de son entreprise ? Quel dirigeant n'a pas déjà constaté et regretté les lourdeurs que sa structure imposait dans le fonctionnement quotidien de son organisation ?**

**Combien de salariés ont déjà regretté de ne pouvoir contribuer comme ils l'entendaient à l'amélioration de leurs façons de travailler ? Et combien consacrent, à l'inverse, beaucoup de temps et d'énergie à contourner les contraintes créées par des procédures inadaptées à leur métier ?**

Une étude menée en 2014 par le cabinet PwC (Strategy&) auprès de 511 dirigeants a montré que seulement un quart d'entre eux affirmait que leur entreprise savait traduire les mesures stratégiques en objectifs opérationnels et que 54% étaient inquiets sur la capacité de leur entreprise à exécuter au moins un axe de leur stratégie. Les 2/3 affirmaient que trop de budget était alloué à des initiatives qui ne sont ni stratégiques ni importantes et 87% des cadres dirigeants expliquaient que cette déconnexion entre stratégie et exécution aboutissait à de nombreuses opportunités inexploitées ou ignorées par l'entreprise.

Des rouages se sont grippés, des courroies se sont distendues et des freins sont apparus dans les organisations jusqu'à couper parfois totalement des pans entiers de l'organisation de leur tête et par là même de leur source d'énergie.

À l'heure où ces organisations devraient, au contraire, devenir de plus en plus réactives et créatives pour faire face à un avenir incertain, menaçant autant que prometteur, cette question de l'énergie devient cruciale.

## FAIRE LE PARI

## DE L'ORGANISATION AUTONOME

Faut-il alors renforcer les mécanismes de commandement, de contrôle et de reporting ? Peut-on encore, pour cela, mobiliser un management intermédiaire déjà très occupé à tenter de ménager à la fois des impératifs de performance et les revendications de ses équipes ?

Tout porte à croire que le modèle d'organisation fondé sur le triptyque traditionnel commandement / exécution / reporting est en passe de trouver sa limite. D'une part, parce qu'il a progressivement distendu le contrat social liant l'employeur à ses salariés et, d'autre part, parce qu'il se montre de moins en moins efficace pour donner à l'organisation l'agilité de mouvement ou même la puissance d'innovation et de croissance nécessaire sur des marchés et des environnements volatiles et incertains (VUCA)<sup>3</sup>.

3. VUCA est un terme inventé par l'U.S. Army War College dans les années 1990 pour décrire le monde après l'effondrement de l'Union soviétique : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

L'une des principales causes du désengagement des salariés est qu'ils ont le sentiment de subir leur travail et de ne pas avoir les marges de manœuvre suffisantes pour agir sur son contenu. La dernière enquête de Hay Group menée en 2015 auprès de 7 millions de salariés dans le monde (dont 175 000 Français) a montré que 43% d'entre eux estimaient ne pas être encouragés à prendre des risques pour essayer de nouvelles idées, de nouvelles façons de travailler qui amélioreraient pourtant leur productivité.

### **Alors, quelle alternative proposer aux schémas d'organisation traditionnels ?**

Une organisation où chaque salarié, chaque équipe serait une source d'énergie renouvelable au service du dessein de leur organisation. Une organisation où chacun aurait le pouvoir d'agir à son niveau en fonction des menaces ou opportunités venues du dehors tout en respectant un socle de règles et de valeurs collectives. Une organisation où il serait devenu inutile de contraindre l'action de chacun puisque chacun serait un moteur d'initiative cohérent avec le projet collectif. Pour reprendre la métaphore animalière déjà employée par Henri de Castries, ex P.-D.G. du groupe Axa, il s'agirait d'une organisation qui ressemblerait davantage à un banc de poissons qu'à une baleine.

### **Cette organisation, nous la qualifions d'autonome.**

Elle a été définie comme « un système complexe, ouvert, structuré en un réseau d'unités elles-mêmes autonomes et en coopération permanente les unes avec les autres. Chaque unité est porteuse à la fois d'une mission de performance intrinsèque, d'une conscience de l'intérêt général et régule à son niveau la tension potentielle entre ces deux éléments. À partir de ces unités et des interactions entre celles-ci émerge spontanément dans l'organisation un ordre global qui ne décourage pas les énergies locales mais au contraire leur donne plus de force »<sup>4</sup>.

On parle d'organisation autonome parce que les équipes qui la composent sont autonomes (comptables de leurs résultats et libres de mobiliser les moyens pertinents pour les atteindre) mais aussi parce que sa structure présente les caractéristiques nécessaires pour favoriser et entretenir l'autonomie de ses salariés (transparence de l'information, décentralisation des processus de décision, management en subsidiarité, coopération facilitée...).

L'autonomisation des organisations serait donc une réponse aux enjeux d'agilité en environnement « VUCA » mais également un facteur de performance comme l'ont démontré un certain nombre de travaux de recherche (Cf. article « Quel lien peut-on faire entre autonomie et performance ? Tour d'horizon des travaux académiques » p. 14).

## **LA QUESTION DU « COMMENT ? »**

Reste que si l'on s'imagine de plus en plus facilement à quoi ressemble une organisation autonome, notamment grâce à l'abondance des témoignages de chefs d'entreprise qui se sont aventurés sur cette voie, subsiste la difficile question du « Par où commencer ? » et plus largement du « Comment s'y prendre ? ».

Depuis les publications de *The Future Of Management* par Gary Hamel en 2007 puis de *Freedom Inc.* par Brian M. Carney et Isaac Getz en 2009, on assiste à un renouvellement de l'intérêt pour l'autonomisation des salariés et à la croissance rapide du nombre d'expérimentations. Les récits qui en sont faits ne s'attardent que rarement sur les risques, écueils, doutes et échecs qui ont le plus souvent émaillé ces expérimentations et en tout cas ne permettent pas de conceptualiser une méthode pour transformer une organisation traditionnelle existante. Ajoutons à cela que les organisations décrites en exemple présentent pour beaucoup des similitudes quant à leur taille

réduite, leur actionnariat familial ou encore leur ancrage local. Lorsqu'une entreprise compte plusieurs milliers de collaborateurs implantés dans plusieurs régions du monde, des actionnaires exigeants, une stratégie à exécuter dans les meilleurs délais, un corps managérial installé, des partenaires sociaux vigilants et tout un ensemble de projets transverses à mener à terme et à rentabiliser, il est difficile pour le dirigeant de se projeter dans une transformation vers plus d'autonomie.

C'est à cette difficulté que cet article ambitionne d'apporter des premiers éléments de réponse.

## CONVICTION DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

Pour une équipe dirigeante soucieuse de répondre aux attentes de ses actionnaires, soumise à des règles strictes de conformité ou même engagée dans des projets d'harmonisation de ses process à large échelle, faire le pari de l'autonomie de ses équipes ressemble à un saut dans le vide. Un risque colossal à prendre en contrepartie d'un bénéfice incertain.

On convie volontiers certains dirigeants iconoclastes d'entreprises dites libérées à venir témoigner. On perçoit alors confusément toute la puissance des modèles managériaux qu'ils ont mis en place, mais quant à l'appliquer chez soi, c'est une autre histoire car la marche semble trop haute, la complexité trop grande et les risques trop élevés.

Pour l'équipe dirigeante, la première étape est donc de bâtir sa propre conviction. Celle-ci se construit collectivement en documentant les bénéfices attendus, en se rassurant sur la capacité des équipes à faire bon usage des marges de manœuvre accordées et en gardant la maîtrise du rythme à donner à la transformation. Ce travail commence par un

diagnostic de l'organisation actuelle, c'est-à-dire de son mix-organisation. C'est ce diagnostic qui va déterminer sa capacité à accepter plus d'autonomie et dans quel ordre conduire les actions progressives du programme de transformation.

Se forger une conviction peut aussi passer par se rendre sur le terrain dans sa propre entreprise pour constater que l'auto-organisation y existe déjà et le plus souvent pour plus de performance ou que d'autres réclament le droit de pouvoir tester enfin des idées trop longtemps restées clandestines. Ce voyage au centre de l'organisation est en définitive l'un des moyens de se rassurer sur la capacité des équipes à assumer les responsabilités que l'on imagine leur donner.

Un autre moyen de prendre conscience des marges d'autonomie de son organisation est de revenir sur son histoire et les grandes étapes de sa complexification progressive. Ce travail est l'occasion de se rendre compte que les principaux freins organisationnels que connaît l'entreprise ont été installés sur la base de raisonnements qui ne se justifient plus nécessairement aujourd'hui. Toutes les structures d'une organisation n'en sont pas des murs porteurs.

Bâtir sa conviction d'équipe dirigeante demande aussi d'anticiper les risques inhérents à une démarche d'autonomisation. Le premier de ces risques est la réaction des managers car une telle transformation engendre mécaniquement une reconfiguration de leur rôle. Tout le travail en amont est d'imaginer comment éviter que cette reconfiguration ne soit perçue comme une perte sèche de prérogative ou de statut. Une entreprise autonome n'est pas une entreprise sans manager. Par rapport à une entreprise qui aurait « mécanisé » tout ou partie de son management dans un système de gestion transverse, une organisation autonome a même besoin de plus de management !

Un troisième axe de travail est de définir le degré d'autonomie que l'on souhaite donner. Il s'agit par exemple de définir ce qui restera le socle mécaniste de l'organisation, la nature et la taille des unités autonomes, le système d'interactions, les valeurs qui le sous-tendent.

Il reste enfin à déterminer le rythme et les modalités de la transformation. Ce n'est jamais l'affaire d'un « grand soir » et ce n'est pas non plus « tout ou rien ». Elle peut s'accorder par degré et pas à pas.

Pour l'équipe dirigeante qui prend la tête d'un tel programme de transformation, garder la maîtrise du calendrier et de la cible, c'est garder la maîtrise des risques encourus et s'assurer la possibilité de mesurer au fil de l'eau les résultats obtenus.

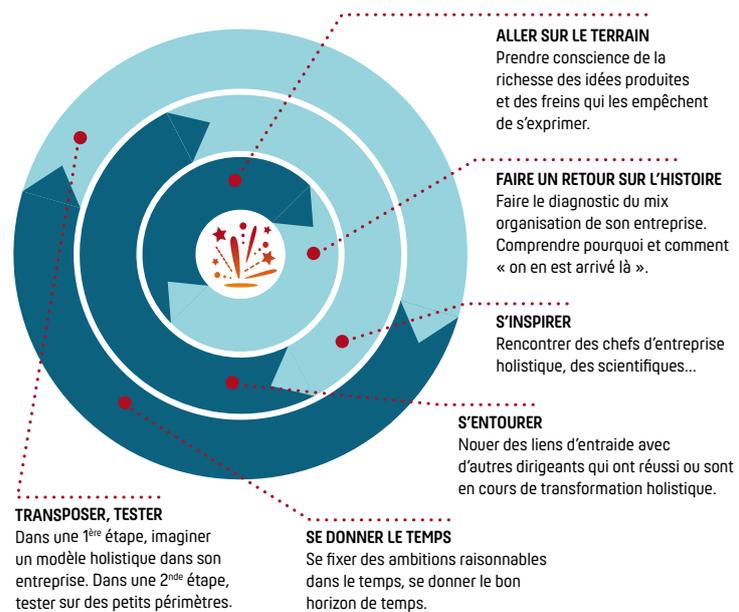


Figure 1 : bâtir la conviction d'une équipe dirigeante sur l'autonomisation de son organisation.

## LE CONTENU D'UN PROGRAMME D'AUTONOMISATION

Ce n'est pas une démarche linéaire, cela ne commence pas par une série d'annonces tonitruantes pour s'achever par un Go Live après avoir franchi un certain nombre de jalons prédéterminés.

C'est un processus plus silencieux que sonore<sup>5</sup> qui se bâtit progressivement et sur un temps long. C'est un programme de transformation sociodynamique au sens où Kea l'a défini<sup>6</sup> et qui se structure toujours autour de quatre axes invariables :

- > des expérimentations locales connectées entre elles,
- > des réformes structurelles nécessaires,
- > une transformation managériale,
- > la mise en place des conditions favorables à l'autonomie : transparence, responsabilisation, confiance et coopération.

### Des expérimentations locales et connectées entre elles

L'autonomie ne se décrète pas, chacun et chaque équipe doit en faire l'apprentissage pas à pas en situation professionnelle.

C'est donc par l'expérimentation que débute le programme de transformation, en offrant à des équipes d'apprendre à élargir progressivement leur champ de responsabilité et d'initiative. Il s'agit de confier à une équipe sur une période déterminée la responsabilité de sa performance et de lui donner les moyens nécessaires pour l'atteindre. La montée en autonomie est pilotée par le manager, encadrée par un socle de règles auxquelles l'équipe ne peut déroger et accompagnée pour faciliter un apprentissage progressif.

Le bon usage de l'autonomie par une équipe est rarement immédiat et spontané. Il débute souvent par l'expression de ressentiments ou de frustrations à l'égard de l'entreprise. Ce n'est qu'au bout d'un certain temps (8 à 10 semaines) que le dialogue s'installe, que la confiance permet la co-construction puis le passage à l'action et, enfin, la réelle responsabilisation collective sur les résultats obtenus.

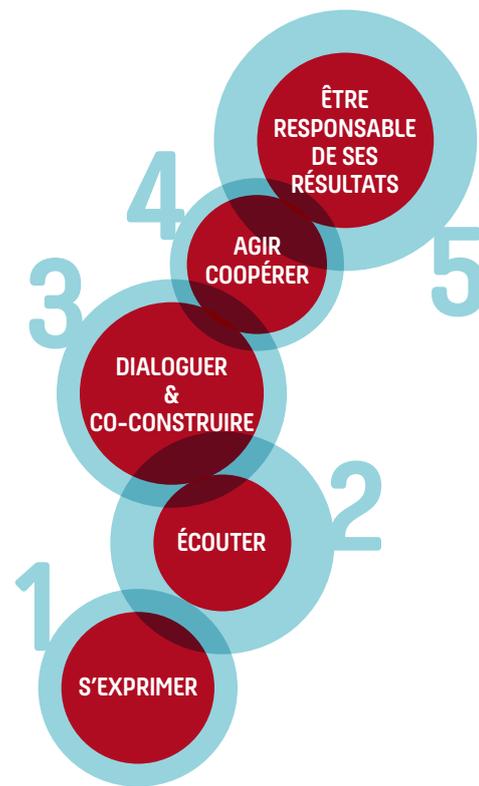


Figure 2 : l'apprentissage de l'autonomie en entreprise.

