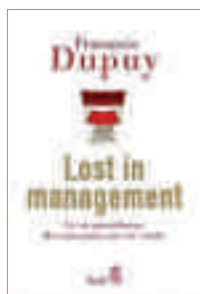


Coopérations et enjeux humains

La rédaction de TRANSVERSUS a sélectionné pour ce numéro quelques livres récents, qui l'ont marquée.

Ces livres ont en commun une perception forte des enjeux de la transversalité dans les organisations, particulièrement en ce qui concerne les difficultés de coopération et les enjeux humains.

Sans le savoir, les auteurs, d'horizons et de spécialités très variés, partagent quelques idées communes (et peu communes) : besoin clé d'espace de liberté, d'un certain flou permissif dans les organisations, bon équilibre entre explicite et implicite, désir de sens, changement profond dans les modes de management, rôle clé des transversalités.



Commençons par **Lost in management de François Dupuy**, paru au Seuil en février 2011, livre extrêmement stimulant et d'une lecture très agréable. Nous sommes bien

sûr jaloux du titre, superbement trouvé, qui décrit assez bien la situation dans de nombreuses entreprises. François

Dupuy, brillant sociologue des organisations, enseignant (INSEAD...), publie peu, mais toujours des ouvrages qui font date.

Lost in management repose sur une étude menée dans une vingtaine d'entreprises françaises extrêmement variées et rendues ici anonymes. Près de 800 interviews ont été conduites auprès d'entreprises industrielles, de services, de télécommunication, d'assurance, d'ameublement, du traitement des eaux,

l'administration, des PME.

Relevons tout d'abord quelques titres de chapitre particulièrement éloquentes : *Les effets pervers de l'organisation en silos*, *On a laissé filer le client*, *Le couple infernal intégration-processus*, *Confiance détruite/confiance construite*. Nous sommes là au cœur de nos problématiques du transverse !

Les constats sont variés et stimulants pour la réflexion :

Un premier constat souligne un certain laxisme qui gagne le management. Avec subtilité, l'auteur en analyse les causes, dont la peur d'aborder de front des problèmes sociaux. Un laxisme qui, dans beaucoup de cas étudiés, aboutit à des situations structurelles de « sous-travail » : « On a laissé filer le travail », déclare pertinemment François Dupuis. La situation est bien mise en perspective historique, l'auteur critique assez fortement un nouveau taylorisme et ses conséquences sur la situation actuelle de l'emploi. La mondialisation, la priorité donnée aux clients auraient dû provoquer un changement profond de management mais les entreprises sont restées bloquées dans leurs anciennes habitudes organisationnelles.

Cette « paresse managériale » revêt de multiples aspects : les recours aux intérimaires ou l'externalisation par exemple. Les difficultés que rencontre l'encadrement de premier niveau sont montrées en exemple.

La seconde partie du livre, assez forte, redémontre, par le constat, que l'organisation « verticale », en silos de spécialités, dans des métiers bien définis, est une super protection contre les dangers. Cette autonomie des fonctions, des *business units* est hypersécurisante en comparaison des confrontations permanentes, des ajustements indispensables, qu'implique la coopération avec les autres. L'entreprise se cloisonne « avec des informations qui ne remontent pas

plus qu'elles ne redescendent. »

La transversalité est vue comme un danger. Le silo, le « paradis des experts », est bien plus sécurisant que les interdépendances que crée le transverse. Pour beaucoup, « l'enfer c'est les autres », les administratifs ne comprennent pas les commerciaux, qui ne comprennent pas la production...

Nous sommes là au cœur d'un phénomène bureaucratique, sur lequel historiquement François Dupuy s'est souvent exprimé (*Le Client et le Bureaucrate*, Dunod, 1997) :

« La coopération n'est pas un comportement naturel ou spontané, du moins dans les situations quotidiennes de travail. Pour les acteurs concernés, elle remplace l'autonomie par la dépendance, la neutralité par la confrontation. C'est bien ce que les univers administratifs, pour ne citer qu'eux, ont cherché à éviter à tout prix. »

Dans cette situation, les cadres supérieurs ne comprennent plus ce qui se passe et perdent, souvent par paresse managériale, la « maîtrise de la valeur ».

Un autre thème fort est abordé, l'abandon du client, à travers la diminution « volontaire » des contacts directs, grâce aux distributeurs, aux centres d'appels. Qui sous-traite le client, le maltraite. Là encore, la cause majeure identifiée est l'ensemble des difficultés d'un changement réel qui remettrait le client de façon transverse au cœur des organisations, avec les remises en cause profondes des habitudes. La « peur du social » sert souvent là à nouveau de prétexte à l'inaction. Serait-ce les nouveaux enjeux de l'entreprise actuelle ?

