

Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Holding Hermès Textile : Une transformation managériale participative et responsabilisante
Synthèse de la réunion du 2 octobre 2018

Étaient présents : Pascale Gustin-Favier, HTH ; Christian Defélix, Grenoble IAE ; Sylvain Herbin, Enedis ; Antoine Bohy, Groupe EOS ; Noémie Lechat, Groupe EOS ; Michel Delanoue, CNES ; Frédérique Meyer Lassalle, CNES ; Valérie Dab, Saint Gobain Développement ; Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Alain Vareil, Partenaire CIME ;

Absents excusés : Stéphanie Chevillon, Ubisoft ; Renaud Desforges, Air liquide ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre Est ; Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Dan Abergel, Seb France ; Sophie Normand, Naval Group ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Auvergne Rhône-Alpes ;

Pour Cime : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

La synthèse ci-après se lit en complément du document joint en annexe, support de présentation de Pascale Gustin Favier, Responsable Développement RH de la Holding Hermès Textile.

L'entreprise et le contexte

Hermès Textile est une filiale / BU du groupe Hermès, avec un effectif d'environ 800 personnes. Son activité est à 80 % industrielle, depuis le tissage, l'impression, jusqu'à la confection d'accessoires (cravates, carrés, étoles...). Ses débouchés sont pour 80% internes, et pour 20% externes (clients : Rochas, Chanel, Balmain, ...).

A l'origine...

(Slides 2 à 3)

Le projet de transformation démarre en 2016, à l'occasion du changement de dirigeant de Hermès Textile et à la suite d'une période difficile (prédécesseur dont le management très directif avait bridé pendant plusieurs années la prise de parole, l'initiative, l'audace, et avait brouillé les repères notamment en court-circuitant la ligne hiérarchique ...). Après une période d'observation d'environ 3 mois, le nouveau dirigeant lance un projet d'évolution de la filière, le projet ACE, sur 6 axes (supply chain, produits, ...), et dans une logique très participative. Le changement est donc radical après ce que les équipes ont pu vivre lors de la période précédente. Le projet est cependant d'abord structuré dans une logique classique de PMO (Project Management). Mais dès février 2016, l'entreprise prend conscience qu'il est nécessaire de « mettre du soft » : l'accompagnement de la démarche prend un angle plus RH. Pascale Gustin Favier est nommée responsable de l'accompagnement du projet, directement rattachée à la RH. Elle négocie dès l'amont son contexte d'intervention : la possibilité d'échanges avec tout sponsor, chef de projet, personne impliquée dans la démarche, la possibilité de participer à toute réunion de travail qui lui semblera opportun.

L'historique de l'entreprise mais aussi l'absence d'urgence à changer (les résultats et l'image d'Hermès ne sont pas en danger, la culture Hermès est bien ancrée et rien n'incite à bouger), l'amène à une évidence : « s'il n'y a pas quelque chose pour accompagner les managers, rien ne va changer ». Une

autre de ses convictions, qui sera également partagée par La Direction Générale, est que le chemin à parcourir avec les managers se dessinera « en avançant » (pas de cible, pas de programme top-down, mais un programme inspiré des lois du vivant tel que travaillé en coaching et « chemin faisant »).

Hermès Textile choisit donc de se faire accompagner par un cabinet, sélectionné par le CODIR selon un processus très opérationnel : chacun des 2 cabinets en short-list a eu un créneau de 2 heures lors d'un séminaire de direction, non pour présenter sa démarche mais pour faire vivre aux membres du CODIR une expérience d'ateliers.

Premières étapes du projet :

La première concerne les membres du CODIR, avec une réflexion sur leur vision pour l'entreprise (« les membres du CODIR seraient contents si quoi ? »).