Pour réaliser ces expérimentations, il pourra être pertinent de commencer par s'appuyer sur les « poches d'autonomie » déjà présentes dans l'organisation. Ce sont des équipes dont les managers ont réussi à développer grâce à leur caractère ou leur talent personnel des marges de manœuvre singulières. Commencer par ces équipes déjà mûres sur le sujet permet de sécuriser l'obtention de premiers résultats et d'accélérer l'implication d'une masse critique de collaborateurs.

Les expérimentations doivent également tisser progressivement entre elles un réseau fort de partage. L'autonomie n'est pas l'indépendance. Il ne s'agit pas de bâtir un archipel mais un réseau cohérent de cellules qui partagent une unité d'action et sont donc capables de coopérer. Une organisation grandit en autonomie à mesure que ses équipes grandissent elles aussi et que se renforcent les liens de coopération. Cela signifie que chaque cellule devenue autonome doit chercher à se relier aux autres en partageant le même bien commun. On en trouve les ferments le plus souvent dans

5. Cf. « Penser la transformation entre la Chine et l'Europe » - François Jullien - La Revue de Kea & Partners n°12  
6. Cf. La Revue de Kea & Partners numéros 12 et 14

l'histoire de l'organisation, ses valeurs, ses mythes fondateurs mais également dans le projet de l'entreprise, la vision qu'exprime son dirigeant.

C'est de la responsabilité des animateurs du processus de transformation que de mettre en exergue ce patrimoine collectif et d'en faire un vecteur d'unité d'action, autrement dit une conscience partagée de l'intérêt collectif primant sur l'intérêt particulier de chaque équipe.

### Des réformes structurelles nécessaires

À mesure que s'étendra le réseau des expérimentations, vont remonter un certain nombre de demandes de la part des équipes à destination du management. Celles-ci portent sur des propositions de réformes structurelles que les équipes jugent nécessaires pour continuer à gagner en autonomie, en performance et en capacité de coopération. Ce fut le cas chez ce constructeur automobile qui réduisit de 25% la surface de ses usines grâce à une initiative de terrain. Dans cette autre société industrielle, les équipes préconisèrent de réduire de 55% la charge de reporting.

Le cadre organisationnel sur lequel elles se reposaient jusqu'alors devient de plus en plus étroit : les circuits de décision paraissent de plus en plus longs, l'appui des fonctions supports passe de plus en plus pour de l'ingérence, chaque demande de reporting est de plus en plus considérée comme une marque de défiance... C'est à partir de ce moment-là que le programme de transformation doit intégrer un certain nombre d'actions pour « déverrouiller » l'organisation et en faire progressivement un cadre propice à l'expression de l'autonomie.

Ces projets vont, par exemple, porter sur le rôle et le périmètre d'action des fonctions dites supports, qui vont devoir s'adapter pour devenir des accélérateurs alors même qu'elles peuvent

y voir une remise en cause de leurs prérogatives ou de leurs expertises (Cf. à ce sujet notre article p. 28). Plus largement, ces actions structurelles doivent rechercher tous les nœuds et les goulets d'étranglement qui empêchent l'énergie entrepreneuriale de s'exprimer. Il peut s'agir de procédures interminables, de manques de clarté dans les responsabilités de chacun, d'un sur-contrôle des engagements, d'un processus de recrutement qui ne favorise pas la diversité des profils...

Ces nœuds sont qualifiés de « gluons » et ont été catégorisés de la manière suivante pour faciliter leur détection et leur neutralisation :

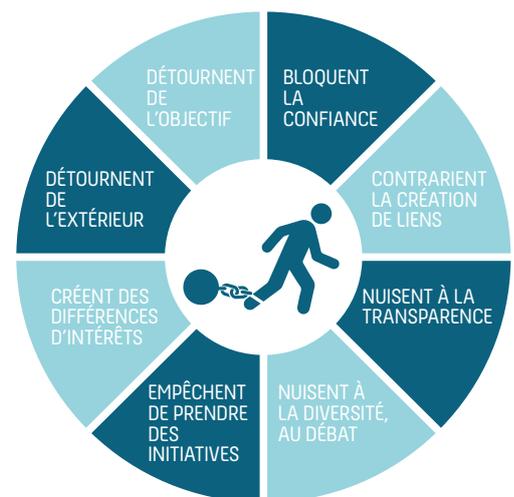


Figure 3 : détecter les « gluons », ces forces qui empêchent le déploiement de l'énergie autonome.

### Transformation managériale

Une autre population dont le rôle va devoir évoluer en profondeur est celle des managers. Pour ceux qui étaient habitués à être sur le passage de chaque décision et de chaque information descendant de la direction, le fait de voir leurs équipes grandir en autonomie risque de devenir synonyme d'une perte de sens dans leur métier. Il devient alors nécessaire de déployer et de donner corps à un nouveau référentiel managérial.

Nous avons déjà étayé le rôle des leaders en situation de transformation<sup>7</sup>. La principale différence entre un manager dans une organisation autonome et un manager dans une organisation traditionnelle tient à sa position dans la prise de décision et la prise d'initiative. Là où un manager « traditionnel » est le principal acteur de la décision et de son exécution, le manager d'une équipe autonome s'en tient à un rôle de catalyseur de la décision en favorisant l'expression d'un consensus. Il œuvre en continu à la montée en autonomie de ses collaborateurs, sans interférer directement dans leur action à moins qu'il ne soit sollicité. Il donne de la méthode, pose des questions et suggère des solutions, met en avant les initiatives et les réussites, promeut les talents.

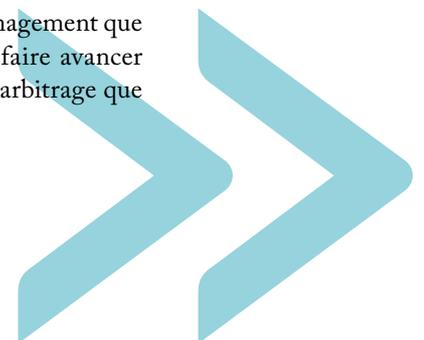
C'est ainsi que pour favoriser l'initiative et raccourcir les circuits de décision, une enseigne de distribution avait jadis mis en place un système de décision à deux niveaux. Chaque salarié pouvait proposer n'importe quelle action à son chef direct pour autant qu'elle soit argumentée. L'action ne pouvait ensuite être validée par plus de deux niveaux hiérarchiques avant que ne soit prise une décision.

À la figure du super héros, le manager préfère alors celle du jardinier qui crée les conditions de l'action sans « tirer sur les pousses ». C'est un manager qui s'assume influenceur et manipulateur de la direction prise par ses équipes, dès lors que c'est dans le sens des intérêts de l'équipe et de l'intérêt général.

S'il doit exercer son autorité directe, c'est sur le respect des règles du jeu de l'autonomie et en particulier sur ses contreparties de transparence et de responsabilité. Il doit organiser et susciter l'expression des micro-conflits au sein de l'équipe et se montrer intransigeant sur le respect des valeurs partagées. Il peut conserver un certain nombre de prérogatives qu'il juge impossible de partager comme le recrutement aux postes clefs ou la fixation des objectifs de résultats.

Enfin, le manager d'une organisation autonome joue un rôle clef dans la création de liens de coopération entre ses équipes et leur écosystème. Cela peut même aller jusqu'à représenter la plus grande partie de son temps. Il préfère systématiquement diriger un collaborateur vers un autre plutôt que de s'interposer dans le processus de coopération en apportant directement la réponse. C'est au titre de cette responsabilité de création de liens qu'il installe la confiance : à la fois confiance en soi et confiance dans les autres, deux prérequis à la coopération.

L'organisation autonome n'est pas la plus économe en énergie. Elle peut même s'avérer parfois assez désordonnée et dépensière en initiatives, débats et autres temps de régulation. Ce sont des périodes difficiles à accepter pour des managers habitués à tout contrôler et anticiper de sorte que tout se passe comme prévu... C'est donc une autre dimension importante du référentiel de management que d'accepter l'imprévu, de savoir faire avancer les décisions et de n'user de son arbitrage que lorsque c'est nécessaire.



7. Cf. La Revue de Kea & Partners #16 - leadership et structures



Figure 4 : les rôles fondamentaux du manager dans une organisation autonome.

### La mise en place des conditions favorables : transparence, responsabilisation, confiance et coopération

L'autonomie dans une organisation est la recherche constante d'un équilibre instable entre des intérêts locaux qui alimentent les initiatives entrepreneuriales, l'agilité, l'innovation et l'entretien d'un bien commun qui fédère, garantit la cohérence du tout et alimente la coopération.

C'est dans chaque cellule autonome du réseau et à chaque niveau de management que se régule la dialectique entre ces deux sources d'énergie. Mais pour qu'elle puisse avoir lieu, encore faut-il que l'équipe dirigeante prenne en charge de créer les conditions de cette dialectique pour que l'organisation ne revienne pas à des réflexes de *command & control* ou ne dérive en indépendantismes.

Pour cela, il faut d'abord créer la confiance dans la démarche de transformation et dans le rôle qu'y joue l'institution. Elle doit respecter les principes d'un *fair process* et en particulier la transparence sur le dessein, les objectifs, les modalités de l'autonomisation ainsi que les règles régaliennes qui y sont attachées. C'est aussi le rôle de l'Institution que de faire la pédagogie de la démarche, d'expliquer les raisons des orientations prises, d'offrir des perspectives à chacun et d'être elle-même exemplaire d'un fonctionnement autonome. Par exemple, lorsque l'on donne le

droit à l'erreur il faut s'assurer de l'assortir de signes tangibles de valorisation des initiatives et y compris des éventuels échecs.

La direction garde aussi un rôle régalien prépondérant, notamment pour faire respecter son modèle d'organisation, à la fois en l'animant, le promouvant mais également lorsque c'est nécessaire en sanctionnant les comportements trop personnels ou de non-respect des règles, à savoir la transparence et la responsabilisation.

Une autre condition clef est d'offrir les moyens et les outils de la coopération. À l'échelle d'entreprises multinationales ou disséminées sur un grand nombre de sites, l'éloignement géographique peut être un frein colossal à la coopération. Les technologies sociales peuvent aider à les surmonter dès lors qu'on réussit à en faire des outils de travail en commun plus que des moyens d'échange d'informations. Cela signifie souvent de ne pas uniquement investir dans des outils digitaux mais également de permettre à des communautés de se rencontrer pour créer des liens interpersonnels qu'un réseau social d'entreprise pourra ensuite prolonger par-delà les distances géographiques.

Plus généralement, c'est à la direction d'attiser régulièrement les deux énergies de l'autonomie : le sentiment d'appartenance et l'ouverture sur le dehors. C'est pourquoi le programme de transformation doit être émaillé à fréquence très régulière de deux types d'initiatives<sup>8</sup> :

- > **des initiatives de cohésion** qui favorisent l'unité d'action et le fait que chacun ait envie de contribuer au collectif (vision partagée, respect des traditions, références à l'histoire, événements collectifs, promotion de valeurs partagées...);
- > **des initiatives d'orientation résultats et d'ouverture à l'environnement** qui vont favoriser l'esprit de compétition, faire vivre la conscience du dehors (les menaces comme les opportunités), inspirer la prise de risque et l'innovation (pilotage des résultats, rémunération variable, reconnaissance individuelle, « learning expeditions »...).

8. Cf. La Revue de Kea & Partners #12

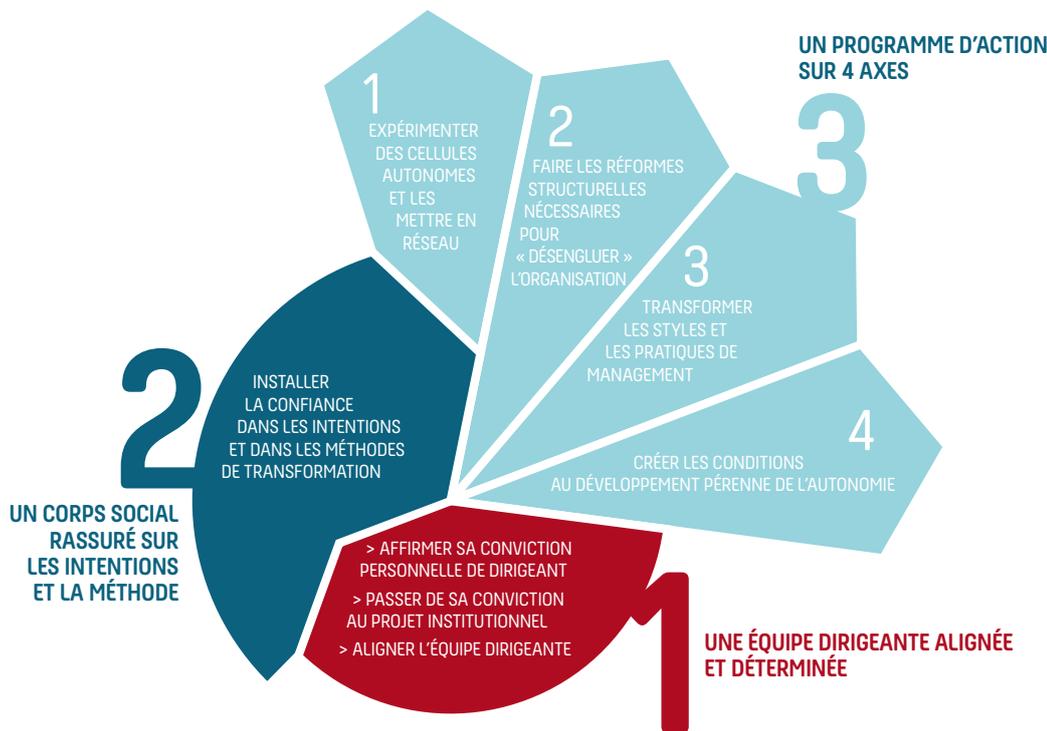


Figure 5 : les 4 piliers d'un programme d'autonomisation.

