

NEW WAYS OF WORKING : LA RESPONSABILISATION ET LA COOPÉRATION, CLÉS DU NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL

AUTEURS



DAMIEN MERMET
damien.mermet@wavestone.com

Face à un contexte marqué par l'incertitude, la complexité et la transformation permanente des modèles, les New Ways of Working se concrétisent notamment par un nouveau paradigme managérial. Ce dernier, structuré autour d'une culture et de pratiques associées au même niveau de responsabilisation et de coopération.

Comment responsabiliser en environnement incertain ? Comment donner des marges de manœuvre face à des modèles économiques contraints ? Comment développer des coopérations efficaces contribuant à la performance globale ? Autant d'interrogations auxquelles le nouveau paradigme managérial doit répondre.



DÉVELOPPER UN NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL

L'entreprise est confrontée à de nombreux facteurs externes face auxquels elle doit trouver des réponses organisationnelles, managériales, culturelles. Nous proposons de distinguer deux grandes familles de facteurs, ceux concernant les modèles d'activité et ceux concernant les dynamiques sociologiques.

Des modèles d'activité en forte mutation

Complexité, incertitude, vitesse deviennent la norme. Quand règlements, technologies et usages évoluent presque quotidiennement, personne ne peut prétendre tout comprendre et maîtriser seul ; l'association, la coopération, le partenariat sont nécessaires pour maîtriser son avenir.

Les attentes des clients tout comme la mise sur le marché des offres ou encore la réaction des concurrents évoluent de plus en plus rapidement. Cette rapidité met en évidence le décalage entre la « *fulgurance des marchés et des technologies* » et les modes de fonctionnement de l'entreprise, souvent encore basés sur la centralisation des prises de décision et la responsabilisation individuelle.

Dans le même temps, les frontières entre secteurs et métiers se transforment : les acteurs économiques cherchent à développer des positionnements différenciant en sortant des cadres et en bousculant les acteurs installés.

De nouvelles dynamiques sociologiques

La société actuelle connaît des mutations structurelles, dont les impacts se font bien évidemment sentir dans l'entreprise.

La décennie en cours est marquée par l'usage des technologies digitales (2.0, 4.0, intelligence artificielle, commande neuronale...). Autant de technologies qui bouleversent les relations humaines : immédiateté, absence de frontières, disponibilité de l'information sont les nouvelles règles en vigueur.

L'avis des pairs – de ma communauté – prime et modifie le rapport à la hiérarchie.

La relation à l'entreprise change : les parcours professionnels ne sont plus linéaires ! Chacun veut construire son parcours en fonction de ses aspirations personnelles. Les entreprises dont les valeurs trouvent une traduction dans des comportements visibles sont les plus à même d'impliquer et de fidéliser leurs collaborateurs.

Enfin, l'entreprise subit de plein fouet la transformation des modèles d'activité. Sources d'anxiété pour de nombreux collaborateurs, ces nouveaux modèles augmentent les risques psychosociologiques qui sont à prendre en compte par l'ensemble du management.

QUELLES SONT LES EXIGENCES DU NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL VISÉ ?

Face à ces facteurs d'influence de l'environnement, le modèle managérial à développer doit répondre aux exigences suivantes :

- / La **réactivité** et l'**adaptation**, ce qui suppose de consacrer son énergie à créer les conditions de la réactivité – c'est-à-dire développer les capacités de chaque collaborateur à comprendre l'environnement, à raisonner sur la base de scénarios, à disposer de marges de manœuvre – plutôt qu'à maîtriser un processus de « *prévision – planification – réalisation – contrôle* ».
- / L'**innovation** qui résulte de la confrontation des points de vue, de l'association des compétences, de l'ouverture d'esprit, de la veille et de la sortie du cadre. Ainsi, l'intégration de profils résolument atypiques au sein des équipes est une pratique délicate, mais favorable.
- / La **coopétition**, induite par le développement nécessaire de stratégies partenariales dans des écosystèmes d'acteurs complexes et mouvants. Elle suppose un travail précis sur le positionnement, les modalités de collaboration ouverte et fluide et la gestion des intérêts propres.
- / L'adaptation et le développement des **compétences** pour disposer de la di-

versité nécessaire, pour faire évoluer les repères et les raisonnements et pour proposer des parcours professionnels à chacun.

- / La **performance** – encore et toujours ! – elle correspond à la recherche d'une performance durable, c'est-à-dire à la fois court terme et long terme avec une forte place au développement du patrimoine matériel et immatériel.

En synthèse, il s'agit de développer les capacités de compréhension et d'action des collaborateurs au plus proche de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires...).

RESPONSABILISATION ET COOPÉRATION AU CŒUR DU PARADIGME MANAGÉRIAL DES NEW WAYS OF WORKING.