Une conséquence mécanique est souvent « le sacrifice de l'encadrement de proximité » qui se retrouve responsable sans pouvoir. Là encore, les cas étudiés sont convaincants.

Le livre aborde alors un thème clé, l'utilisation des processus (disons ici surtout

des procédures !) comme technique permettant aux directions de tenter de faire marcher l'ensemble par de l'hyperorganisation, en multipliant les contrôles, les indicateurs, les objectifs et leurs mesures.

« Tout est contrôlé, rien n'est sous contrôle » ! Ce « délire du contrôle », dans un environnement souvent matriciel, aboutit dans la plupart des cas à un décrochage de la réalité.

Beaucoup d'autres thèmes sont étudiés, de la perte de confiance à la difficulté de changer...

Face à ces constats, quelles sont les pistes de solution évoquées ? Bien sûr d'abord quelques généralités finalement assez connues :

- faire remonter le client final le plus en amont possible dans l'entreprise,

- rendre inéluctable la coopération/ confrontation entre personnes et services,

- capitaliser sur l'encadrement de proximité.

Mais plus intéressant, François Dupuy

- bien dans l'esprit de l'« école » de l'analyse stratégique Crozier/Friedberg/Toenig – revendique « le flou, comme espace de liberté », un certain droit au libre arbitre : « L'exclusion de l'arbitraire – c'est-à-dire en fait du libre arbitre – dans la gestion des individus prive de facto le management, celui de proximité surtout, de tout pouvoir réel. »

C'est sans doute dans l'équilibrage de ce qui relève des règles et de la délégation en confiance que se trouve le secret des organisations performantes d'aujourd'hui.



Restaurer la confiance dans l'entreprise
Frédéric Petibon,
Alain Reynaud,
Hubert Heckmann,
Dunod, 2010.

Ce livre est au cœur d'un problème crucial aujourd'hui, la notion de confiance, problématique déjà ancienne (Niklas Luhmann, *La Confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica, 1968, 2006), brillamment traitée par Hervé Sérieyx dans son livre *Confiance, mode d'emploi*, Maxima 2009. *Restaurer la confiance dans l'entreprise* a reçu par ailleurs le Stylo d'or, prix du livre de l'année 2010 décerné conjointement par l'ANDRH, l'Association nationale des directeurs des ressources humaines, et la revue *Personnel*.

On trouvera ici une réflexion assez approfondie sur la notion de contrat

entre l'entreprise et les collaborateurs. Il y a certes les contrats explicites, mais il existe aussi toute une série de contrats implicites, sur la carrière, les valeurs, les formations, l'avenir, l'intérêt, l'ambiance. Le non-respect de ces « contrats », souvent noués à l'embauche, engendre défiance, stress, désengagement, voire une nouvelle « lutte des classes ». De nombreux témoignages d'employés de sociétés industrielles, de télécommunications ou de SSCI illustrent ces thèmes. Après ces constats, quelles sont les pistes, les préconisations des auteurs ? Il est en effet crucial, pour retrouver de la compétitivité, de mobiliser tous les acteurs !

Il est important de pouvoir révéler tous les aspects de ces contrats implicites, et même si on ne les contractualise pas, de les rendre explicites. « Ce qui fait et défait la confiance, c'est l'implicite. » Ceci se joue aussi bien à l'embauche, pendant la vie professionnelle, et aussi au moment des départs.

De nombreuses approches réalistes sont présentées, permettant l'explicitation dans toutes les dimensions du travail. Il faut aussi être capable de « prouver le contrat » avec des méthodologies adaptées. Il est toujours indispensable pour le dirigeant de dire ce qui se passe, ce qui va se passer, les contributions, les rétributions, les règles du jeu. Pour appréhender méthodologiquement tous ces aspects, une grille est préconisée : A = Activité, R = Relations, O = Organisation, B : « ma Boîte », E :

Evolution professionnelle S : Salaires, permettant des contrats à 360°... La condition clé de réussite du management transverse est la création/maintien de la confiance dans des organisations complexes, souvent schizophréniques, dans les contradictions entre les objectifs court terme et long terme, entre les besoins de résultats des silos et la nécessité urgente de maîtriser le transverse au service des clients. On trouvera dans ce livre quelques exemples et grilles utiles.



Sur la même thématique, tout décideur tirera grand profit des « boîtes à outils » managériales proposées par **Hervé Sérieyx et Jean-Luc Fallou**, dans *La confiance en pra-*

tique, des outils pour agir, Maxima 2010. Pour les auteurs, « la confiance est une nécessité vitale et non un credo pour les bienveillants. » Ce livre s'attache aux moyens pour la mettre en œuvre dans les entreprises.