L'autonomisation d'une entreprise n'est donc pas une « libération ». C'est une transformation longue et complexe qui ne peut suivre des méthodes toutes faites. C'est ce qu'a bien compris par exemple Tony Shieh le P.-D.G. de Zappos, distributeur en ligne de chaussures et filiale d'Amazon, lorsqu'après plusieurs mois d'expérimentation de l'approche Holocratie, il annonça à l'ensemble de ses salariés sa décision de s'éloigner de la méthode prescrite pour construire une démarche d'autonomisation propre à l'entreprise, inspirée, entre autres, des préceptes de Frédéric Laloux (Reinventing Organizations).

Tout dépend du niveau d'autonomie de départ, de la rupture que l'équipe dirigeante est prête à assumer et du rythme auquel elle peut se déployer dans une organisation. Ce rythme dépend lui-même d'un bon nombre de facteurs interdépendants comme l'ampleur des transferts de compétences à faire en local, la force des liens de coopération, la stabilité aux postes clés de management...

Ce n'est pas non plus une transformation sans manager. Une telle transformation demande au contraire de la ténacité, de la sincérité et de la constance de la part des dirigeants.

L'engagement des dirigeants dans la durée et le soin qu'ils apportent à observer l'évolution des comportements de leurs équipes seront toujours des facteurs clés du succès d'une marche vers l'autonomie. En apportant les encouragements, les correctifs voire les sanctions nécessaires, les dirigeants doivent être constamment aux commandes de la transformation de leur organisation.

# L'autonomie est-elle un gage de performance ?

Tour d'horizon des travaux académiques  
*par Benoît Damas de Kea & Partners*

Ce tour d'horizon montre que l'autonomie est liée positivement à la performance, même si l'intensité de cette relation reste modeste. Pour le réaliser, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre d'ouvrages :

- > F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (1911)
- > A. Maslow, « A Theory of Human Motivation » (1943)
- > F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (1959)
- > J. R. Hackman, G. R. Oldham, « Motivation through the Design of Work: Test of a Theory » (1976)
- > S. A. Mohrman, « Employee Participation Programs: Implications for Productivity Improvement » (1982)
- > P. P. Baard, R. M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (1985)
- > P. E. Spector, « Perceived Control by Employees: a Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work » (1986)
- > G. E. Jr. Ledford, E. E. Lawler, S. A. Mohrman, « Reward Innovation in Fortune 1000 Companies » (1995)
- > G. R. Oldham et A. Cummings, « Employee Creativity: Personal and contextual factors at work » (1996)
- > K. Chatzis, « De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction », in K. Chatzis, C. Mounier, P. Veltz et Ph. Zarifian, *L'autonomie dans les organisations* (1999)
- > C. M. Axtell, D. J. Holman, K. L. Unsworth, T. D. Wall, P. E. Waterson et E. Harrington, « Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas » (2000)
- > P. P. Baard, E. L. Deci, R. M. Ryan, « Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Works Settings » (2004),
- > C. W. Langfred, N. A. Moya, « Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model », « Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms » (2004)
- > Ministère du Travail du Québec, « Changements organisationnels pour améliorer la productivité et l'emploi » (2005)
- > F. P. Morgeson, M. D. Johnson, M. A. Campion, G. J. Medsker, T. V. Mumford, « Understanding Reactions to Job Design: a Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Context on Perceptions of Performance Behavior » (2006)
- > S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang et F. P. Morgeson, « Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature » (2007)
- > S. K. Parker, « Designing Motivating Jobs » (2008)
- > I. Getz, « Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted » (2009)
- > R. Baron, « Job Design and Entrepreneurship: Why Closer Connections = Mutual Gains » (2010)
- > Conseil d'Analyse Stratégique, « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise » (2011)



Selon la définition de Konstantinos Chatzis<sup>9</sup> en 1999, l'autonomie désigne « *la capacité d'un sujet (individuel ou collectif) de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un extérieur (ici l'organisation formelle) ne lui impose ses normes* ». L'autonomie renvoie aux modalités d'action, là où la performance désigne les finalités. Être performant, c'est maximiser les résultats attendus au regard des ressources employées. Pour un individu, la performance est fonction de trois paramètres : la **motivation**, la **compétence** et l'**organisation**.

Après plusieurs décennies de contrôle toujours plus poussé du travail des salariés, l'autonomie a été remise au goût du jour à partir des années 1970. Elle fait désormais partie du bréviaire des managers de tous ordres ; **90% des entreprises du Fortune 1000 Companies** ont ainsi appliqué des **dispositifs de renforcement de l'autonomie** de leurs salariés (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995).

La recherche académique a accompagné, voire renforcé, ce mouvement, en mettant en lumière les mécanismes et les effets sur les performances, comme en témoigne ce tour d'horizon.

La motivation a été le premier lien à la performance que le monde académique a exploré. La motivation désigne les **forces** qui amènent un individu à **œuvrer selon un objectif défini**. Une personne motivée, c'est une personne **engagée**, c'est une personne qui fournit **plus d'efforts**, c'est donc une personne plus à même d'atteindre son objectif. Parmi les auteurs les plus connus ayant travaillé sur la motivation, figurent **Abraham Harold Maslow et Frederick Herzberg**. Le premier, avec **la pyramide des besoins** (1943) et le deuxième, avec **la théorie des deux facteurs** (1959), se sont employés à définir les besoins qui agissent sur la motivation d'un individu. Chacun de son côté en vint à définir des besoins primaires à satisfaire, distincts de besoins plus élevés, relevant de **la reconnaissance des pairs** et de **l'accomplissement de soi**. L'exploration

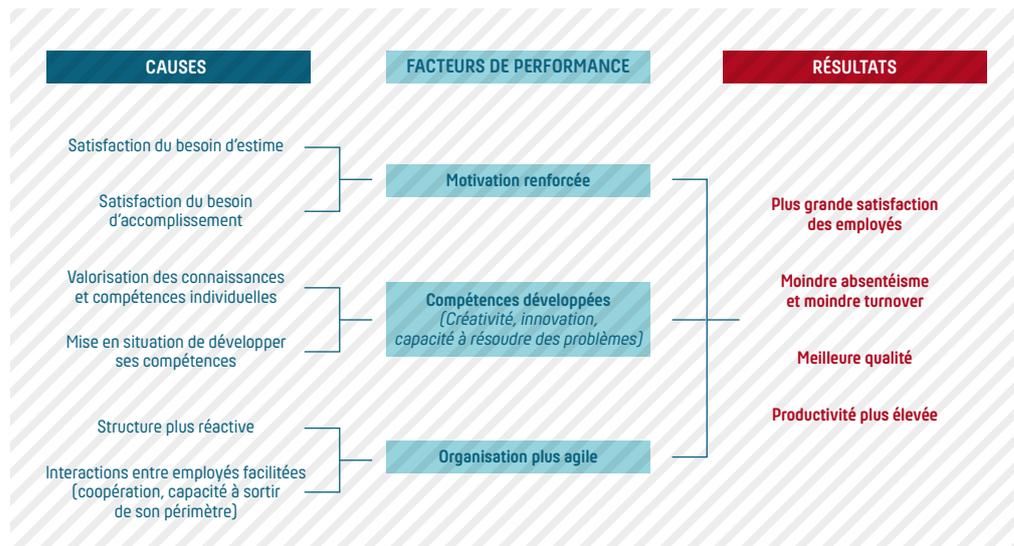
de ces besoins a ainsi ouvert la voie à de nouvelles formes d'emploi laissant une large place à l'autonomie, bien loin des emplois d'exécution n'offrant que la sécurité matérielle.

Dans le prolongement de ces études, **Hackman et Oldham** ont posé les fondations de **la théorie de la conception des emplois**, avec leur article fondateur de 1976. Observant les réflexions émergentes sur la performance et les enjeux de qualité de vie au travail, les deux auteurs ont élaboré une théorie articulant **caractéristiques de l'emploi, états psychologiques et résultats**. Parce qu'un employé ressent des sentiments positifs tirés de l'activité qu'il réalise, il se sent satisfait dans son travail et, ce faisant, il est plus motivé et plus productif.

Des caractéristiques de l'emploi, Hackman et Oldham en retiennent cinq : la variabilité des habilités, l'identification de la tâche (amplitude de la tâche à réaliser), la signification de la tâche (impact de la tâche sur d'autres personnes), l'autonomie et le feedback. Ces caractéristiques agissent sur trois états psychologiques : le sentiment d'un travail valorisant, le sentiment de responsabilité à l'égard de son travail et la connaissance des résultats de son travail. Lorsque ces états psychologiques sont positifs, l'employé éprouve une **motivation intrinsèque forte**, laquelle engendre une **satisfaction et une efficacité au travail plus élevées**.

9. Konstantinos Chatzis, chercheur, membre de l'IFRIS (Institut Francilien Recherche Innovation Société)

### LES RELATIONS ENTRE AUTONOMIE ET PERFORMANCE



Dans cet ensemble de relations, l'autonomie constitue donc un élément parmi d'autres et ne peut être ainsi traitée de façon isolée. De ce modèle, on devine toute l'importance de la motivation comme courroie de transmission entre l'autonomie et la performance. À partir d'études réalisées, Hackman et Oldham démontrent ainsi qu'autonomie et performance sont liées positivement, avec un **coefficient de corrélation de 0,19**. Pour mémoire, un coefficient de corrélation indique dans quelle mesure deux variables sont dépendantes l'une de l'autre. Il est compris entre -1 et 1 : -1 signalant une corrélation parfaite négative, 1 une corrélation parfaite positive et 0 une absence complète de corrélation.

*Un indice de corrélation de 0,20 vient confirmer qu'il existe une relation positive entre autonomie et performance, quand bien même l'intensité de cette relation n'est pas particulièrement élevée.*

D'autres auteurs ont également exploré cette corrélation. C'est notamment le cas de Deci et Ryan (1985) avec le concept de **motivation intrinsèque**, lequel rend compte d'une action

conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir, sans que l'individu n'attende de récompense externe. Pour ces auteurs, les individus ont trois sortes de besoins psychologiques à l'origine de la motivation intrinsèque : des besoins de **compétence**, des besoins de **sociabilité** et des besoins d'**autonomie**. À leur tour, ils montrent que la satisfaction des besoins en autonomie et la performance sont corrélés positivement, avec un coefficient de corrélation de 0,20 (Baard, Deci et Ryan, 2004).

L'autonomie joue également sur les performances des collaborateurs par le biais des compétences. Langfred et Moye (2004) avancent qu'un pouvoir d'action plus grand accordé aux employés les encourage à tirer davantage profit de leurs **connaissances et de leur savoir**. Cette plus grande exploitation des ressources de chacun constitue un terrain favorable à la **créativité** (Oldham et Cummings, 1996) et à l'**innovation** (Axtell et al., 2000).

Elle joue enfin un **rôle positif sur l'organisation**, laquelle constitue le troisième facteur de la performance. Un individu est, en effet, d'autant

plus efficace que son environnement de travail réunit les conditions de son succès. À ce titre, l'autonomie présente un double intérêt pour une organisation. D'une part, elle agit en faveur d'une structure plus réactive, capable de s'adapter aux aléas, en donnant la possibilité aux collaborateurs de résoudre directement les **problèmes locaux**. Cela permet ainsi au management de proximité d'accorder **moins de temps aux activités de contrôle** et davantage de temps à des activités à plus forte valeur ajoutée. D'autre part, elle facilite les **interactions entre les employés** en encourageant des **attitudes plus proactives**. Les collaborateurs sont ainsi plus susceptibles de prendre des initiatives, de sortir de leur périmètre et d'adopter des comportements coopératifs à l'égard de leurs pairs (Parker, 2008).

Même de façon modérée, l'autonomie favorise donc les performances des employés, comme le montrent dans un grand consensus les études académiques. Dès 1986, Spector relevait, sur la base de 18 études impliquant en tout plus de 6 000 personnes, un coefficient de **corrélation positif de 0,20**. Au-delà de la performance, l'auteur avançait le rôle positif de l'autonomie sur la satisfaction générale des employés, sur leur niveau de motivation et d'engagement, mais également sur l'absentéisme, le turnover et la prévalence des conflits. Ainsi est-il démontré que **l'autonomie horizontale**, entendue comme la possibilité de répondre à des objectifs selon des modalités choisies librement, permet de **diminuer l'absentéisme de 51%** (CAS, 2011).

Bien que parée de nombreuses vertus, elle n'en reste pas moins à **utiliser avec discernement**. Son renforcement peut s'accompagner d'un sentiment de **stress plus fort** des collaborateurs. Tout le monde **n'aspire pas au même niveau d'autonomie**. Hackman et Oldham (1976) précisent ainsi que le besoin de croissance personnelle agit comme un modérateur entre l'autonomie et la performance : plus les besoins de réalisation de soi d'un individu sont élevés

et plus l'autonomie favorise les performances. D'autres obstacles viennent entraver le chemin vers l'autonomie : les employés peuvent se retrouver à prendre de **mauvaises décisions**, à **négliger leur travail**, à **subir la pression des pairs** dans le cadre des équipes autonomes (Morgeson, 2006).

Ce n'est donc pas la panacée mais elle constitue une réponse bien plus appropriée dans un cadre **d'incertitude** avec des missions aux contours peu définis. Et lorsqu'elle est mise en place, il importe d'en tirer toutes les conséquences, en adaptant les **dispositifs d'incitation financière**, en favorisant la montée en compétence des individus via des **sessions de formation** et en garantissant **l'appui de la ligne managériale** (Mohrman, 1982). Dans cette optique, Baard, Deci et Ryan (2004) soulignent le fait que le sentiment des collaborateurs d'être soutenus par leurs managers dans leur prise d'initiative va de pair avec un niveau d'autonomie élevé.

À l'heure actuelle, la production académique sur le sujet demeure toujours aussi intense, et les réflexions autour de la **conception des emplois** toujours aussi vives. L'autonomie s'insère ainsi dans une vision globale du travail présentant non seulement la façon dont les tâches sont réalisées et les connaissances mobilisées, mais également les **relations entre employés** et le **contexte** dans lequel le travail est réalisé (Morgeson et Humphrey, 2007). Tout aussi fructueuse est l'approche qui **relie le bien-être au travail** aux performances des collaborateurs, en passant par l'autonomie.

