

Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Rôle du manager dans une entreprise en recherche d'agilité

Compte rendu synthétique de la réunion du 6 avril 2017

Etaient présents : Dan Abergel, Seb France ; Fabienne Banzi, Siniat ; Valérie Dab et Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ; Stéphanie Gaymay et Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Pascale Gustin Favier, HTH Hermès textile ; Marie Claire Granados et Laurianne Verrier, CEA-DRT ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre est ; Catherine Jourlin, groupe EOS ; Olivier Lecointre, Boeringher Ingelheim Aimal Health ; Frédéric Roques, ex Egis France ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Alain Vareil, Orange

Absents excusés : Sandrine Bianchi, Boeringher Ingelheim ; Bertrand Degrave, BNMC2 ; Karine Duverger, Egis Villes et Transports ; Annie Bouvier, Somfy ; Catherine d'Aléo, Apicil ; Thierry Guerin, Renault Trucks ; Fabienne Siebenborn Pôle Emploi ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Rhône Alpes et Fondation INPG

Animation : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

1- Le modèle de l'entreprise agile est-il vraiment nouveau ? (Les slides de présentation sont annexés)

On peut s'interroger sur le renouveau d'un slogan (plutôt qu'un concept), celui de l'entreprise libérée qui se répand depuis quelques années parmi les dirigeants d'entreprise comme dans la littérature de gestion, avec son corollaire organisationnel, l'agilité. Celui-ci est fondé sur le principe de la remise en cause du système hiérarchique, - et donc d'une forme de la régulation de contrôle par opposition à la régulation autonome (en référence à la théorie de la régulation, JD Reynaud - 1988), supposé peser sur l'efficacité de l'entreprise et son adaptation aux évolutions rapides de son environnement. Le diagnostic central est celui d'une opposition, qui serait partagée par les dirigeants et les salariés, à l'idée d'une entreprise contrainte par ses procédures, sa hiérarchie rigide, ses contrôles, le tout débouchant sur une totale absence de liberté d'initiative pour la très grande majorité des salariés. Il s'agit donc de miser sur la capacité des gens à savoir d'eux-mêmes ce qu'il convient de faire face aux situations auxquelles ils sont confrontés, et d'en finir avec les prescriptions et les contrôles qui constituent la raison d'être de l'encadrement.

La critique de l'organisation taylorienne du travail est ancienne particulièrement en France. Elle remonte aux années cinquante (le travail en miettes, G Friedmann, 1956). Elle a débouché dès les années 1970 sur des expérimentations déterminantes autour du concept d'Equipe Opérationnelle de Base (EOB) : parmi ces réalisations, on citera pour la France les modules autonomes créés par Renault dans son usine du Mans afin de trouver une issue à la grève des OS de 1973 (devenues UET dans les années 1990), les équipes semi-autonomes de travail chez Leroy-Somer, les groupes de progrès initiés aux Laboratoires Ciba-Geigy, les équipes autonomes aux Aciéries d'Imphy et beaucoup d'autres encore. C'est également le temps des cercles de qualité, inventés aux Etats Unis par Edwards Deming mais mis en œuvre au Japon, et dont la progression en France sera fulgurante. Viendront ensuite les groupes d'expression des salariés issus de la loi du 4 août 1982, visant à « libérer la parole ouvrière ». Le constat que l'on fait de l'ensemble de ces expérimentations à la fin des années 1990, c'est qu'elles ont péniblement cheminé ou n'ont pas abouti, ou se sont profondément transformées.

Conçue à partir des trois principes de compétence collective, d'autonomie et de responsabilisation, **l'équipe opérationnelle de base est-elle encore aujourd'hui utilisée** par l'entreprise dans son projet d'organisation comme condition essentielle de la productivité et de la performance attendue et **peut-elle se confondre avec le projet de l'entreprise agile ?**

Incontestablement, le contexte économique a changé : il ne s'agit plus de répondre à la « demande sociale d'autonomie » des années 1970, mais d'affronter un environnement caractérisé par un double mouvement, celui du management par les chiffres, les procédures et les contrôles et celui de la financiarisation et de la centralisation des organisations (Lost in management, F Dupuy - 2011). Ce contexte a conduit notamment à ce que le développement

des cercles de qualité laisse place à la qualité totale et aux normes ISO à respecter impérativement par les organisations.

