

Organisation du travail et management: fondamentaux et innovations

Yves Morieux, Directeur Associé Senior au Boston Consulting Group (BCG) et Directeur de l'Institut de l'Organisation du BCG

▪ Propos introductif

Yves MORIEUX, Directeur Associé Senior du Boston Consulting Group, est économiste et sociologue des organisations ; il dirige l'Institut de l'Organisation du BCG et est *fellow* du BCG Henderson Institute, qui est le think-tank du BCG. Il a rédigé, avec Peter Tollman, un ouvrage de référence sur l'organisation des entreprises, *Smart simplicity*. Paru en 2014, ce livre explique en quoi l'organisation trop souvent complexe des entreprises nuit à la création de valeur et à l'engagement des collaborateurs. De ce constat est né un processus de simplification en sept étapes.

1) Intervention d'Yves MORIEUX

▪ Pour changer une organisation et améliorer les performances, il faut changer les comportements, et pour cela, changer le contexte.

Nouvelles structures, nouveaux process, nouveaux savoir-faire, nouveaux systèmes d'information : lorsqu'une organisation ouvre un tel chantier, son objectif ultime doit être de changer les comportements, car la performance n'est que l'addition d'actions, de décisions, d'informations, d'interactions, de priorisations, c'est-à-dire, de comportements. Ce sont les comportements des personnes qui permettent de réaliser le potentiel d'un changement d'organisation.

Croire que l'évolution des comportements peut-être le fait d'une intervention directe sur les mentalités, les valeurs ou les croyances est une erreur. De même, l'idée selon laquelle une série d'injonctions peut seule engendrer un changement profond renvoie à une illusion qui doit être dissipée : on ne peut changer les mentalités par décret et l'on a toutes les raisons de penser qu'une personne qui voit sa mentalité explicitement mise en cause se montrera réfractaire au changement.

Les neurosciences ont prouvé que c'est en modifiant le contexte dans lequel évoluent les membres d'un groupe que l'on peut changer leurs comportements. Chacun ajuste spontanément son comportement à un nouveau contexte pratique, et c'est ce qui *in fine*, conduit les attitudes, les mentalités, et même les valeurs, à évoluer. D'où l'importance de mettre en œuvre le bon contexte.

▪ Dans le changement de contexte, ne cherchons pas l'exhaustivité mais la masse critique

Différents leviers peuvent être actionnés pour instaurer un contexte propice à l'évolution d'une organisation : simplifier les processus, clarifier les priorités, changer les modes d'évaluation des performances, agir par la formation, les outils, les données disponibles, etc.

Trop souvent, les organisations cherchent à identifier l'ensemble exhaustif des leviers du changement et lancent des groupes de travail tous azimuts. Trop d'initiatives, avec des

ressources forcément insuffisantes pour chacun. Certains produisent des résultats, d'autres pas ou bien plus tard. Il faut attendre des mois, voire des années, pour que tous les leviers de changement soient mis en œuvre. Et entre-temps, l'environnement a changé ou la démarche de changement s'est décrédibilisée. Des leviers apportés de manière séquentielle constituent plutôt des contraintes que des ressources.

Plutôt qu'une recherche d'exhaustivité des leviers, il est bien plus efficace de créer la masse critique de quelques leviers mis en œuvre de manière simultanée. On vous fait apprendre l'anglais, le vocabulaire de la conversation familiale puis du sport et du bureau, les temps et les modes du présent au subjonctif en passant par le conditionnel passé – et au bout de 7 ans d'études, on n'ose toujours pas renseigner un touriste américain dans la rue. Dans un autre registre : 10 assaillants font face au soldat qui n'a qu'une balle dans son pistolet. Va-t-il l'utiliser ? Evidemment non, car cela l'exposerait à un plus grand péril que ne pas le faire. Il se débarrasse de son arme voire la retourne contre lui. Ce qui semblait être une ressource d'un point de vue technique est en réalité une contrainte. Avec six balles, peut-être même 4 ou 5, c'est une autre affaire. Il a la masse critique pour agir. En deçà de celle-ci, il avait une contrainte, au-delà c'est une ressource. Déterminer la masse critique de leviers simultanés fait gagner du temps et rend les stratégies de changement plus pertinentes.