Le modèle cible pourrait se définir simplement comme l'association des principes de responsabilisation et de coopération. L'objectif est de faire vivre un collectif soudé, dans lequel chacun s'engage, intègre les contraintes et savoir-faire des autres et vise la performance globale.

La responsabilisation implique d'amener chacun à comprendre les enjeux sur son périmètre et à réagir, innover, s'adapter face à ses interlocuteurs. Ce n'est en aucun cas décider seul.

La coopération consiste à associer les compétences, les points de vue, les savoir-faire qui permettent d'atteindre le meilleur potentiel de réactivité, d'innovation, d'adaptation pour l'entreprise. Comme elle n'est pas spontanée elle doit être explicitement organisée par le management.

C'est un modèle qui n'est ni focalisé sur l'initiative personnelle, l'entrepreneuriat et le pilotage *bottom line*, ni structuré par les normes et le consensus de façade.

Il postule une remise en cause forte des pratiques traditionnelles de management. Dans ce nouveau modèle, chacun s'interroge en permanence sur la valeur ajoutée qu'il apporte aux autres, à l'entreprise. Dans ce sens c'est une approche qui demande une

forte responsabilité et autonomie aux managers et qui donne toute sa réalité à l'exemplarité managériale si souvent mise en avant. Elle se traduit par le fait d'oser lâcher prise et par commencer à changer soi-même.

En synthèse, il s'agit pour beaucoup d'entreprises de passer de la « *mise sous contrôle des individus* » à la « *mise en dynamique des collectifs* ».

COMMENT DÉVELOPPER CETTE CULTURE MANAGÉRIALE ÉQUILBRÉE ENTRE RESPONSABILISATION ET COOPÉRATION ?

Globalement, il convient d'agir à la fois sur la culture (les croyances, les représentations, les valeurs, les principes, les envies, les comportements) et sur les « *outils* » et « *sys-tèmes* » qui structurent les comportements (les processus, la contractualisation, l'évaluation, la gestion des carrières, l'accès et le partage de l'information), dans une approche où le « *comment* » (la façon de faire) a autant d'importance, si ce n'est plus, que le « *quoi* » (l'objectif).

1 L'appropriation d'un cadre stratégique vivant pour un maximum de réactivité. Dans un environnement incertain et en perpétuel changement, l'objectif du cadre stratégique est de permettre à chacun de comprendre et d'intégrer les orientations de l'entreprise pour être capable de prendre ses responsabilités sur le terrain, en étant en phase avec le rythme d'évolution externe. Ce processus stratégique constant, vivant, ouvert aux

parties prenantes externes se matérialise par exemple par des ateliers et des séminaires d'analyse, de co-construction et de partage.

2 Une dynamique collective de débat et de co-construction fondée sur des responsabilités claires. Bien loin d'un modèle centré sur les délégations formelles de responsabilité et les arbitrages, le modèle managérial visé consiste à créer un cadre permettant de confronter et intégrer explicitement les points de vue de chacun au bénéfice de l'intérêt global. Le travail managérial porte d'abord sur les finalités et les modalités (le comment) avec une forte attention portée au fonctionnement collectif et aux valeurs ajoutées réciproques. Ainsi, à l'occasion des évolutions d'organisation la co-construction portera plus sur la définition des relations que sur l'affirmation des responsabilités de chacun.

3 Le développement explicite des marges de manœuvres. C'est là un point essentiel : au niveau opérationnel il s'agit d'une approche à la fois culturelle (prendre sa responsabilité) et analytique (créer les conditions opérationnelles favorables et donner les moyens). Au niveau des dirigeants il s'agit de développer leur prise de recul et leur prise de responsabilité en ayant conscience des enjeux globaux.

4 Des processus et référentiels traduisant concrètement le management visé. On pense d'abord bien sûr aux ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, rémunération, reconnaissance, promotion) et au pilotage (contractualisation,

revues, appréciation des résultats), mais au-delà ce sont tous les processus de l'entreprise qui peuvent être concernés pour faciliter la prise de responsabilité, les marges de manœuvre et les coopérations.

Les modalités d'animation managériale sont aussi questionnées, y compris sous un registre d'efficacité : c'est dans cet esprit que se développent des méthodes de travail en groupe, aussi bien synchrones qu'asynchrones, pour faciliter l'expression, l'écoute, la créativité, l'analyse, la décision, l'appropriation.

5 Des coopérations organisées, ancrées dans des relations individuelles de qualité. Développer la capacité d'un collectif à travailler efficacement ensemble suppose de prendre le temps de construire la confiance et d'aider chacun à apprendre - idéalement à apprécier - de travailler avec des personnes très différentes. Cela implique très concrètement de répondre à des questions comme : « *qu'attend-il/elle de moi ? Qu'est-ce que je peux lui apporter ? Dans ce que je fais, qu'est-ce qui peut avoir un impact sur lui/elle ?* ».