L'entreprise « libérée » ou « agile » répond aux caractéristiques suivantes : chacun des salariés, se fondant sur un projet commun auquel il adhère, sait ce qu'il a à faire dans le cadre de sa fonction sans qu'il soit nécessaire de lui en donner l'ordre et d'en contrôler ensuite l'exécution. Il suffit pour cela que les dirigeants sachent lui faire confiance. Un tel programme suscite toutefois toute une série d'objections.

En premier lieu, dans quelque entreprise que ce soit, même la plus contrainte, le travail ne saurait se limiter à l'observation de prescriptions dans la mesure où ceux ou celles qui les formulent ne sauraient prévoir toutes les situations auxquelles elles doivent s'appliquer. **Le vrai problème n'est donc pas de supprimer ces contraintes, notamment en matière de sécurité et de qualité, mais de répartir les possibilités d'initiatives aux différents niveaux de la structure.**

Ensuite, ceci n'a pas pour effet de rendre l'encadrement inutile, mais d'en changer la fonction. Il lui faut connaître lui-même le projet auquel il apporte son concours, être le garant des règles à respecter, gérer les priorités, faire face aux urgences, arbitrer les conflits, diffuser l'information, recueillir les avis et, bien entendu, développer l'initiative.

« Libérer l'initiative », « manager par l'influence », les nouveaux slogans managériaux d'aujourd'hui, ne sauraient masquer une série de tensions qui sont autant de questions posées à l'organisation libérée ou agile :

- Comment faire en sorte que le surcroît d'autonomie demandé (requis ?) aux salariés ne se réduise pas à l'exécution quasi mécanique de procédures obligatoires dans une trame de contraintes imposées ?
- Comment ignorer dans ce contexte l'explosion, notamment en France, de la « souffrance au travail » signalant à contre attente du projet, un « retour de la question des conditions de travail ? »
- Comment veiller à ce que la priorité donnée à la régulation autonome (par rapport à la régulation de contrôle) ne se résume pas à l'avènement « d'une nouvelle forme de contrôle, combinant contrôle bureaucratique et contrôle social, externe cette fois, au centre duquel se situe la figure du client » (Gilbert, Raullet, Tegelborg - 2016).

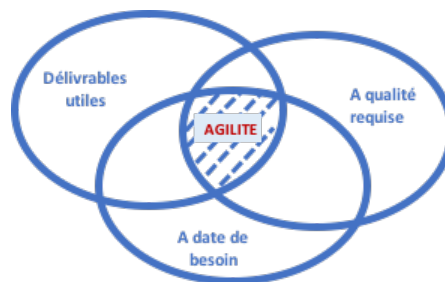
2- Le témoignage d'Olivier Lecointre, Change & Innovation Management chez Boeingerher Ingelheim Animal Health (ex Merial)

L'expérience partagée lors de ce témoignage est celui de la Direction des projets stratégiques industriels (une soixantaine de personnes) qui fonctionne aujourd'hui de manière agile, notion à ne pas confondre avec celle de flexibilité (la flexibilité étant un effet collatéral de l'agilité).

L'agilité répond pour Boeingerher Ingelheim à une définition, et à 4 valeurs fortes et structurantes.

La définition : « Etre agile, c'est créer de la valeur à chaque étape », c'est-à-dire :

- Produire des livrables utiles (le focus est sur le résultat et non sur l'action)
- Avec le niveau de qualité requise (ni plus, ni moins)
- A date de besoin (ni trop tôt, au risque que le livrable ne soit pas encore considéré comme utile, ni trop tard au risque de rater des opportunités)



Les 4 valeurs

1) Des processus au service des personnes plutôt que des personnes au service des processus

Illustration : la Direction des projets stratégiques industriels fonctionne aujourd'hui avec 6 processus clé seulement dont le processus de décision, ou encore celui de co-création, de gestion des conflits, d'allocation des ressources. Ces processus ne sont pas nombreux mais sont structurants : ne pas respecter délibérément le processus de décision serait considéré comme une faute professionnelle.

Focus sur le processus de décision : tout le monde peut être amené à prendre une décision mais le décideur est celui qui porte la tension liée à la problématique soulevée

- Le décideur a l'obligation de recueillir les avis de tous ceux qui sont potentiellement impactés par la décision, et s'il n'est pas expert lui-même sur la problématique, de recueillir un avis d'expert
- Il prend sa décision sans obligation de prendre en compte les avis recueillis, sauf en cas d'objection dite « recevable » ; celui qui fait cette objection « recevable » se trouve alors engagé à aider le porteur de la décision afin que la décision puisse être prise au final : cet engagement protège des régulations de groupe intempestives et non productives
- Dans tous les cas, au final, la décision engage celui qui la prend mais ce processus responsabilise sans isoler celui qui est amené à prendre la décision.