Plusieurs priorités ressortent (slide 4) :

- Favoriser les coopérations (les sites, éloignés géographiquement et spécialisés sur des activités différentes, ont tendance à fonctionner comme des entités concurrentes)
- Développer un épanouissement au travail
- Valoriser et professionnaliser les managers (historiquement des experts ou artisans nommés managers, sans qu'il y ait de réelle reconnaissance du métier de manager)

Deux principes forts fondent la démarche (slide 5) :

- « Tous concernés » : c'est un levier d'acceptabilité du projet et de mise en mouvement très fort, qui a induit de travailler la 1^{ère} année uniquement avec le CODIR, pour une forme d'exemplarité du 1^{er} cercle
- « A notre main » : ni une démarche top-down, ni un projet « clone » mais une démarche « artisanale » (en cohérence en cela avec la culture Hermès), pour soi

Ensuite, la démarche est participative (slide 6 et 7) et concerne les 120 managers, tous embarqués dans des journées de lancement appelées « sprint ». Chaque sprint rassemble une quarantaine de personnes, tous niveaux hiérarchiques confondus, ce qui était déjà une rupture profonde, un manager pouvant être dans le même sprint que son propre manager. Malgré quelques oppositions, l'équipe projet tient bon et choisit de travailler sur les conditions pour que ce format de dispositif fonctionne. Les sprints sont organisés de manière à décaler les managers (dans un hangar, en tenue décontractée, avec un DG présent et se prêtant aux mêmes exercices que les autres).

En parallèle, le projet est conduit dans une logique systémique (slide 6) : si un irritant est identifié ou un processus de gestion est jugé non aligné, l'entreprise en considère la pertinence et se remet en cause. A titre d'exemple, le processus de recrutement des intérimaires a été simplifié à l'heure où l'on demande aux managers d'être plus responsable alors que 9 signatures sont exigées, - dont celle du DG, pour une demande au final toujours acceptée : ce processus qui avait du sens à une certaine période n'était plus justifié mais n'avait pas été révisé.

Ce que cela a produit (slide 8) :

- 5 responsabilités managériales
- Des ateliers pour travailler sur les responsabilités (exemple : « oser dire et réguler »)
- Des « hors-jeu », qui peuvent être actionnés par n'importe qui au sein de l'entreprise y compris à destination d'un manager ou dirigeant, et qui permettent de dire les choses de manière

constructive et bienveillante : la queue de poisson (le fait de court-circuiter un acteur), le syndrome du capitaine Haddock (le fait de « faire de la résistance » suite à une décision), l'étiquette (le fait d'avoir des *a priori*), la carte « dirty mailing » ou « dirty meeting » (réunions inefficaces, mal préparées, ...)

Au-delà des livrables, finalement peu nombreux, le projet :

- Met les personnes dans un processus d'évolution des comportements : moins de réunions et sans doute de plus en plus efficaces, une dynamique de dialogue plus développée, des communautés managériales (on est passé de la « grande messe » à de véritables forums), plus de responsabilité
- Revalorise le métier de manager
- Permet le travail de lien entre les différents niveaux hiérarchiques
- Contribue à la culture groupe : le Groupe Hermès représenté au COPIL du projet de la filière HTH a conservé 4 parmi les 5 responsabilités managériales, pour en laisser une « libre » en fonction des besoins des autres filiales)

Au-delà des verbatims (slide 10), ce que cela a changé au dire d'un des managers (membre du groupe de travail et Directrice d'une des entités) : « oser se tromper », les « hors-jeux », dire « merci », « tous concernés », la reconnaissance du métier de manager.

La suite :

Elle est en cours pour ancrer les principes et pratiques attendus :

- Sprints (septembre 2018) sur la responsabilité fédérée, pour transformer en pratiques les responsabilités managériales
- Nécessité de beaucoup de communication pour faire des liens
- Pratiques de réunion : « ce que vous avez aimé », « l'option de progrès pour la prochaine fois », ...

Les questions

▪ Quelle position des partenaires sociaux face au projet ?

La position des partenaires sociaux face au projet est favorable, cela est cohérent avec la culture Hermès qui met l'humain (l'artisan au cœur) : le projet va dans le bon sens (les collaborateurs parlent plus facilement à leur manager et les tensions qui existaient auparavant se sont amenuisées).