La coopération commence par l'attention aux autres, on peut parler d'un management à « *haute intensité relationnelle* ». Celui-ci suppose que le traditionnel « *courage managérial* » s'étende au « *courage relationnel entre niveaux et entre pairs* ». L'efficacité des coopérations ne peut pas seulement résulter d'un état d'esprit d'entraide. La démarche consiste à la fois à travailler sur des principes de management des coopérations et sur une qualification précise des « *objets*

MARGES DE MANŒUVRE POUR LES TÉLÉCONSEILLERS DES SERVICES CLIENT

Face à des enjeux de performance opérationnelle extrêmement exigeants, une entreprise du secteur de l'énergie a décidé de développer les marges de manœuvre des interlocuteurs clients. Une démarche pragmatique partant des besoins exprimés par les différents niveaux de management et visant des objectifs équilibrés (efficacité client, efficacité sociale, efficacité économique) a permis de définir et partager des pratiques managériales adaptées.

La démarche constitue une plateforme de coordination des projets en cours et débouche sur des engagements concrets, inscrits dans les contrats de responsabilité, et pilotés dans le temps. Elle s'est par exemple traduite par des « *incontournables* » des feuilles de route des entités. En synthèse, il s'agit de développer une posture orientée client et des cadres, outils et modalités opérationnelles libérant l'initiative des téléconseillers et commerciaux.

de coopération » pour définir des modalités très concrètes.

6 De nouvelles modalités de circulation de l'information qui transforment le rôle des managers. Les plateformes collaboratives et les outils de communication permettent de faire circuler et de partager toutes les informations utiles... ou pas. Ces outils accélèrent la réactivité, l'adaptation et l'innovation s'ils s'inscrivent dans un fonctionnement qui donne du sens et qui permet la liberté d'expression. En développant des pratiques « pull », ces outils correspondent bien à la double logique de coopération et de responsabilisation. La transparence de l'information permet à chacun d'avoir facilement accès aux informations dont il juge avoir besoin.

Elle permet aussi de modifier profondément le système de régulation en rendant possible une véritable régulation « par les pairs ». Le digital, canal de la coopération de masse, est aussi celui qui permet, en quelque sorte, de passer de la surveillance à la « co-veillance ».

7 L'affichage et la traduction concrète des valeurs. Une démarche de communication vivante et très ancrée sur les situations réelles est indispensable pour passer de la tribu des « pionniers » à l'implication de l'ensemble de l'entreprise. La communication directe auprès des collaborateurs joue un rôle de mise en tension des managers par des attentes venant « du bas ». Ainsi, l'exemplarité et la cohérence des dirigeants sont une fois de plus sollicitées.

Face à la distanciation des salariés il faut travailler à la fois sur les besoins d'appartenance et les besoins de différenciation. Le premier levier de cohésion et de cohérence est l'adhésion à des valeurs fortes et perçues comme sincères parce que traduites en pratiques et comportements visibles. Il nous semble que le sens, la confiance, la bienveillance, la transparence... et aussi l'exigence sont les valeurs qui correspondent le mieux au paradigme managérial proposé.

IDENTIFIER, PARTAGER ET OPTIMISER LES COOPÉRATIONS ENTRE ENTITÉS

Nous sommes dans une entreprise où les différents métiers s'inscrivent dans un modèle économique et un modèle d'activités fortement intégrés. De nombreuses attentes des parties prenantes supposent une fluidité et une efficience des relations entre de nombreux acteurs.

Pour inscrire ces coopérations dans le fonctionnement courant et les optimiser, l'entreprise a défini, en s'appuyant sur une équipe projet rassemblant les business units et les fonctions centrales, des principes (par exemple : intégration des coopérations dans les responsabilités formelles des managers, dans le cycle de pilotage, dans les pratiques d'évaluation et de reconnaissance) et une boîte à outil (inventaire qualifié des coopérations essentielles ; proposition de modalités concrètes d'animation et de pilotage des coopérations) permettant à chaque entité opérationnelle d'identifier et d'animer les coopérations internes ou externes qui la concernent.

CONCLUSION

Le paradigme managérial de la responsabilisation et de la coopération répond aux exigences de l'environnement économique, technique, réglementaire et social actuel des entreprises. Certes, il s'agit d'un modèle très exigeant qui questionne un point central du fonctionnement des entreprises : la prise de décision. Bien loin de l'exercice d'une délégation formelle, la décision apparaît au niveau opérationnel comme la recherche ouverte des meilleures réponses aux attentes des parties prenantes et au niveau central comme l'aboutissement logique d'une instruction intégrant tous les regards et points de vue.

La situation et les objectifs de chaque entreprise sont spécifiques, le modèle managérial proposé consiste en une mise en dynamique collective sur une trajectoire co-construite qui ne consiste pas à accumuler des consensus mous, mais à faire apparaître les meilleurs équilibres à partir de la conduite explicite de débats permettant de confronter les points de vue.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.