Focus sur le processus d'allocation des ressources (il ne s'agit pas ici des ressources financières mais de la prise en charge des projets par les équipes) : une « Bourse aux projets » est organisée chaque semaine sur une durée de 15 mn. Elle permet à chacun de se positionner sur un projet en fonction de sa charge de travail, de son intérêt, de ses compétences ; elle peut permettre de remettre « sur le marché » un projet si le porteur rencontre des difficultés à continuer à le prendre en charge ou si un nouvel arbitrage est nécessaire par exemple pour faire face à un gros projet qui arrive sur le « marché » ... on est là typiquement dans l'agilité, avec ajustements mutuels et engagements responsables.

- 2) Des livrables utiles plutôt que des actions
- 3) La coopération avec les clients plutôt que la négociation du contrat
- 4) On se prépare à changer plutôt que d'essayer d'anticiper / prévenir l'avenir

Comment le Département des projets stratégiques industriels en est-il arrivé là ?

L'origine est double et est le résultat d'un cheminement sur plus de 2 ans. Ce cheminement est à relier d'une part à la dynamique insufflée par Olivier Lecointre en tant que Change & innovation Manager, d'autre part à la volonté d'un nouveau Directeur des projets stratégiques industriels convaincu que la performance viendrait plus naturellement avec une équipe où les collaborateurs agiraient pour eux-mêmes, seraient autonomes et heureux au travail.

[La dynamique insufflée par le Change & innovation Manager](#)

Il y a quelques années, Olivier Lecointre suit une formation certifiante au « Managing Innovation » qui le décide à s'appuyer sur cette approche favorisant l'innovation de rupture dans des domaines très divers (hors nouveaux produits et R&D), pour faire de Merial une

entreprise dont la culture serait basée sur l'innovation. Il propose donc à l'entreprise de porter cette ambition en endossant le « poste » de Change & Innovation Management, à la condition de n'avoir ni équipe ni budget propre. Il se positionne ainsi non pas en chef de projet mais plutôt en facilitateur / coach, et s'affranchit des contraintes et effets collatéraux de la maîtrise d'un budget.

Outre le « Managing innovation », financé par la RH, et diffusé dans la culture de l'entreprise (1200 managers et leaders formés en 2 ans), il contribue à définir « l'innovation selon Merial » : « **Innover, c'est créer de la valeur à partir d'une idée nouvelle pour nous** ». Dans cette définition, l'innovation ne relève pas forcément d'une invention et la valeur n'est pas limitée à sa dimension économique.

Pour aller plus loin, Olivier Lecointre s'appuie ensuite sur les fondements de l'effectuation (logique entrepreneuriale) :

- 1) je crée mes objectifs à partir de mes ressources (« on avance avec ce que l'on a »)
- 2) j'avance en restant dans la « perte acceptable » (ce qui permet de se donner des limites et donc de cadrer le « droit à l'échec » dont on parle de plus en plus mais qui font peur aux entreprises)
- 3) je m'attends à devoir gérer des « Surprises » (risques ou belles surprises)
- 4) j'étends mon « patchwork fou » = je me connecte avec le plus de personnes possibles, ces personnes étant susceptibles de m'aider
- 5) j'agis pour construire le futur

Selon ces principes a été créé un FabLab basé sur le don (ressources : 0 ; perte acceptable : 1h/semaine ; des surprises : dons de matériel, d'un local...) qui s'est avéré être un succès, surtout après que les règles d'utilisation / accès ont été « lâchées ».

Olivier Lecointre s'appuie également sur des principes développés dans l'holocratie : une forme d'effacement de la hiérarchie (qui garde cependant son rôle d'arbitre cependant en cas de conflit), des rôles répartis au sein des collaborateurs : facilitateurs, cross-link... Ces rôles sont attribués pour 6 mois, sur la base d'un processus d'élection de candidats (volontaires, ou non s'il n'y en a pas).