Enfin, les auteurs académiques regardent avec attention la façon dont les **entrepreneurs**, indépendants par nature, renouvellent les pratiques de travail (Baron, 2010).



# ***GROUPE HERVÉ : l'entreprise dém***

*Interview de Michel Hervé,  
Président, Directeur Général du Groupe Hervé*

*Propos recueillis par Hervé Lefèvre  
et François Zoetelief Tromp de Kea & Partners*



## **MICHEL HERVÉ**

Fondateur du groupe éponyme notamment spécialisé dans le génie thermique et l'énergie, maire de Parthenay durant deux décennies, député des Deux-Sèvres entre 1986 et 1988, député européen de 1989 à 1994, professeur associé à l'université Paris VIII, président national de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), fondateur de l'IDPC (institut financier de capital risque), auteur de plusieurs ouvrages de référence... Michel Hervé a connu nombre de vies en une. Porté par des convictions fortes, il a conceptualisé et expérimenté au fil de sa carrière une véritable « démocratie participative d'entreprise ». Il prouve depuis près d'un demi-siècle qu'un tel modèle peut fonctionner à grande échelle, dans une entité multi-sites et multi-activités. Très loin des archétypes, la part belle y est laissée à l'initiative personnelle, au partage d'expériences, à l'esprit de cohésion, au renouvellement permanent des modes d'organisation... Chaque collaborateur agissant dans une démarche de co-construction du bien commun.

Nous sommes allés à la rencontre de ce chef d'entreprise pas comme les autres.

# ocratique

## COMMENT SE SONT FORGÉES VOS CONVICTIONS INITIALES EN MATIÈRE DE RAPPORT AU POUVOIR ET D'OBÉISSANCE AUX ORDRES ?

**MH** : Je suis un enfant de l'après-guerre, sans doute profondément marqué par les abominables images de la libération des camps, projetées à l'époque dans les « Actualités » des cinémas de quartier. Dix années plus tard, la lecture de l'ouvrage d'Hannah Arendt sur le procès d'Eichmann à Jérusalem en 1961 m'a renvoyé à cette terrible réalité : ce bon père de famille expliquait avoir tout simplement obéi aux ordres. Dans la mesure où l'obéissance absolue et aveugle peut mener à ce type de déviance, je me suis dès lors promis de ne jamais obéir au sens strict du terme. Je voulais être libre : artiste, philosophe, scientifique ou entrepreneur... C'est-à-dire ne disposer que d'un seul pouvoir, celui de la création. C'était à mon sens l'unique moyen de dépasser les contraintes, notamment celles imposées par un système pyramidal et hiérarchique. D'où ma volonté marquée de fonder une entreprise où le maître-mot ne serait plus l'obéissance aveugle à un chef mais la responsabilisation par l'autonomie et la coopération. J'ai eu l'occasion – à compter de 1972 – de mettre ces idées très concrètement en pratique. Au moment où je m'apprêtais à lancer ma propre société, je me suis en effet retrouvé dans l'obligation de prendre en charge celle jusqu'alors dirigée par mon père. Et l'épopée a pu commencer...

## QUELLE EST LA GENÈSE DE VOTRE ACTION D'ENTREPRENEUR ?

**MH** : Lorsque j'ai pris les commandes de l'entreprise paternelle, celle-ci comptait environ 150 collaborateurs, une structure déjà relativement conséquente. J'ai immédiatement appliqué la règle de subsidiarité, selon laquelle la responsabilité d'une action doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même.

*La responsabilité d'une action doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même.*

Guidé par ce principe, je n'intervenais que lorsque mes collaborateurs me le demandaient. Je n'allais jamais au-devant, j'attendais qu'ils viennent à moi. Je considérais, selon une forme d'approche rousseauiste, qu'ils devaient apprendre de leurs méprises. Cette pédagogie de l'erreur – un mode de gestion totalement inédit à l'époque et encore très insuffisamment développé aujourd'hui – les a réellement surpris. Leurs habitudes en ont été sérieusement bouleversées. Mais après un moment d'adaptation, ils ont assez rapidement adopté le système. Pourquoi ? Parce qu'ils étaient placés dans une situation où ils n'étaient pas





*La principale contrepartie de la « liberté » et de l'autonomie est bien évidemment la responsabilité*

systématiquement sanctionnés en cas d'erreur. Progressivement, ils ont réussi à allier autonomie et efficacité. Ils me sollicitaient donc de moins en moins souvent, j'ai commencé à m'ennuyer dans mon bureau. Je ne travaillais plus qu'à mi-temps...

#### COMMENT FONCTIONNAIT CONCRÈTEMENT CE MODÈLE DE SUBSIDIARITÉ ?

**MH :** Dans les années 70/80, il s'agissait vraiment d'un mode d'organisation atypique. À l'époque, le dirigeant d'une entreprise était perçu comme le chef absolu et omniscient. Il avait toujours raison. J'ai à l'inverse considéré que les décisions devaient être prises par le groupe, le fait de réfléchir ensemble ayant pour conséquence d'en démultiplier les champs d'application. C'est là toute la force du collectif ! J'ai donc fait en sorte que l'ensemble de mes collaborateurs de premier niveau – ils étaient une demi-douzaine à l'époque – se comportent en véritables entrepreneurs à l'intérieur de l'entreprise. Totalement autonomes quant à leurs moyens et à leurs objectifs, ces membres du premier cercle avaient toute latitude pour décider et agir en fonction des situations – la condition clé étant le respect des objectifs financiers librement définis en début d'année. J'acceptais systématiquement les chiffres proposés, charge à eux de les atteindre ou de les dépasser. Au final, ils faisaient tout pour ne pas être pris en défaut. Ils ne venaient me voir qu'en cas de dérive marquée en cours d'exercice. Puis, j'ai cherché à essaimer ce mode de fonctionnement à tous les échelons de l'entreprise. Là, se situe tout l'intérêt de la subsidiarité : le N+1 n'intervient que lorsque le N a épuisé toutes les solutions à son propre niveau.

#### QU'ARRIVAIT-IL À CEUX QUI NE S'ADAPTAIENT PAS ?

**MH :** La principale contrepartie de la « liberté » et de l'autonomie est bien évidemment la responsabilité ! Certains des collaborateurs de l'entreprise n'ont pas réussi à mener leur « révolution copernicienne ». C'étaient d'ailleurs souvent des personnes qui se surévaluaient, se plaçaient en permanence dans le

déni de leurs erreurs, dans l'opacité ou la « triche ». J'ai également remarqué que plus ils s'avéraient serviles à mon égard, plus ils se révélaient dictatoriaux avec leurs équipes. L'extrême servilité m'a, d'une manière générale, toujours mis très mal à l'aise. J'ai donc été amené à m'en séparer. En revanche, je n'ai jamais sanctionné des objectifs non atteints quand les causes étaient justifiées et clairement établies. J'ai en outre très vite mis en place un double dispositif : l'auto-évaluation d'un côté et l'évaluation référentielle des managers par leur base de l'autre. Cela a permis de mesurer les écarts entre la manière dont mes responsables se percevaient et la façon dont ils étaient perçus par leurs pairs et leurs équipes. Les résultats se sont parfois avérés particulièrement instructifs !

#### COMMENT L'ORGANISATION DE VOTRE GROUPE A-T-ELLE ÉVOLUÉ APRÈS CES PREMIÈRES ANNÉES ?

**MH :** Comme je l'ai évoqué précédemment, je me suis retrouvé relativement désœuvré au bout de quelques années. Quand, fin 1978, on m'a proposé, pour remplacer le maire qui venait de mourir, de me faire élire conseiller et de devenir maire de Parthenay – petite ville des Deux-Sèvres où j'étais à la fois né et implanté –, j'ai accepté. Le fait que je me lance dans cette aventure publique a eu pour effet de réduire encore ma présence dans mon entreprise. Mes collaborateurs au regard de mes nouvelles fonctions électives ont de moins en moins osé me déranger, gagnant par là-même plusieurs degrés d'autonomie. J'ai alors basculé d'une fonction de leader à un rôle de catalyseur, gérant le collectif des intra-entrepreneurs de mon entreprise dans un souci permanent de bien commun. Le terrain étant bien préparé, cette transition s'est effectuée sans difficultés majeures. Au fil de sa croissance, le groupe s'est ensuite structuré de manière fractale, l'unité de base étant constituée d'une équipe autonome composée d'une quinzaine à une vingtaine de personnes. Il s'agit à

mon sens de la juste dimension car chacun peut s'y exprimer et ainsi bien connaître les autres pour faire fraternité. Au-delà, les véritables échanges se raréfient et la perte en ligne s'avère réelle. Ces unités, réparties au sein de territoires puis de pôles, fonctionnent comme des PME et se fixent des « auto-objectifs ». Le Groupe Hervé en compte 180 à ce jour, pour un effectif global de plus de 2 800 salariés. Elles sont gérées par un manager d'activités qui joue un rôle d'animation du collectif et de porte-parole vis-à-vis du niveau supérieur, à savoir les responsables de territoires eux-mêmes porte-paroles au niveau pôle. Le job des managers à tous niveaux étant de faire en sorte que ces business units coopèrent. Ils doivent favoriser la singularité de chaque unité de l'organisation tout en les aidant à trouver ce qui fait force commune.

**VOUS VENEZ D'ÉVOQUER CETTE NOTION D'INTRA-ENTREPRENEURS ? POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?**

**MH** : C'est un concept-clé à mes yeux. Une entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs capables de se comporter en entrepreneurs : capitaliser sur l'avenir, se fixer eux-mêmes des objectifs, s'autoévaluer, tirer les leçons de leurs échecs pour progresser, savoir travailler en groupe... Je les nomme intra-entrepreneurs car, au-delà de leur responsabilité personnelle, il s'agit pour eux d'être collectivement responsables de l'équipe où les décisions sont prises par consensus.



*Une entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs capables de se comporter en entrepreneurs*

Les trois qualités essentielles requises sont la curiosité – ou la capacité d'expérimenter par soi-même –, l'empathie – indispensable pour rester à l'écoute des autres – et une culture de l'agilité afin de s'adapter en permanence à un environnement mouvant. Dit autrement, ce sont des « cols tricolores » : bleus, c'est-à-dire dotés d'une énergie physique, blancs car susceptibles de

placer leur intelligence rationnelle au service de l'analyse et enfin rouges, parce que disposant d'une intelligence émotionnelle. L'objectif ultime étant que chaque salarié devienne par contamination positive un intra-entrepreneur susceptible de « débrouillardise dans le brouillard ». Seulement, être intra-entrepreneur impose d'avoir accès à de l'information et à de l'expertise pour prendre des décisions seul. C'est pourquoi nous mettons en place les outils numériques de dernière génération et de très nombreuses formations. Dernier point et non des moindres : tous nos collaborateurs sont en contact direct ou indirect avec les clients, ce qui optimise leur capacité d'adaptation. Ils sont de ce fait naturellement vecteurs d'innovation, cette dernière ne pouvant être le domaine réservé de quelques personnes dédiées.

#### QUELS AVANTAGES VOTRE ENTREPRISE TIRE-T-ELLE DE CE DISPOSITIF INÉDIT ?

**MH** : L'intelligence collective produite par cette organisation en réseaux permet une prise de décision ascendante et facilite l'ajustement à un environnement en constante évolution. Nous sommes dans une forme de synthèse permanente. Cette somme constitue non pas une entreprise « libérée » pour reprendre une expression à la mode mais une entreprise « concertative », composée de femmes et d'hommes libérés. Ce qui est tout à fait différent ! On rejoint plutôt ici l'idée de fraternité. Certes, tout le monde ne peut se couler dans ce type de fonctionnement mais je note que les salariés de mon groupe ne souhaitent plus quitter le navire une fois qu'ils ont goûté à ce fonctionnement...

*Une entreprise « concertative »,  
composée de femmes et d'hommes  
libérés*

#### CETTE ORGANISATION DÉCENTRALISÉE ET CET INTRA-ENTREPRENEURIAT QUASI UNIVERSEL NE NUISENT-ILS PAS À LA COHÉSION D'ENSEMBLE DE VOTRE GROUPE ?

**MH** : C'est en effet un danger objectif... L'existence de ces mini-entreprises peut fortement réduire le sentiment d'appartenance au groupe. Les collaborateurs, parce que focalisés sur leurs propres objectifs et concentrés sur leurs tâches, risquent d'être amenés à oublier la dimension globale de leur action. La cohésion d'ensemble vient de la notion de bien commun qui est quotidiennement entretenue par la pratique de coopération, nécessaire et vitale pour la survie de l'entreprise, et insufflée par chaque collaborateur à son niveau. Nous avons d'ailleurs un « philosophe d'entreprise » qui veille à la bonne compréhension de notre modèle de management. L'énorme effort de formation déployé en interne contribue à compenser cette tendance au repli. De plus, la révolution numérique a largement modifié la donne, chacun disposant désormais d'un flux d'informations propres à favoriser son autonomie tout en s'appropriant les objectifs globaux. Il existe notamment des forums Intranet qui leur permettent de s'informer et/ou de demander l'avis d'experts ainsi qu'une sorte de Wikipédia d'entreprise où chacun peut apporter sa contribution, validée par des modérateurs.

#### À CE PROPOS, QUEL EST LE RÔLE DU NUMÉRIQUE DANS VOTRE MODÈLE ?

**MH** : Il s'avère fondamental car il est in fine l'allié objectif de la démocratie d'entreprise dans la mesure où le savoir devient disponible pour tous. Il met à mal l'autorité née de ce savoir justement parce qu'il force à le partager. Et cela me va très bien... Car ceux qui demain ne mutualiseront pas l'information – donc le pouvoir – le perdront. L'intelligence collective sera toujours supérieure à l'intelligence d'un seul, a fortiori dans un univers de plus en plus imprévisible. Au sein du groupe, tous nos collaborateurs sont équipés d'ordinateurs portables et/ou disposent d'un accès aisé à des terminaux informatiques. Leurs données de travail

**Une nouvelle ère : sortir de la culture du chef**  
Michel Hervé  
Éditions François Bourin / 2015

**Le Pouvoir au-delà du pouvoir : l'exigence  
de démocratie dans toute organisation**  
Thibaud Brière, Michel Hervé  
Éditions François Bourin / 2012

**De la pyramide aux réseaux : récits  
d'une expérience de démocratie participative**  
Michel Hervé, Alain d'Iribarne, Elisabeth Bourguinat  
Éditions Autrement / 2007



sont centralisées en temps réel, ce qui permet au collectif de demeurer réactif et, grâce aux données collectées, de pouvoir très rapidement fournir aux clients l'expertise nécessaire. Dit autrement, l'alliance d'une organisation « concertative » et du web 2.0 assure une agilité optimale pour le développement d'une entreprise dans notre monde systémique.