Parce qu'elle se concentre sur les récepteurs du message, sur les conséquences du changement pour les acteurs et pas seulement sur les nouveaux moyens d'un point de vue technique, la fonction communication est la mieux placée pour aider à identifier cette masse critique et envisager la meilleure marche à suivre.

▪ **Complexité et complication**

La performance et la satisfaction au travail sont les deux faces d'une même pièce.

Malgré les nouvelles technologies et les initiatives visant à améliorer les conditions de travail, la productivité tout comme l'engagement ou la satisfaction au travail ne cessent de ralentir. Une racine commune à ce problème : la manière dont les entreprises ont fait face à la complexité.

Au cours des soixante dernières années, la complexité du monde des affaires a été multipliée par six. Cette tendance n'a pas été sans conséquences pour l'entreprise : elle est devenue compliquée, avec toujours plus de structures, de règles, d'indicateurs de performance, de reporting, de comités, etc. La complication a été multipliée par un facteur 35 au sein des entreprises – ce qui laisse à penser que la complication évolue comme le carré de la complexité.

Résoudre un problème de complexité permet de créer de la valeur : il s'agit d'une opportunité pour se différencier. La complication, elle, tue la productivité en multipliant les tâches sans valeur ajoutée – comme la planification, la coordination incessante, etc. D'après les analyses du BCG, les équipes passent entre 40 et 80 % de leur temps à perdre leur temps : elles ne se concentrent pas sur les bons sujets.

Dans ces organisations labyrinthiques, les collaborateurs se désengagent et perdent le sens de leur mission ; en résulte de la frustration et un mal-être au travail.

▪ **Crise du Covid et organisation du travail**

La crise du Covid a apporté un tsunami de nouvelle complexité, mais aussi de l'incertitude, plus de volatilité. Faut-il alors s'attendre à une nouvelle explosion quadratique de la complication des entreprises ? Ou y a-t-il une opportunité pour changer radicalement les manières de définir des structures, des process, des systèmes, en utilisant mieux l'intelligence des collaborateurs ?

La complexité amène à résoudre des problèmes exigeants, et fait appel à l'intelligence. La complication induit un comportement plus laborieux, et peut finalement motiver la tricherie et le mensonge.

Il importe aujourd'hui de tirer des leçons de la crise Covid et du confinement. La discussion ne porte plus sur un télétravail théorique mais repose désormais sur une expérience grandeur nature et à grande échelle d'un tel dispositif. Faute de process spécifique, les entreprises ont dû répondre par l'intelligence, par l'adaptabilité. C'est bien l'intelligence collective, une « productivité relationnelle », qui a permis la survie de bon nombre d'entreprises.

La « productivité relationnelle » dépend du contenu d'une relation : la relation hiérarchique, l'engagement entre un individu et le Groupe, et la coopération.

Le management n'est pas qu'une relation d'autorité formelle ; il sert à ajouter de la valeur, par la focalisation, par la clarification. S'il ne s'attache pas d'abord à comprendre ce que font les différents acteurs, le management demeure incapable de s'appuyer sur des messages forts, il manque son objectif et se complait dans la répétition de messages peu engageants.

A distance, loin du regard, il a fallu trouver d'autres manières de comprendre. Il a fallu travailler sur le contenu de la relation (en quoi ce que fait l'un augmente la contribution de l'autre) et non plus sur son contenant (l'espace de travail commun, le bureau...), privilégier la mission de l'Entreprise, plutôt que l'habillage des bureaux. Réinscrit à l'ordre des priorités, l'engagement fait ses preuves : dès lors que l'on donne aux équipes les bonnes tâches, on peut compter sur la force de compulsion du travail. La coopération constitue alors un élément de valeur ajoutée : il ne s'agit plus de s'en remettre aux process mais aux moments de vérité de la relation au travail. « Le confinement, en enlevant le contenant, a obligé à réinvestir dans le contenu ». Il est vrai que le temps de travail comprend d'ordinaire la vie sociale mais les faux-semblants sont aussi une réalité et ils peuvent reporter l'attention sur autre chose que le contenu, l'importance de la mission.