[La contribution du Directeur des projets stratégiques industriels \(le leader ci-après\)](#)

Plusieurs éléments liés au leader ont été déterminants dans le succès du projet, tel qu'il peut être évalué après 2 ans : « Learning expedition » d'autres leaders de l'entreprise, efficience dans la gestion des projets, essaimage vers les équipes projet, fluidité de l'activité dans le

contexte de du rachat par Boeringher Ingelheim, satisfaction maximale des collaborateurs sur leur engagement et l'intérêt au travail (selon l'enquête sur les motivations intrinsèques des collaborateurs ...). Ces éléments sont notamment :

- L'engagement du leader qui était dans une position de demandeur à l'origine, qui n'avait « rien à perdre » (carrière déjà faite, pas d'enjeu personnel), qui était prêt à tenter l'expérience « en cachette » et d'attendre le moment opportun pour mettre en vitrine les premières réussites...
- Sa capacité à adopter une posture permettant de développer l'autonomie de ses collaborateurs sans tomber dans l'injonction « soyez autonome » (le paradoxe du leader). En l'occurrence, cette posture est un mixte de :
 - o Bienveillance (rassurez, protéger l'équipe de l'externe notamment quand l'équipe a décidé de ne plus faire remonter les reporting habituels, ...)
 - o Et de « débrouillez-vous »
- Sa capacité à cheminer dans la réflexion sur son rôle : l'engouement avant d'atteindre une forme de régime de croisière, le désarroi ensuite de se percevoir comme inutile (« mes collaborateurs sont tellement autonomes que je ne sers plus à rien »), avant de pouvoir analyser son rôle comme étant celui d'un manager jardinier, rôle qui peut paraître a priori en retrait mais s'avère malgré tout déterminant

L'accompagnement du leader est essentiel pour l'aider dans la remise en cause de ses pratiques, repères et préférences (dimension professionnelle mais aussi **personnelle**) :

- Le nécessaire lâcher-prise du leader
- La capacité à faire le « pitch » du projet
- La prise de recul sur les différentes phases (exemple pour la mise en place d'une innovation de rupture : idée au départ ridicule, puis dangereuse, avant d'être une évidence)
- L'analyse de la progression de l'équipe sur son autonomie (de la dépendance à l'interdépendance, en passant par la contre-dépendance et l'indépendance)
- Le contournement des paradoxes (paradoxe du leader évoqué ci-avant)
- Le contournement des pièges
 - o Effet Jesus : « je vois ce qui ne va pas dans le mode de fonctionnement des autres et je vais vers eux pour les sauver »
 - o L'effet Don Quichotte ; « j'attaque des géants qui sont des moulins pour les autres » ou dit autrement j'apparais comme un donneur de leçons car je m'attaque à des problèmes que les autres n'ont pas identifiés comme tels)
 - o L'impatience qui fait que l'on n'est pas « à date de besoin » : au contraire, savoir donner les apports nécessaires au moment seulement où le besoin s'en fait sentir par les collaborateurs, c'est-à-dire au moment où ils sont réceptifs et demandeurs (par exemple, le processus de décision a été apporté dans un 1^{er} temps sans évoquer le traitement des objections, qui n'a été intégré que quand la nécessité

est apparue ; la réflexion sur les progressions de carrière dans une organisation où il n'y a plus d'échelle qui n'apparaît que maintenant, après 2 ans)

- La capacité à jouer avec les deux systèmes en fonction des situations : le système collaboratif qui donne toute l'autonomie à l'équipe versus le système de coordination où la hiérarchie reprend son rôle d'arbitrage en cas de conflit à gérer (situation qui s'est présentée une seule fois en deux ans, où, sur un projet spécifique, le leader a repris les rênes de manager hiérarchique pendant 2 semaines)

Cette organisation s'est mise en place avec des collaborateurs sans qu'il y ait sélection particulière au départ. Chacun a avancé à son rythme. L'expérience montre que ceux qui sont moins à l'aise sont aidés par les autres, et que ceux qui ne veulent pas jouer le jeu sont naturellement éjectés par la régulation collective. Il est à noter que ces collaborateurs n'ont pas de projet partagé : ce point n'est donc pas un élément structurant de la réussite d'une telle organisation.

Le rôle du « manager jardinier » paraît bien plus déterminant et constitue une image qui parle : une posture humble mais un vrai labeur, la capacité/la responsabilité à optimiser le substrat (l'environnement) nécessaire à la croissance des plantes, le fait de savoir que ce n'est pas en tirant sur les plantes que l'on peut les faire grandir...

3- Rappel du calendrier 2017

Les prochaines séances de CIME auront lieu dans les locaux de Vinci Facilities de 14h à 17h :

- Jeudi 22 juin 2017
- Jeudi 5 octobre 2017
- Mardi 12 décembre 2017