#### EN SYNTHÈSE, QUELLE EST VOTRE VISION DE L'ENTREPRENEURIAT ?

**MH** : Notre système entrepreneurial français – même s'il a évolué depuis une ou deux décennies – fonctionne encore beaucoup trop sur un modèle autoritaire : d'un côté les dominants, omniscients et omnipotents, de l'autre les dominés déresponsabilisés et désinformés. Pour schématiser, il propose un choix extrêmement binaire : la toute-puissance ou l'irresponsabilité. Dans cette logique, l'entrepreneur, c'est le chef... Ma philosophie consiste juste à ajouter à ce terme de « chef » le complément « d'orchestre ». Et cela change tout ! Le rôle de l'entrepreneur, quel que soit son niveau, consistera dès lors à permettre à son orchestre d'atteindre l'harmonie en faisant jouer ses musiciens dans le cadre d'une règle consensuelle, construite ensemble et comprise par tous. Il sera au service du groupe et non l'inverse. Et son autorité prendra alors naturellement sa source dans la reconnaissance de ses pairs. Second concept-clé : l'entrepreneur est un créateur qui capitalise

continûment sur l'avenir, un chercheur perpétuel en quête incessante de nouveaux produits, de nouveaux clients, de nouveaux process... S'il s'éloigne de ces perspectives, il se perd. À titre personnel, je considère que je fonctionne en « mode laboratoire » depuis mes débuts.

#### RICHE DE QUATRE DÉCENNIES DE DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE, QUELS ENSEIGNEMENTS AIMERIEZ-VOUS PARTAGER AVEC LES CHEFS D'ENTREPRISE ?

**MH** : Il faut proposer aux salariés un mode d'organisation dans lequel le capital n'est pas écrasant mais placé au service du groupe et du bien commun. À court terme, c'est certes moins rentable mais cela s'avère nettement plus durable. Allier enrichissement personnel et progression de l'ensemble : tel devrait être d'après moi le but profond de toute entreprise. Et la clé de voûte d'une telle transformation, c'est l'instauration d'une démocratie participative au cœur même des entreprises. Autre élément-clé : (re)donner ses lettres de noblesse au droit à l'erreur, à la prise de risque et à l'apprentissage sur le mode essai/erreur, tant ils sont constitutifs de toute démarche créatrice. Car pour reprendre une phrase d'Einstein : « une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais innové ». Au final, tout part de l'Homme et revient à l'Homme...

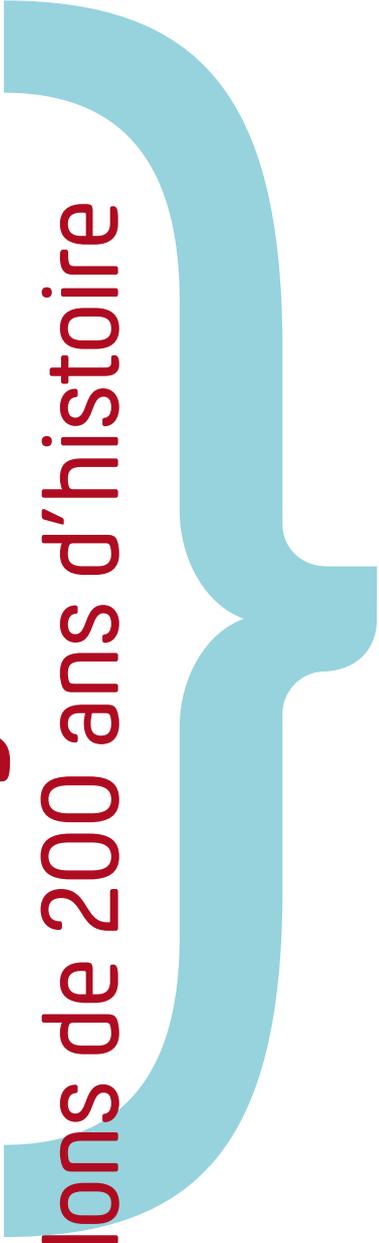


L'idée de développement de l'autonomie dans les organisations n'est pas nouvelle. Elle trouve ses origines au XIX<sup>e</sup> siècle dans les premières critiques des effets de la révolution industrielle et s'est propagée au fil de deux cents ans d'histoire des organisations contemporaines.

Les idées d'autonomie connaissent actuellement un retour en vogue et sont souvent présentées comme novatrices. Elles sont en réalité le fruit d'une longue généalogie d'écrits, de recherches et d'expérimentations qui se sont nourris les uns les autres.

Pour en comprendre totalement toute la portée et la signification, il est donc bon d'avoir en tête cette généalogie, ses principaux acteurs et leurs apports.

# L'auto-organisation : les grands jalons de 200 ans d'histoire





**CHARLES FOURIER (1772-1837)**

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, Charles Fourier oppose aux usines créées par la révolution industrielle son utopie de phalanstère, un regroupement de production et de consommation dans lequel chaque membre pratique plusieurs métiers en alternance, ce qui lui permet de développer différentes facultés et d'exprimer librement ses passions.



**JEAN-BAPTISTE ANDRÉ GODIN (1817-1888)**

Entreprind de donner vie aux utopies de Fourier en créant un familistère autour de l'usine de poêles en fonte qu'il dirige. Il regroupe en un même lieu pour ses salariés logements, lavoirs, magasins, école mixte et gratuite obligatoire jusqu'à 14 ans et loisirs (théâtre, piscine et bibliothèque).

**MARY PARKER FOLLET (1868-1933)**

Devient la pionnière d'une théorie des organisations intégrant un point de vue sur la motivation des salariés. En 1924, elle publie « *The Creative Experience* » qui promeut des idées de partage du pouvoir et de répartition de l'autorité. Elle y défend le principe d'autonomie comme la meilleure voie pour que les individus et les groupes se réalisent.



1859

1924

XIX<sup>e</sup> siècle

1920

> PREMIÈRES CRITIQUES DU MACHINISME ET DE SON IMPACT NÉGATIF SUR L'ÉPANOUISSEMENT DES HOMMES

> ENTRE DEUX GUERRES : ÉMERGENCE DE L'IDÉE D'UN « FACTEUR HUMAIN »



**KURT LEWIN (1890-1947)**

Autre figure de l'École des Relations Humaines, Kurt Lewin démontre les effets bénéfiques sur la dynamique des groupes de travail d'un « leadership démocratique » en termes de qualité du travail fourni et d'autonomie des individus.



**ELTON MAYO (1880-1949)**

La grande dépression accélère la remise en cause des principes tayloristes. Elton Mayo démontre de manière empirique que la valorisation des individus a un effet sur leur productivité mais également qu'il existe une vie de groupe dans les équipes de travail.

1930

1930

> ANNÉES 1950 ET 1960 : APPROFONDISSEMENT DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE

1940

1950

**ABRAHAM MASLOW (1908-1970)**, psychologue américain, il explicite en 1943 les motivations des individus et la hiérarchie de leurs besoins. Il place au sommet de sa pyramide les besoins d'accomplissement et estime que le travail peut être une source de cet accomplissement pour peu que le management soit participatif.

1943



**PETER DRUCKER (1909-2005)**

publie en 1954 son ouvrage « *The Practice Of Management* » dans lequel il pose les fondations du management par objectifs et de l'autocontrôle : « un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ».

1954



**FREDERICK HERZBERG (1923-2000)**

Dans sa théorie des deux facteurs, Frederick Herzberg distingue les facteurs d'insatisfaction au travail des facteurs de satisfaction. Parmi ces derniers, il distingue l'autonomie au travail (« Responsibility ») comme ayant l'effet le plus durable sur la motivation des salariés.



Dans les années 1970, suivant les idées d'enrichissement des tâches, certaines entreprises et en particulier des constructeurs automobiles (Renault, Volvo, Saab...) expérimentent la mise en place d'équipes autonomes ou semi-autonomes où des groupes de salariés sont responsabilisés sur la production de produits complets. Ces expérimentations peinent à convaincre et sont progressivement abandonnées faute de pouvoir prouver leur efficacité.

1970

> ANNÉES 1970 ET 1980 :  
LE TEMPS DES EXPÉRIMENTATIONS

**JEAN-CHRISTIAN FAUVET (1927-2010)**

Dans les années 1970, Jean-Christian Fauvet fonde la sociodynamique, une discipline de management qui place les hommes au cœur de la performance. Il développe l'idée d'une organisation holomorphe, composée d'unités autonomes chacune porteuses du tout.



**ROBERT KOSKI (1929-2008)**

En 1970, Robert Koski fonde Sun Hydraulics avec John Allen. Fonctionnant sans titre hiérarchique et suivant des décisions venues des salariés, le fabricant de valves hydrauliques affiche une performance économique exceptionnelle et un haut niveau de satisfaction de ses salariés. Il fait l'objet de cas d'étude à l'Université de Harvard.

1970



1962 **TAIICHI ŌNO (1912-1990)**

Parallèlement aux travaux américains, l'ingénieur industriel japonais Taiichi Ōno met au point le Toyota Production System qui remet au centre les travailleurs de l'entreprise. Ceux-ci participent au diagnostic des problèmes rencontrés et à leur résolution. L'amélioration continue intègre tous les acteurs concernés de l'opérateur à l'ingénieur.



**DOUGLAS MCGREGOR (1906-1964)**

Douglas McGregor expose en 1960 ses théories X et Y dans son ouvrage « *The Human Side Of Enterprise* ». McGregor observe que les entreprises Y, partant entre autres du postulat qu'il est préférable de laisser les travailleurs s'auto-organiser, engendrent un cercle vertueux entre confiance, implication des salariés, responsabilisation et réduction du stress.

1960

1960



**BILL GORE (1912-1996)**

En 1958, Bill Gore fonde la société W.L. Gore & Associates (fabricant du matériau Gore-Tex®) selon des principes de dialogue entre salariés (rebaptisés associés) et de stimulation de l'initiative et de la prise de risques.

1980



**ALFRED P. SLOAN (1875-1966)**

Dirigeant de General Motors de 1923 à 1956, Alfred P. Sloan décentralise le constructeur automobile en divisions autonomes (*business units*).

Selon Sloan, la direction générale de l'entreprise ne doit s'occuper que de politique générale et laisser les business units prendre des initiatives dont les résultats sont suivis grâce à un système de gestion renforcé.



1980

**JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST**

En France, Jean-François Zobrist, inspiré entre autres par Jean-Christian Fauvet, réorganise la fonderie FAVI. Michel Hervé entreprend le développement du Groupe Hervé en lui donnant la forme d'un « réseau de PME » autonomes sur leurs objectifs et leurs moyens.

1995

**RICARDO SEMLER**

Entrepreneur à succès à la tête de l'entreprise familiale SEMCO, Ricardo Semler publie plusieurs ouvrages très influents (dont « *Maverick* » en 1995) décrivant l'organisation iconoclaste qu'il a construite : absence de hiérarchie, d'objectif de croissance, présidence tournante, transparence et autorégulation sur la fixation des salaires de chacun...



**BRIAN ROBERTSON**

Dès 2001, Brian Robertson expérimente des mécanismes de gouvernance plus agiles au sein de son entreprise Ternary Software. Le Wall Street Journal saluant son action en 2007, Robertson promeut son modèle sous le nom de Holacracy® et publie en 2010 la Holacracy Constitution qui décrit un management horizontal où l'autorité et les prises de décisions appartiennent aux salariés et à des équipes auto-managées.

2000

> ANNÉES 2000 ET 2010 : L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL

**PETER SENGE**

En 1990, Peter Senge publie avec Chris Argyris « *The Fifth Discipline* » dans lequel ils posent les bases du concept d'organisation apprenante. Leur approche considère l'entreprise comme un organisme vivant et multicellulaire au sein duquel chaque membre apprend des autres. Cette communication transversale permet, selon Senge, l'émergence d'innovations, d'intelligence collective et d'adaptation permanente à l'environnement.



**GARY HAMEL**

En 2007, le professeur et auteur à succès Gary Hamel publie « *The Future Of Management* » puis, en 2011 dans la Harvard Business Review, un article intitulé « *First, Let's Fire All Managers* ». Ces écrits promeuvent les modèles de management fondés sur la confiance et un réseau d'unités autonomes.



1990

2005



**TOM PETERS**

Dans les années 1980, Tom Peters décrit le concept d'autonomie dans les organisations dans ses ouvrages « *In Search of Excellence* » (1982) et « *Liberation Management* » (1992). Il y expose les 8 attributs des meilleures entreprises où l'on trouve l'autonomie, une structure simple et légère ou encore le parti-pris de l'action.



**ISAAC GETZ**

En 2009, Isaac Getz et Brian M. Carney publient « *Freedom Inc.* » dans lequel ils étudient un grand nombre d'organisations fonctionnant selon des principes alternatifs et introduisent le concept d'entreprise libérée.



**VINEET NAYAR**

En 2010, Vineet Nayar, président de la SSII indienne HCL technologies, publie « *Employees First, Customer Second* ». Il y détaille le processus de transformation qu'il a impulsé chez HCL pour inverser la hiérarchie traditionnelle du management et placer les employés en tête des priorités de l'entreprise.

2010

2015

**FRÉDÉRIC LALOUX**

En 2014, le consultant en organisation Frédéric Laloux publie « *Reinventing Organizations* ». Il y reprend à son compte les théories des stades de conscience pour expliquer l'émergence d'organisations « opales » (« *Teals* » en anglais) fondées sur la suppression des hiérarchies, l'empowerment de tous les employés et la codécision.