▪ **Donner du sens au changement**

La plupart des entreprises sont régulièrement engagées dans des transformations qui touchent aux leviers de la croissance, de la productivité ou de l'innovation. Il est indispensable de faire précéder le changement d'une mission. En la matière, le rôle de la direction de la communication est essentiel : elle doit s'assurer qu'aux efforts de transformation mis en œuvre corresponde un objet très concret pour les collaborateurs.

Pour une entreprise ferroviaire soumise à une concurrence européenne transfrontalière et multimodale, l'objectif fondamental ne peut être uniquement de vouloir améliorer la compétitivité. Cela reste trop abstrait. En revanche, « mettre les trains à l'heure » touche à la mission concrète de l'entreprise ; il s'agit de la raison chapeau pour l'entreprise et la communication doit la porter comme telle. A chaque fonction, à chaque échelon, cet objectif de transformation doit faire sens et être relié aux préoccupations concrètes des individus - c'est par exemple montrer aux équipes de gare que « mettre les trains à l'heure » réduit le reporting sur les retards ou montrer aux conducteurs de train qu'ils contrôleront mieux leur propre temps personnel.

Chaque manager doit s'appliquer à comprendre les enjeux d'amélioration de performance au niveau de son équipe.

2) Echanges (questions-réponses)

▪ **Peut-on imaginer une entreprise qui se passerait demain de bureaux, d'espaces de travail ?**

Certaines entreprises peuvent totalement se passer de bureaux communs, mais le modèle plus probable est un modèle hybride - trois jours chez soi, un jour et demi ou deux jours au bureau, pour certaines tâches nécessitant la coprésence.

Créer les conditions de la confiance, donner la parole, permettre le droit à l'erreur sont des préalables à un travail à distance efficace et créatif. C'est le contenu. La coprésence, c'est-à-dire partager un même contenant, n'est que rarement nécessaire.

- **La forme présentielle permet aussi de repérer les signaux faibles - les gens qui ne disent rien, qui n'osent pas avancer une idée, etc. Comment gérer les différences de personnalités dans une relation à distance ?**

Cet argument plaide pour un modèle hybride, combinant télétravail et présentiel. Cependant, jusque-là, le repérage des signaux faibles n'a que rarement été au cœur des réunions de brainstorming. C'est finalement la suppression du contenant (la salle de réunion) lors du confinement qui a obligé à porter une attention plus grande aux comportements des autres, au contenu.

- **Le télétravail n'est-il pas lui-même source de complication ? Ne supprime-t-il pas les bénéfiques des apports informels, de la spontanéité des échanges ? N'aboutit-il pas à encore plus de planification ?**

La multiplication des outils numériques est un biais du télétravail, et travailler avec trois écrans dans un lieu de vie transformé en bureau crée de la contrainte et de la complication. Les nouvelles technologies numériques sont au service du télétravail mais peuvent aussi ajouter aux complications. On ne peut donc s'en remettre au miracle d'un contenant numérique et s'affranchir de toute réflexion sur le contenu et la planification afférente.

Jusqu'alors, la fonction sociale du bureau était peut-être insuffisamment mise en avant. Les locaux n'offrent pas qu'un poste de travail mais la possibilité de s'y retrouver ne doit pas nous faire attendre passivement les bénéfices supposés de la coprésence. La crise actuelle obligera à repenser les espaces de travail dans les entreprises.

Le confinement nous a permis d'expérimenter de nouvelles relations au travail desquelles il faut tirer des enseignements. C'est notamment l'occasion de réfléchir, non seulement à la bonne organisation du télétravail, mais aussi aux conditions d'une coprésence efficace : confiance, engagement, droit à l'erreur, etc.

La manière dont la pandémie a révélé un gisement de performance au travail dans la « productivité relationnelle » est expliquée dans un article récent d'Yves Morieux (avec Peter Tollman) : "How the Lockdown Unlocked Real Work"

<https://www.bcg.com/publications/2020/how-lockdown-unlocked-real-work>