Il explicite d'abord six dimensions clés à équilibrer :

la parole du management, l'emploi/avenir, la fiabilité des règles du jeu, la fierté, la valorisation personnelle, le dépassement collectif. On y trouvera quelques règles utiles. Mais bien sûr le thème de la confiance est aussi crucial dans les relations clients/fournisseurs, ou quand des comportements réciproques, la clarté des règles du jeu ou des connaissances mutuelles sont nécessaires. Des méthodologies et de nombreux cas concrets et témoignages illustrent cette partie.

Après avoir évoqué quelques instruments pour que la confiance s'installe dans le dialogue social, on passe à une partie clé du livre, les outils de la confiance pour les managers du terrain. La première démarche pragmatique, venue du Québec, est fondée sur les « 10 clés du management de la confiance » faciles à mémoriser par un nom commençant par la lettre C ! Laissons au lecteur le soin de les découvrir, de la Compétence à la Coopération en passant par le Contrat social et la Convivialité. Chaque manager doit par ailleurs faire son auto-évaluation des « efforts », au quotidien qui est nécessaire pour générer et entretenir la confiance. Ceci aboutit aux 12 « E » des petits pas du quotidien, de l'Equilibre à l'Exemplarité en passant par l'Ethique et l'Endurance. Une dernière partie de l'ouvrage propose un ensemble d'outils pragmatiques pour approcher ces problèmes. Certes tout manager est souvent agacé par ces livres, présentés comme un recueil de recettes du succès. Mais on est interpellé ici assez profondément sur nos pratiques intimes de management au quotidien.



On ne peut pas quitter la problématique de la confiance sans mentionner un livre profond et passionnant, *Donner et prendre* de Norbert Alter, La Découverte, 2010.

L'auteur, sociologue et professeur, a une

pensée souvent synergétique avec celle de François Dupuy en ce qui concerne le nécessaire équilibre entre règles et liberté pour permettre l'innovation dans les organisations.

Ce livre a eu le prix du livre Ressources Humaines 2010.

Coopérer, avoir confiance, dans les sociétés primitives consistait souvent à donner : « La coopération repose largement sur la volonté de donner, parce que donner permet d'échanger et qu'échanger permet d'exister en entreprise. » Certes donner n'est jamais neutre, il y a souvent du calcul dans le don. C'est quelquefois un moyen d'obliger, de trahir, d'obtenir ou de

prendre. Mais quand l'employé senior aide un jeune entrant dans l'entreprise, son investissement en temps et en énergie peut vraiment s'assimiler à un don, même si l'employé « gagne » de l'image de soi. C'est le principe de « réciprocité élargie ». Quand le salarié travaille plus que prévu, faisant ainsi un « don » à l'entreprise dans laquelle il croit, ce n'est pas toujours pour obtenir une récompense ! Le « sentiment d'exister » est souvent lié au don.

Or les organisations ne tolèrent pas ce commerce du don, le voient comme un danger. Elles essayent donc de créer des règles régulant ces échanges. Elles préfèrent que salariés et employeurs soient quittes, plutôt que mutuellement endettés. Ce management moderne aboutit donc à un paradoxe : mettant des règles pour éviter dons et dettes, il se prive volontairement de l'énorme potentiel de coopération permis par ces échanges.

Comment permettre aux organisations de tirer parti de cette volonté de donner des salariés ? Sans avoir de recette clé, cet ouvrage de réflexion ouvre de nombreuses pistes ■

Bulletin d'abonnement

En vous abonnant à TRANSVERSUS bénéficiez d'une réduction de 15 euros, soit 75 euros au lieu de 90 pour 3 numéros.

Oui, je m'abonne à Transversus, ci-joint chèque de 75 euros.

Nom
 Prénom Société
 Adresse
 N° mob. N° fixe
 e-mail

Offrez un abonnement à Transversus à vos collègues et amis.

Nom
 Prénom Société
 Adresse
 N° mob. N° fixe
 e-mail

Date Signature

• Merci de renvoyer votre bulletin d'abonnement accompagné du montant correspondant à :
 Club des Pilotes de Processus
 166, bd du Montparnasse
 75014 Paris

• Pour tout renseignement concernant l'abonnement, l'achat au numéro et les commandes spéciales, s'adressez à :
 +33 1 42 795 166
 transversus@pilotesdesprocessus.org

• Abonnez-vous en ligne sur :
www.pilotesdesprocessus.org