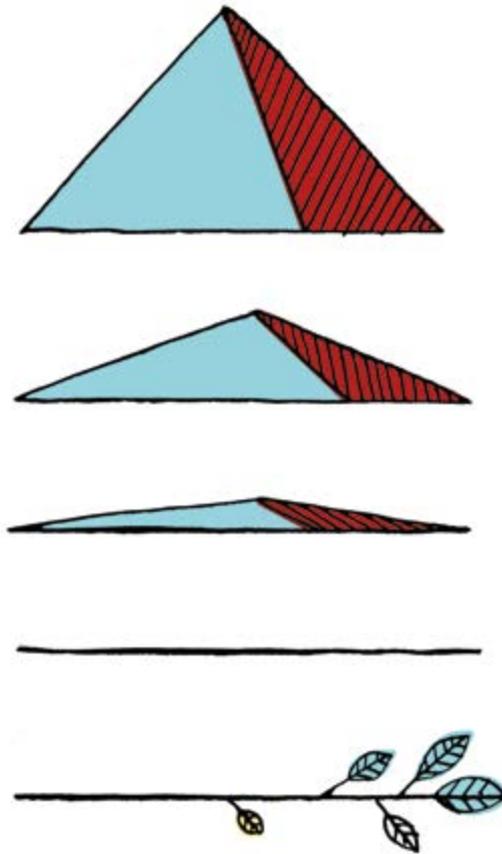
2014

> ANNÉES 1980 ET 1990 : L'ENRICHISSEMENT DE LA PENSÉE AUTOUR DE MODÈLES ALTERNATIFS D'ORGANISATION

Pas un jour ne passe sans que ne se publie un nouveau point de vue sur l'entreprise de demain. Il faudrait « aplatir les pyramides », raccourcir les circuits de décision, décloisonner les structures et les rendre plus horizontales, créer des réseaux de coopération, faire confiance à ses collaborateurs en leur donnant le pouvoir de décider, promouvoir la bienveillance mais aussi la prise de risque et l'entrepreneuriat... Il faudrait – pourquoi pas ? – en finir avec le salariat et inventer des organisations éphémères, « uberisées », volatiles, symbiotiques, démocratiques, évidemment digitales, capables de s'adapter en temps réel à la demande et au marché...

Toutes ces idées ne datent pas d'hier mais elles trouvent un nouveau souffle avec la propagation des technologies digitales, les nombreuses études faites sur les ambitions de nos chères têtes blondes et surtout la médiatisation d'un nombre croissant d'expérimentations de petites et moyennes entreprises se défaisant avec plus ou moins de réussite des préceptes traditionnels du management.

# Changement de cap pour les fonctions Corporate : animer plus que contrôler



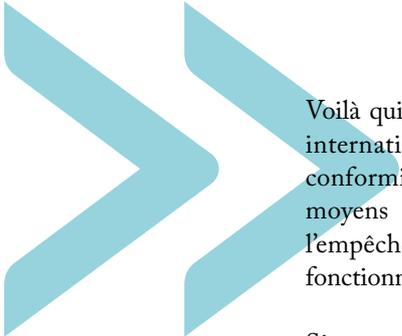
Ce qui fait la singularité de ce nouveau courant de pensée managériale, c'est qu'il n'a pas comme ambition première d'améliorer la performance des grandes organisations existantes mais qu'il se pense au contraire en rupture avec les modèles traditionnels, en « disruption » comme il est désormais convenu de dire. Là où le lean management, le reengineering, les théories sur l'avantage compétitif, l'école des relations humaines, le planning stratégique, le total quality management, le management par objectifs cherchaient à améliorer le fonctionnement des entreprises de leur temps, les discours actuels de « libération » cherchent au contraire à inventer une « nouvelle technologie managériale », une sorte de Silicon Valley de la pensée managériale qui se développerait à côté plutôt que dans les organisations traditionnelles.

**La conséquence est qu'il est à peu près impossible pour un dirigeant de grand groupe de s'approprier ces nouvelles idées managériales et de les mettre en œuvre à grande échelle.**

**Que faire des structures en place ? Que faire des obligations de conformité ? Comment faire table rase de plusieurs dizaines d'années d'histoire ? Comment faire abstraction des risques que sous-tendent de telles réformes alors que l'on doit rendre des comptes à des actionnaires ?**

L'un des points les plus emblématiques de cette incompatibilité entre théories et pratiques managériales porte sur le rôle des fonctions Corporate dans l'entreprise.

Il est devenu commun de leur reprocher aussi bien leur méconnaissance du métier que du contact client, on regrette aussi parfois l'unilatéralisme des réformes qu'elles impulsent et l'uniformité avec laquelle elles doivent s'appliquer malgré la diversité des situations locales. Certains tenants de la « libération d'entreprise » vont même jusqu'à les qualifier d'improductives et conseiller à tout bon manager de transférer sans plus tarder leurs responsabilités à des équipes autonomes.



Voilà qui est inaudible pour un grand groupe international et coté. Ses obligations de conformité, de qualité, d'optimisation des moyens et d'homogénéisation des process l'empêchent d'imaginer un seul instant de fonctionner sans direction Corporate.

Si nous avons démontré les vertus de l'autonomisation des organisations, nous savons aussi que cette dernière ne passe pas par la minimisation du rôle des fonctions support mais par la réinvention de leurs responsabilités. C'est l'une des clefs pour penser la compatibilité entre les approches de management par l'autonomie et la réalité des grands groupes.

C'est sur ce sujet que cet article ambitionne d'apporter quelques éclaircissements.

Nous entendons par fonctions Corporate l'ensemble des fonctions d'une organisation dédiées à son administration, son organisation et sa direction. On y trouve traditionnellement des fonctions dites supports comme les directions finance, ressources humaines, achats, système d'information, services généraux ou encore des fonctions dites de direction, comme la direction générale, la stratégie, l'audit interne, l'organisation ou encore le contrôle de gestion.

**Ces fonctions ont aujourd'hui trois rôles de natures différentes : un rôle d'administration, un rôle régalién et un rôle de conseil.**

Dans leur **rôle d'administration**, les fonctions Corporate prennent en charge un certain nombre de tâches de gestion (paie, comptabilité, achats...) dans le but d'en fiabiliser et optimiser l'exécution.

Dans leur **rôle régalién**, les fonctions Corporate mettent à profit leur expertise dans leur domaine pour édicter des politiques, des procédures ou mettent en place des outils censés s'imposer dans les pratiques de toute l'entreprise afin de respecter des obligations légales, d'optimiser les

coûts de fonctionnement de l'organisation ou de servir l'intérêt général. C'est à ce titre que les fonctions Corporate ont également un rôle de contrôle.

Dans leur **rôle de conseil**, les fonctions Corporate mettent à disposition des opérations leur expertise dans la résolution des problèmes qu'elles rencontrent.

L'Observatoire CEGOS qui a longtemps suivi l'évolution de ces fonctions a montré que leur coût était stable dans le temps, autour de 17% du chiffre d'affaires, et que leurs effectifs, même en baisse constante, représentaient 27% du personnel d'une entreprise en 2007, date de la dernière étude. Avec plus d'un salarié sur quatre travaillant pour le siège, la réalité est qu'aucune de nos grandes entreprises ne pourrait se passer des fonctions centrales.

Outrepassant leur rôle originel d'administration, celles-ci ont étendu leur domaine de responsabilité à la faveur de la complexification des organisations, des exigences réglementaires, de la volonté de contrôle de leurs managers et des pressions extérieures pour conduire des réformes rapides et transverses. Avec l'invention du modèle d'organisation matriciel, les fonctions Corporate, dites transverses, se sont arrogé une partie du pouvoir de décision jusqu'alors essentiellement détenu par la hiérarchie opérationnelle.

Le développement des fonctions Corporate a alors conduit à complexifier les circuits de décision et surtout à renforcer le caractère jacobin et centralisateur du management d'entreprise en cantonnant continuellement les unités productives et commerciales dans un rôle d'exécution d'un nombre croissant de directives venues « d'en haut ». C'est ce phénomène qui s'exprime dans les sempiternelles tensions entre le siège et le terrain. C'est aussi sur ce phénomène que porte une bonne partie des critiques des promoteurs de « l'entreprise libérée » à l'égard des entreprises traditionnelles.



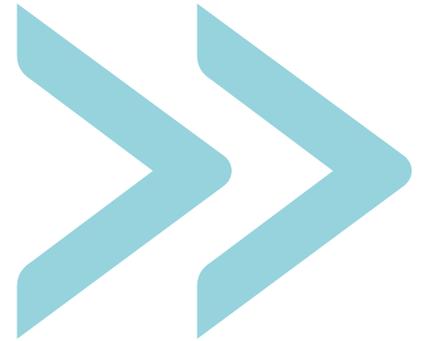
Et au-delà des débats d'idées sur la philosophie des organisations, il faut bien constater que le principe de centralisation est aujourd'hui mis à mal dans des environnements dits VUCA. S'il faut que nos entreprises deviennent autonomes et alertes, elles ne peuvent plus se contenter d'un centre névralgique unique à leur tête mais doivent au contraire développer le discernement et la capacité d'agir de ceux qui sont au plus près du marché. En clair, elles doivent repenser la répartition des rôles entre le central et le local.

## **SOBRIÉTÉ RÉGALIENNE, FRUGALITÉ ADMINISTRATIVE**

**Dans une organisation autonome, les fonctions Corporate gardent un rôle régalien** mais il se limite à donner un ensemble de règles de fonctionnement communes et relativement immuables (temps de travail, règles de gestion, politique de sécurité, respect de l'environnement...). Elles ont pour but de cimenter une certaine « unité dans le multiple ». Elles donnent un cadre à l'intérieur duquel peuvent s'exprimer les initiatives des équipes et ne cherchent pas

à normer chacune des moindres pratiques professionnelles, car ce serait la meilleure manière de garder un ou deux trains de retard sur le rythme qu'impose le marché.

**Les fonctions Corporate peuvent garder un rôle administratif** en centralisant tout ou partie des tâches de gestion. Il peut s'avérer plus efficace d'industrialiser certains processus, par exemple grâce à une centrale d'achat ou un centre de services partagés (CSP). Ce qui fait la différence entre le CSP d'une entreprise traditionnelle et le CSP d'une entreprise autonome, c'est le rôle que les unités opérationnelles locales jouent dans sa gouvernance : ce sont elles qui prennent collégalement la responsabilité de mettre en commun des ressources pour administrer une partie de leur gestion. Et ce sont également elles qui président à la destinée de cette fonction centrale en questionnant régulièrement sa contribution au regard de son coût. Chaque extension du domaine d'intervention d'un CSP est ainsi sponsorisée par un représentant des managers d'unités autonomes et validée par une décision collective.



## MOINS DÉCISIONNAIRE QU'ANIMATEUR DE LA DÉCISION

Dans une organisation autonome, les fonctions Corporate changent de rôle dans les processus de décision et en particulier dans le processus de décision stratégique, le premier d'entre eux. À la différence d'une organisation centralisée, le pouvoir de décision n'est plus concentré à la tête de l'organisation mais inclut les contributions actives des managers de ses unités autonomes, du fait à la fois de leur responsabilité sur les résultats de l'entreprise et de leur connaissance du marché et des enjeux stratégiques locaux.

**La fonction centrale doit donc développer une forme de leadership d'inspiration** du processus de décision, c'est-à-dire y apporter de l'âme, de l'énergie et de la vie. Elle cherche constamment

à incorporer de la nouveauté dans le débat, à se faire l'écho de toutes les tendances et signaux faibles perceptibles au dehors. C'est la fonction centrale qui doit inspirer la créativité et la prise de risque. C'est elle qui pallie le risque de myopie, d'autosatisfaction ou d'endormissement du collectif.

Être inspirateur du processus de décision, c'est également être innovant dans ses modes d'animation pour créer les meilleures conditions à la saine tension qui doit s'opérer entre les intérêts locaux et l'intérêt général. C'est à la fonction centrale de se faire le catalyseur des tensions, des incompréhensions et de l'implicite pour finir par aboutir à la décision la plus partagée possible. C'est également la fonction centrale qui est à la manœuvre dans l'instruction des dossiers en apportant la force neutre d'analyse et de synthèse nécessaire à l'éclairage des débats.

Une fois formalisé l'engagement de chaque partie dans la mise en œuvre des décisions prises, c'est aux fonctions Corporate de veiller à leur bonne exécution en rappelant autant que nécessaire les raisons de choix qui ont été faits, pas tant en posture d'imposition qu'en animation de la communauté des unités autonomes.

C'est donc un profond changement de posture que doivent opérer les fonctions Corporate, un changement qui doit leur permettre d'élargir la gamme de leurs modes d'action vis-à-vis des opérationnels. Et si ce changement est vécu comme une perte de statut de la part de collaborateurs habitués à influencer beaucoup plus directement sur les décisions de l'entreprise, il n'en reste pas moins une nécessité pour jouer la carte de l'autonomie.

## PROMOTEUR DE LA COOPÉRATION : POLLINISATION, PRODUCTION DE SENS COMMUN ET MONTÉE EN COMPÉTENCES

Installer un nouveau processus de décision intégrant la contribution d'unités autonomes n'est envisageable que s'il existe entre elles un fort jeu commun. De même que l'autonomie n'est pas l'indépendance, une organisation autonome n'est pas une organisation en archipel. Présider de façon collégiale aux destinées de l'organisation demande que chacune des parties ait une conscience aiguë de l'intérêt commun. C'est ainsi qu'une organisation croît en autonomie à mesure que se tissent les liens de coopération entre les unités autonomes qui constituent son réseau.

Or les forces contraires à la coopération sont souvent très puissantes : l'éloignement géographique, la méconnaissance des autres, les rivalités locales, l'absence de terrain de jeu commun, le délitement progressif des liens interpersonnels...

**Ce sont les fonctions Corporate qui ont pour rôle de promouvoir la coopération au sein de l'organisation.** C'est à ce titre qu'elles doivent développer la connaissance la plus fine possible de leur réseau pour être capables de nouer le plus de connexions pertinentes en fonction des circonstances : les problèmes que rencontre un point de vente ont-ils leur réponse dans l'expérience vécue d'une autre entité du réseau ? L'initiative lancée par une équipe de production locale serait-elle plus efficace si elle s'appuyait davantage sur les autres ? Les expertises capitalisées par ce bureau d'études peuvent-elles être utiles à la communauté ?

La coopération ne se décrétant pas, les fonctions Corporate doivent se donner de nouveaux modes d'actions indirectes et des stratégies d'influence efficaces pour créer les conditions de cette coopération.