▪ La déclinaison des postures et comportements est-elle identique quelle que soit le niveau hiérarchique ?

Oui dans la mesure où l'on est sur les postures et non sur les responsabilités, et dans la mesure où la logique systémique a redonné du sens

▪ Qu'avez-vous fait pour revaloriser le métier de manager

L'animation des communautés (logique de forum et non plus de grand-messe), du co-développement, des échanges d'analyses de pratiques, certains ateliers spécialisés à la demande (exemple : osez dire), l'accompagnement de la RH dans la durée (« qu'est-ce qui a marché ? », « de quoi tu aurais besoin pour ? »)

▪ **Quelle personnalité du DG ?**

Un profil humaniste et avec une intention positive. Le DG, recruté à l'externe, est venu pour 3 sources de motivation : le challenge managérial (faire avec la même équipe), le « made in France » et l'esprit de l'entreprise patrimoniale portés par Hermès

▪ **Que disent les collaborateurs (baromètre social ?)**

C'est à venir

Les débats

L'importance du pourquoi : l'évolution du rôle des managers est-elle un enjeu pour votre entreprise et pour quelles finalités ?

La nécessité de changer répond à plusieurs motivations :

- La pérennité du modèle économique, la responsabilisation et l'intrapreneuriat
- Des attentes différentes des collaborateurs (autorisation de dire ce que l'on ne veut plus)
- Une forme de bien-être au travail voire la prévention des risques professionnels
- Le manager agent de changement

Pour autant, les fondamentaux du management ne sont pas remis en cause : finalement, la nécessité de changer est aussi un mouvement vers des fondamentaux qui ne sont pas en place (expert mais sans qualités managériales)

Les leviers développés vous semblent-ils adaptés à votre entreprise / votre environnement ? Ou faut-il penser à d'autres leviers ?

Leviers confirmés : s'appuyer sur le coaching d'organisation (le principe du projet HTH), hybridation de l'individuel avec le collectif, recueillir le feed-back des parties prenantes (clients internes notamment)

Autres leviers évoqués :

- Donner une place plus importante aux collaborateurs dans le projet (ne pas rester uniquement centré sur les managers)
- Une question : pourquoi des consultants externes ?

Le regard de la recherche (Christian Defelix)

La question est de s'interroger sur ce qui ressort d'une véritable innovation managériale. Pour cela, appuyons-nous sur une définition¹ = l'intégration réussie d'un modèle alternatif au modèle « commande et contrôle ». Le modèle alternatif peut être innovant du fait :

- Du contenu (exemple : le codéveloppement, l'holocratie, les hackatons...)
- Du contexte (exemple : lean à l'hôpital, rémunération variable dans un environnement fonctionnaires)
- Du processus (la façon de faire) : c'est typiquement dans ce cadre que s'inscrit la démarche de HTH

¹ L'innovation managériale, David Autissier, Kevin Johnson, Jean Michel Moutot, Eyrolles, 2018

Les prochains événements de Cime management :

La synthèse ci-après se lit en complément du support de présentation Cime utilisé lors de la réunion :

- Communication académique des travaux issus des réflexions conduites dans le cadre de Cime Innovation Managériale, dans le cadre de l'AGRH le 30 novembre après midi à Lyon (IAE de Lyon) ; l'article « [La métamorphose des organisations : des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous ?](#) » a été écrit à plusieurs mains (pilote = Christian Defelix ; EM Lyon et Cime)
- Learning Expedition en Suisse les 15 et 16 novembre prochain, organisée en partenariat avec la Chaire Capital Humain & Innovation (IAE Grenoble) : « [L'humain au service et à l'épreuve de l'innovation](#) »
- Journée d'étude le 12 décembre prochain à Paris, en partenariat avec la Chaire Mutations, Anticipation et Innovation de Paris Panthéon Sorbonne : « [Management de l'innovation et R&D : entre tensions et renouvellement](#) »