**Ce sont les fonctions Corporate qui sont ainsi en charge de la « pollinisation »** c'est-à-dire de la diffusion constante des meilleures pratiques du réseau et de celles venues du dehors.

**Ce sont les fonctions Corporate qui ont aussi la charge de produire du sens commun** et d'aider chaque entité locale à se l'approprier pour le décliner localement.

**Enfin, ce sont les fonctions Corporate qui ont la charge d'organiser la montée en compétence des unités locales sur leur domaine d'expertise.** Décentraliser, par exemple, les prérogatives d'une direction des ressources humaines ne s'improvise pas. Le premier frein est bien souvent l'absence des compétences nécessaires en local. Il revient aux directions Corporate d'organiser la diffusion et l'entretien des savoirs nécessaires.

## UNE ALTERNATIVE AU MATRICIEL

L'organisation taylorienne a consisté à spécialiser et hiérarchiser les responsabilités pour limiter au maximum le nombre d'intermédiaires entre le commandement et l'exécution.

Dans les années 1970, les schémas matriciels ont permis aux organisations de pallier l'incapacité des structures hiérarchiques tayloristes à gérer des processus transverses ou des grands projets. L'émergence des enjeux de qualité totale et de juste à temps rendait nécessaire des collaborations horizontales plus fortes, en suivant des logiques de chaîne de valeur et non plus de spécialisation métier.

**L'organisation matricielle a consisté à formaliser le partage de responsabilités sur des processus transverses** entre des directions fonctionnelles, des directions géographiques et des directions opérationnelles. Autrement dit, les schémas d'organisation matricielle ont tenté



de traduire la complexité croissante des processus de création de valeur par une décomposition mécanique des responsabilités.

Si, dans un premier temps, ces nouvelles pratiques de partage des responsabilités ont permis de découpler la capacité des organisations à s'emparer de leurs enjeux opérationnels, cela a bien souvent aussi conduit à un engourdissement progressif des circuits de décisions (plus multipartites et donc plus consensuelles), à la multiplication des tâches de reporting (liées aux double-rattachement) et au final à l'engluement des grandes structures dans des schémas de fonctionnement de moins en moins lisibles pour l'interne, les clients et les partenaires.

**Dans une organisation autonome, on ne cherche pas une nouvelle façon de décomposer la responsabilité mais on assume au contraire qu'elle soit entièrement entre les mains d'unités autonomes,** chacune dotée des moyens de son action sur son propre périmètre.

Dans ce modèle, il ne s'agit donc plus de concevoir les fonctions Corporate comme les centres ou comme les sommets d'une chaîne de commandement pyramidale ou matricielle, il s'agit d'en faire les unités d'un réseau connecté dans les deux sens avec les autres unités de l'organisation.

Ainsi exonérée d'une tutelle pesante – ou rassurante selon les points de vue – chaque unité peut adopter de nouveaux comportements propres à l'autonomie :

> **Être davantage en alerte, à l'écoute des évolutions de son environnement.** Chaque unité porte une attention supérieure aux retours des clients, aux innovations des concurrents et à l'évolution des usages de leurs produits. Elle est ainsi plus rapide à réagir aux menaces et opportunités venues du dehors.

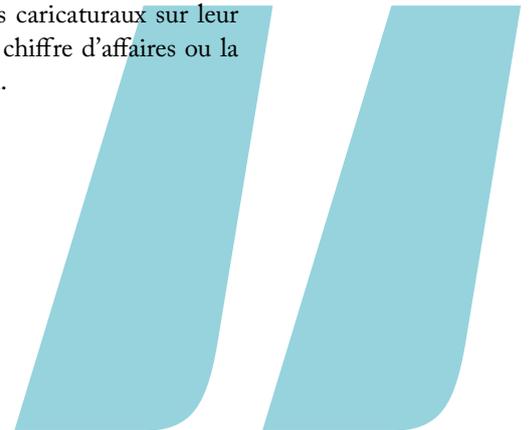
> **Être plus agile, à la fois pour décider et agir.** Sa taille est plus modeste, le nombre de personnes

à convaincre plus réduit, l'autorité décisionnelle plus proche du terrain. Les processus de travail ayant été fabriqués et validés localement, chacun sait quand et comment il est pertinent de s'y soustraire pour improviser et gagner du temps.

> **Être davantage imprégnée du sens commun.** La coopération permet d'entretenir les liens interpersonnels, de partager davantage de valeurs. Chaque manager d'unité sait en quoi son unité contribue à la performance de l'organisation mais il sait également en quoi l'organisation contribue à la performance de son unité.

À la puissance d'exécution des organisations intégrées, les organisations autonomes opposent leur agilité. Là où les premières excellaient dans des environnements stables et modélisables, les secondes sont davantage adaptées à des environnements où l'incertitude est permanente mais où les opportunités de croissance n'ont jamais été aussi nombreuses.

Les fonctions Corporate ont un rôle fondamental à jouer dans ces organisations autonomes et il n'est pas difficile de s'en convaincre dès lors que l'on sort des débats caricaturaux sur leur contribution directe au chiffre d'affaires ou la pesanteur de leur action.





#### HENRI MOLLERON

Henri Molleron a rejoint le groupe Colas à sa sortie de l'École Polytechnique en 1978. Après un an en France, il part à l'international : 2 ans dans le grand nord canadien, 4 ans au Nigéria puis 9 ans aux USA où il est d'abord responsable d'une filiale routière dans un État des grands lacs, avant de créer une entreprise de traitement de terres polluées sur la côte est. Après son retour en France, il crée une filiale de dépollution, puis devient directeur environnement du groupe COLAS en 2004. Depuis, ses tâches se sont progressivement enrichies : chargé de mission Développement Responsable, co-pilote pour le risque chimique, l'énergie ou le risque industriel, membre du COLAS Innovation Board, etc.

Le groupe COLAS est aujourd'hui leader de la construction et de l'entretien d'infrastructures de transport, d'aménagements urbains et de loisirs. Implanté dans une cinquantaine de pays sur les cinq continents, le groupe réalise chaque année plus de 80 000 chantiers dans le monde. Le groupe compte 57 000 salariés.

## *Interview d'Henri MOLLERON, Directeur Environnement du groupe COLAS*

*Propos recueillis par Thibaut Cournarie et Hervé Lefèvre,  
de Kea & Partners*

# **La direction environ de COLAS : plus coa**

## LORSQUE VOUS AVEZ PRIS LA DIRECTION ENVIRONNEMENT DU GROUPE COLAS, QUELLE ÉTAIT VOTRE AMBITION ?

**HM :** Je souhaitais mieux maîtriser le risque environnemental et explorer la question sous tous ses aspects selon une balance risques/opportunités. Il s'agissait de franchir une étape de structuration de la démarche environnementale existante de COLAS : nous ne partions vraiment pas de zéro ! En revanche, je bénéficiais d'une sorte de légitimité de start-upper transatlantique dans les métiers de l'environnement.

## A-T-IL ÉTÉ FACILE DE CRÉER UNE TELLE DIRECTION ? COMMENT L'AVEZ-VOUS ORGANISÉE ?

**HM :** Facile ? Oui et non. J'avais refusé cette mission une première fois en 1996 car je pensais que COLAS n'était pas encore mûr pour une telle démarche. Avec le recul, je crois que j'ai eu raison. La seconde fois, à l'inverse, c'est moi qui en ai pris l'initiative parce que la création d'une direction environnement m'apparaissait pertinente au regard de l'évolution de COLAS et des attentes de nos parties prenantes. J'ai pris le parti d'organiser la direction autour d'une équipe très resserrée d'experts pointus, avec des relais dans chaque filiale, ces « correspondants environnement » ne m'étant pas rattachés hiérarchiquement. Ensuite, les effectifs de la direction – au-delà

des contraintes budgétaires inhérentes à toute organisation – n'ont pas augmenté du fait d'un alourdissement mécanique des tâches mais plutôt en fonction des besoins réels : ainsi, personne n'a douté de la nécessité de créer un poste dédié à l'énergie puis un second pour le développement responsable, etc.

## EN 2014, VOUS AVEZ DÉCIDÉ DE FAIRE ÉVOLUER LES MODES DE FONCTIONNEMENT DE VOTRE DIRECTION. À QUEL MOMENT ET POURQUOI AVEZ-VOUS PRIS CETTE DÉCISION ?

**HM :** Tous les deux ans, une convention rassemble les correspondants environnement du monde entier en présence d'autres collaborateurs, notamment des opérationnels. Les ateliers de Bruxelles, menés avec Kea en 2014, ont constitué l'élément déclencheur pour initier ce programme de développement individuel et collectif. Ces séances avaient pour objet de travailler sur un certain nombre de sujets partagés, de comparer les retours d'expériences et d'échanger sur les bonnes pratiques.

À la suite de ces ateliers, certains correspondants sont venus me dire que ce travail avait été très enrichissant sur le moment, mais qu'ils regrettaient d'avance qu'il soit condamné à rester suivi de peu d'effets et que chacun doive retourner dans sa filiale, seul face à ses problèmes. C'était mal me connaître !

# nement ch que régalienn

Le manque d'échanges entre les correspondants s'avère d'autant plus dommageable que l'on constate qu'entre les correspondants de Marseille et de Montréal, par exemple, 80% des problématiques sont comparables et que des échanges structurés au sein du réseau seraient mieux à même de dégager des solutions, sans avoir à passer par une vision plus conceptuelle de siège. C'est la raison pour laquelle j'ai lancé le programme EOCE avec le soutien de notre PDG, un plan de progrès inscrit dans la durée qui permet aux correspondants de fonctionner durablement en réseau, en partageant et en co-construisant leurs outils transversaux.

*J'ai lancé un plan de progrès inscrit dans la durée qui permet aux correspondants de fonctionner durablement en réseau*

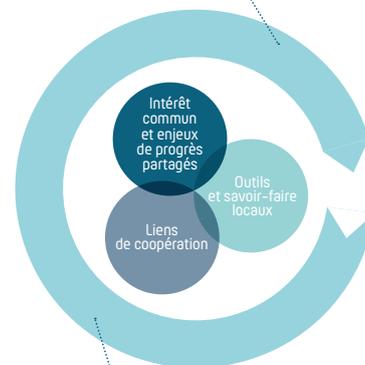
Un dernier point à ce propos : ma manière de manager se nourrit des critiques que j'ai parfois moi-même formulées à propos de certains de mes supérieurs, à savoir engager une action et ne pas la suivre... et j'ai parfois eu la dent dure ! Je fais donc en sorte que l'on ne puisse pas me faire le même reproche : je suis très attentif à ne pas « lâcher l'affaire ».



#### QUEL A ÉTÉ POUR VOUS LE POINT CLEF DE LA TRANSFORMATION DE VOTRE ORGANISATION ?

HM : En réalité, nous voulions franchir une nouvelle étape. Nous avons déjà fait beaucoup pour consolider la compétence environnementale des correspondants et les engager sur des sujets concrets et des plans d'action. Puis, en 2014, il m'a semblé que le temps était venu de les faire monter en puissance sur des qualités plus managériales, en termes d'animation et d'organisation au sein de leurs filiales, mais aussi de savoir-faire pour plus d'efficacité avec les opérationnels et leur PDG. Le point crucial était de renforcer la maturité des correspondants environnement dans leur filiale. Pour cela, nous voulions donner davantage de

Les PDG de filiales impulsent la politique environnement de leurs filiales.



La Direction environnement anime le réseau de correspondants environnement et fixe les règles du jeu.

Les principes de la démarche EOCE

corps à leur communauté, avec la dimension collaborative du réseau de leurs pairs. Pour résumer, nous voulions les conduire à intégrer trois interfaces avec des savoir-faire spécifiques à chacun : leur PDG, le réseau et la Direction Environnement pour combattre le travers trop fréquent d'un fonctionnement individualiste.

**POUR S'ATTAQUER À UN TEL PROJET CHEZ COLAS, IL A SANS DOUTE FALLU QUE VOUS METTIEZ TOUT VOTRE POIDS ET LA FORCE DE VOS CONVICTIONS DANS LA BALANCE, N'EST-CE PAS ?**

**HM :** Je crois profondément à la puissance du travail collaboratif structuré. Et chacun de ces quatre mots compte ! J'ajouterais qu'il n'y a pas de fonctionnement collaboratif sans esprit de partage et pas de partage sans une dose d'altruisme. Il faut bien sûr développer des méthodes et des savoir-faire, mais aussi et surtout s'attaquer à une forme d'individualisme très répandu.

L'idée n'a donc pas consisté à « déballer » une doctrine et/ou un modèle auprès des correspondants, en contrôlant ensuite la mise en application. Notre démarche s'est au contraire attachée à les conseiller, à les accompagner dans la résolution de leurs problèmes, à nous mettre à leur service dans le contexte de leur filiale ; le meilleur exemple de cette humilité est que nous n'avons pas cherché à étendre au reste de COLAS les solutions qui émergent dans telle ou telle filiale à l'occasion du programme EOCE ; même si nous ne nous l'interdisons pas le cas échéant, ce n'est pas le but d'EOCE. Ce mode de fonctionnement est foncièrement novateur au regard de notre vécu d'entreprise. C'est justement ce qui me plaît. Encore fallait-il que nos correspondants et leurs PDG l'acceptent et se l'approprient, d'autant que ce type de projet devient très vite chronophage. Mon rôle a donc consisté à les convaincre sans être totalement sûr de moi au départ car je ne savais pas moi-même de façon très précise jusqu'où nous irions ! C'est d'ailleurs ce qui est intéressant dans ces questions de changement ou de transformation : on affirme souvent qu'il faut afficher une vision claire et la communiquer... Encore faut-il la posséder dès le début, or toute la

question de l'adhésion se noue à ce moment-là. Il ne faut révéler que les éléments dont on est sûr et sur lesquels on peut solidement s'appuyer, sans s'engager plus avant, ce qui conduit parfois à ne pas dévoiler toutes ses attentes ou ses ambitions à l'équipe. À un moment donné, on doit assumer la solitude du chef et laisser mûrir les choses.

**POUR RÉUSSIR UN TEL PROJET, IL FAUT NÉCESSAIREMENT RÉUSSIR À EMBARQUER AVEC SOI LES PATRONS DE FILIALES...**

**HM :** Travailler en concertation avec les PDG de filiales, est déterminant. Comme je l'ai dit précédemment, je cherche à faire évoluer les trois côtés du triangle. Je ne peux, ni ne veux travailler uniquement dans le silo de notre direction... Ce raisonnement s'avère d'ailleurs plutôt rare au sein des groupes, tant les directions centrales ont tendance à entretenir une relation complexe avec les opérationnels. Si l'on ne peut nier la dimension régalienne de leur rôle, on ne peut pas réduire les liens avec les opérationnels à un rapport d'opposition, de supériorité d'expert ou de contrôle.

***On ne peut pas réduire les liens avec les opérationnels à un rapport d'opposition, de supériorité d'expert ou de contrôle***

Ensuite, il s'agissait de fournir une méthode qui puisse se diffuser et se propager d'elle-même sur le long terme, pour des raisons de coûts, mais également d'appropriation... et qui soit utilisable par d'autres directions de Colas ou des réseaux d'opérationnels. D'ailleurs, un critère de succès serait pour moi qu'un dirigeant fonctionnel ou opérationnel souhaite transposer une telle méthode pour faire évoluer une de ses équipes. Sur un plan plus conjoncturel, je pense aussi que le réseau environnement était prêt pour cette nouvelle étape, laquelle s'inscrit également dans la perspective de mon départ en retraite d'ici quelques années.

### 18 MOIS APRÈS LE LANCEMENT DU PROGRAMME EOCE, OÙ EN ÊTES-VOUS ?

HM : Nous entrons dans la phase de propagation. Pour l'instant, nous sommes satisfaits de l'avancement et de l'évolution du projet, même si celui-ci a beaucoup évolué en cours de route. On voit également que l'activité sur EnviroNnet – le réseau social des correspondants environnement et leurs équipes – progresse. On sent qu'il se passe quelque chose, que les lignes bougent. On retrouve là toute la puissance d'une énergie collaborative et d'une co-construction avec l'équipe de consultants.

### À TITRE PERSONNEL, AVEZ-VOUS CHANGÉ VOTRE FAÇON DE MANAGER ? CELA A-T-IL FAIT ÉVOLUER LE RÔLE DE LA DIRECTION ENVIRONNEMENT AU SEIN DU GROUPE ET VIS-À-VIS DE SES FILIALES ?

HM : Je vais commencer par vous raconter une anecdote. J'ai suivi, il y a longtemps, un cours de management. On m'a demandé au sein de quelle catégorie je me situais : celle du patron autoritaire, collaboratif, consultatif, etc. ? J'ai regardé mon papier durant 10 minutes sans savoir quelle case cocher. J'ai ensuite fait part avec un relatif agacement de ma perplexité face à cette question. L'animateur a alors déclaré que j'avais raison de ne pas répondre à la question car un manager devait être en mesure d'épouser tous les styles de management selon les circonstances et les personnes. Il m'a expliqué qu'être manager, c'était disposer d'un carquois rempli de plusieurs flèches : on décoche chaque jour une flèche différente en fonction de la cible et du contexte. Cela me correspond pleinement. Je suis parfois très ouvert, parfois très secret, parfois très directif, parfois très collaboratif... J'utilise tous les modes de management. Est-ce que mon dosage est le bon ? Il n'est pas parfait, évidemment, mais, pendant toute ma carrière, j'ai cherché à avoir le plus de flèches possibles. Là, avec ce projet, on en rajoute une... Dit autrement, ma façon de manager a toujours été en constante évolution et à géométrie variable.

Je n'ai donc pas « changé » au sens littéral du terme. En revanche, je dois avouer que la

puissance du collaboratif dépasse mes attentes. Depuis longtemps, je dois gérer trois équipes : celle de la filiale de dépollution que j'ai créée, celle de la Direction Environnement au siège et celle des correspondants environnement... et chaque équipe se pilote différemment avec des modes hiérarchiques bien distincts.

*Chaque équipe se pilote différemment avec des modes hiérarchiques bien distincts*

Grâce au programme EOCE, j'ai progressé sur la gestion de la troisième équipe, peut-être même au détriment de la première ces derniers temps. De toutes les façons, ce type de processus est itératif : on améliore une dimension, l'autre prend du retard... Il faut sans cesse remettre sur le métier. Pour répondre à la seconde partie de votre question, l'organisation générale de la Direction Environnement n'a pas été modifiée, elle a simplement acquis de l'épaisseur même si cela peut être vécu par les intéressés comme une transformation. Nous avons ensemble franchi un cap qui modifie nos liens de communication, notre mode de fonctionnement et la façon dont les correspondants s'enrichissent mutuellement. Pour utiliser une image, on pourrait parler d'augmentation de notre soft power. Mais au final, une seule question demeure : est-ce que cela fait évoluer l'utilité et la contribution des correspondants environnement ? Je pense que la réponse est oui, et c'est ce qui est le plus important, même si cette affirmation est probablement encore prématurée !

### UNE TELLE RÉFORME EST-ELLE POSSIBLE POUR CHAQUE DIRECTION DU GROUPE COLAS ? QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS À CEUX QUI VEULENT SE LANCER DANS CE TYPE DE DÉMARCHE ?

HM : Oui, elle l'est, car ce n'est pas une méthode spécifique à l'environnement ; cela dit la plupart des directions du siège COLAS ont plus d'ancienneté et

de maturité que celle que je dirige et leurs besoins ne sont pas forcément de même nature...

La condition expresse en préliminaire est de consacrer en central un volume d'heures variant entre 25 et 100 % de celles effectuées par le cabinet de conseil qui accompagne le projet. Il faut être prêt à investir ce temps. Si l'entreprise délègue massivement aux consultants et n'affecte que peu de ressources propres, l'opération risque d'être fortement mise à mal. Notre vision est assez simple : comme c'est nous qui allons piloter ce fonctionnement pérenne, autant que nous commençons à le piloter dès le début, avec le consultant à nos côtés : c'est comme ça que l'on apprend à conduire dans une auto-école, en prenant le volant le premier jour. Ainsi, nous ne nous situons pas dans une démarche de sous-traitance mais de véritable partenariat. Et il convient d'usiner le juste équilibre avec les partenaires, équilibre évolutif dans le temps. Les consultants apportent des compétences et des méthodes dont nous ne disposons pas en interne, tandis que nous apportons la connaissance de l'entreprise, de ses membres et de sa culture : il y a des formulations, par exemple, qui passent bien dans une entreprise et qui peuvent conduire à des blocages dans une autre. Nous nous situons dès lors dans une logique de co-construction gagnante car fondée sur un socle clair et solide. Autre point-clé : ce temps investi par l'entreprise doit être qualitatif. La facilité consiste souvent à enrôler des stagiaires ou des débutants sur ces projets. C'est à mon sens une grave erreur. J'ai mobilisé une collaboratrice d'excellent niveau au sein de la Direction Environnement et j'ai moi-même dédié beaucoup d'heures à EOCE... Et je continue !

#### VOTRE AMBITION INITIALE POUR LA DIRECTION ENVIRONNEMENT A-T-ELLE CHANGÉ ?

**HM :** Je vais vous répondre en évoquant des concepts qui me tiennent à cœur : l'autonomie et la cohérence, qui constituent à mes yeux deux piliers fondateurs.

Prôner l'autonomie, c'est reconnaître que ses collaborateurs disposent de moyens pour s'organiser comme ils le souhaitent, peuvent travailler avec qui ils veulent et mener ainsi leurs actions assez librement. Cette autonomie – que l'on va qualifier de débridée ou d'horizontale – est grandement facilitée par le numérique et j'irais même jusqu'à affirmer que c'est le véritable enjeu de la transformation digitale des entreprises. Elle peut s'avérer angoissante pour les structures hiérarchiques car elle leur ôte une fraction de responsabilité et les dessaisit d'une partie de leur rôle. Ce qui est souvent très difficile à accepter.

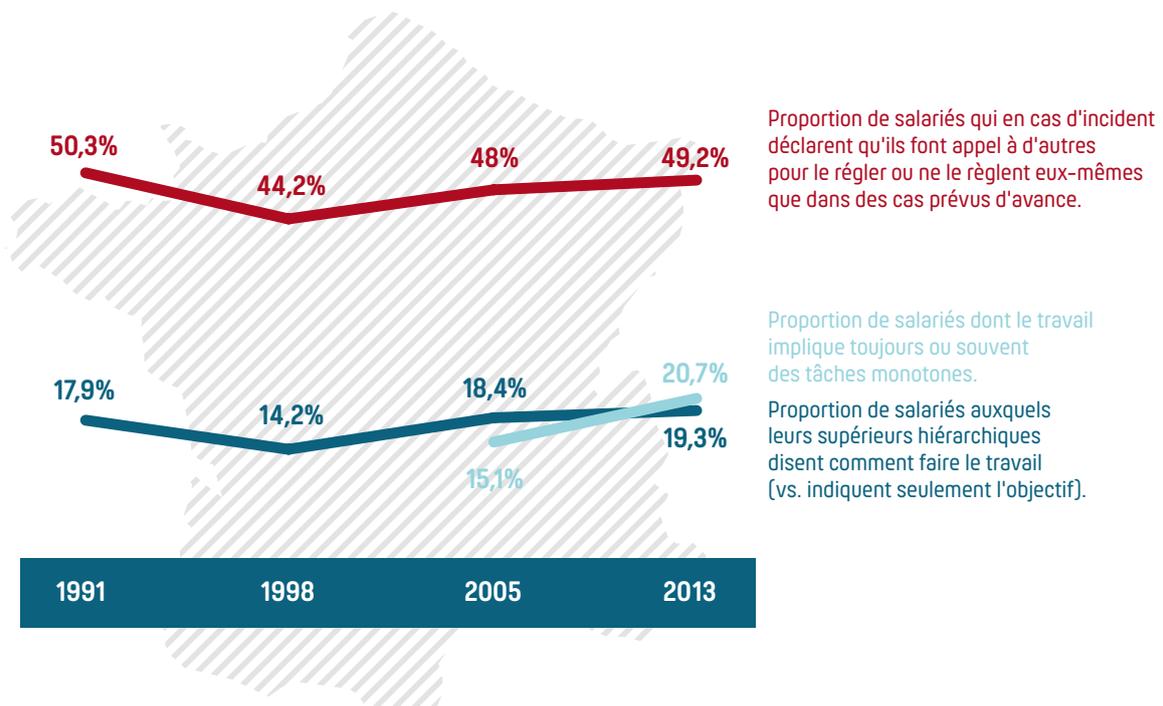
Pour autant, elle doit s'exercer dans un cadre afin de conserver une cohérence d'ensemble. Ce qui implique de disposer d'un système de management formalisé. À défaut, l'organisation devient ingérable. Pour parler plus trivialement, « ça part dans tous les sens ». Il est d'ailleurs frappant de constater que les salariés très autonomes ne sont nullement gênés de respecter un cadre prédéfini. Il constitue même in fine la condition de leur autonomie, pourvu que ce cadre ne soit pas figé et que chacun et chacune puisse proposer des contributions pour le faire évoluer ; le principe devient alors très clair : le cadre évolue mais on le respecte impérativement à chaque instant dans son état du moment.

#### EN RÉSUMÉ, COMMENT IMAGINEZ-VOUS LE RÔLE D'UNE FONCTION CORPORATE VIS-À-VIS DES FILIALES ?

**HM :** Avec le programme EOCE, j'ai engagé la mise en réseau des correspondants environnement dans les filiales, renforcé leur maturité et leurs liens avec leur PDG et la Direction Environnement, sans nuire à leur autonomie, bien au contraire. Aujourd'hui, cela fonctionne et les résultats commencent à dépasser mes attentes.

Pour conclure, je dirais qu'une fonction corporate doit participer à des programmes de transformation et en impulser ; pour cela, elle doit aller au-delà de sa mission classique d'expertise et de contrôle (« support ») et jouer un rôle d'animateur de réseau, de formateur et de coach, c'est un rôle de développement individuel et collectif.





Source : DARES / Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social – Autonomie dans le travail, Enquêtes Conditions de travail / Elisabeth Algava, Lydie Vinck 2015

Peu commenté à sa publication, le rapport d'Eurofound met pourtant en évidence les effets bénéfiques de la participation des salariés sur la performance des entreprises au travers de leviers tels que la formation, l'engagement ou encore la perception par les salariés de leurs conditions de travail.

Dans une note parue en janvier 2011, le Centre d'Analyse Stratégique confirmait l'influence de la participation des salariés sur la performance sociale des entreprises, notamment via l'évolution de l'absentéisme.

Malgré les preuves statistiques qui lient l'implication des salariés à la performance de l'entreprise, les données compilées depuis plusieurs années par la DARES sur les conditions de travail démontrent que les entreprises françaises évoluent nettement vers davantage de contrôle et de travail prescrit (Cf. graphique ci-dessus).

Une tendance qui devrait peser sur la compétitivité des entreprises françaises à l'heure des grandes transformations en cours.

# “ UN MÉTIER DES HOMMES UN STYLE

Kea & Partners conseille les directions générales sur leurs enjeux de :

- > Stratégie et croissance
- > Excellence des opérations
- > Structure, gouvernance, management et ressources humaines
- > Stratégie digitale, technologie et systèmes d'information

Nous sommes partie prenante de The Transformation Alliance, un groupe fort de 400 consultants et de 12 implantations dans le monde.

Avec l'ambition d'innover toujours plus aux côtés de nos clients sur la transformation de leurs organisations, nous promouvons une pratique du conseil où intelligence de la pensée et intelligence de l'action sont mises à l'épreuve de la réalité. Nos clients valorisent ce double regard et, au-delà, nous reconnaissent un style bien à nous.

« *Free-spirited excellence* » tel est notre état d'esprit. Car si l'excellence est centrale dans notre métier, on peut tout autant l'exercer avec liberté, indépendance et décontraction.

**Kéa** Partners  
for transformation



Pour toute information vous pouvez contacter

Laurence Dothée Steinecher

[laurence.dothee@kea-partners.com](mailto:laurence.dothee@kea-partners.com)



# Kéa

3, rue Danton / 92240 Malakoff  
T. 33 (0)1 40 84 74 00 / F. 33 (0)1 40 84 74 10

[larevue@kea-partners.com](mailto:larevue@kea-partners.com)  
[www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com)