

STRATÉGIE — Le 13^e Congrès mondial des ressources humaines se tient depuis hier à Montréal. Au menu : le refonte des modes de fonctionnement des entreprises.

Comment remotiver ses salariés après la crise

Depuis la fin 2008, les entreprises ont toutes testé les vertus de la chasse au gaspi. Elles ont gelé les salaires, embauché au compte-gouttes, allégé leurs frais généraux, retardé certains investissements et parfois même vendu leur siège social pour se relocaliser en périphérie des villes. Problème : diminuer les coûts ne saurait remplacer de vraies mesures de transformation, nécessaires autant au gonflement des résultats qu'à la motivation des équipes.

Contrairement aux crises de 1993 et 2000, la reprise n'induirait pas nécessairement un retour à la situation antérieure. La mondialisation, le management 2.0, la multiplication des interactions infor-

melles entre individus et l'arrivée d'une nouvelle génération de salariés bousculent les organisations traditionnelles. Ces dernières, accusées d'accentuer le désengagement des salariés et de trop révéler le quantitatif, sont priées de décroquer leurs structures et d'alléger leur système de reporting. Car, demain, les priorités seront à la refonte des modèles opérationnels, à la réinvention des règles de management, à une plus forte responsabilité sociale et sociétale ainsi qu'au développement des leaderships et talents. Un dernier thème que le 13^e Congrès mondial des ressources humaines, qui a débuté hier à Montréal, ne manquera pas d'aborder pendant ses trois jours de débats.

MURIEL JASOR



L'EXEMPLE : la SNCF cherche des relais de croissance hors du rail notamment avec les cars de Keolis.



L'EXEMPLE : Danone compte former 15.000 managers dans son plan de développement du leadership.

Imposer une vision mobilisatrice

Changer ne se limite pas à trouver un nouveau produit ou service. Cela consiste aussi à présenter un projet pour un nouveau départ.

Pour nombre d'entreprises, changer est un impératif. Accor s'est séparé de son activité services l'été dernier. Concurrencée par des acteurs étrangers, la SNCF change radicalement : la circulation de ses trains stricto sensu devrait en effet, cette année, représenter moins de la moitié de ses revenus. D'où une recherche de relais de croissance hors du rail, via des diversifications (Keolis dans le transport routier passagers). De son côté, le secteur automobile, qui guette le comportement plus écologique du consommateur, sort la motorisation hybride de son marché de niche, et choisit de ne plus tout faire (concepteur, fabricant, distributeur).

Dans le même temps, comme le remarque Valérie Ader, associée de Columbus Consulting, d'autres secteurs fusionnent, tombent sous le coup d'une nouvelle réglementation, perdent des clients captifs, se retrouvent menacés par de nouvelles technologies ou de nouveaux entrants ou bien décident de croître autrement, en visant non plus les synergies mais la complémentarité. Autant dire qu'en ce moment, chacun ne jure plus que par la même expression : « la conduite du changement ».

Vision mobilisatrice

« La priorité ? Réinventer le métier de base, adopter de nouvelles méthodes et chercher des métiers connexes à partir de socles de compétences existants », explique le cabinet de « business consulting » BearingPoint. « Les dirigeants, face à des clients changeants, repensent leurs processus pour atteindre des performances optimales. Et l'outil informatique bouleverse son fonctionnement », estime Xavier Hochet, directeur exécutif de Capgemini Consulting France. Attention toutefois : changer ne consiste pas à imposer des plans, prévient le cabinet Celerant Consulting, mais à présenter aux salariés une vision mobilisatrice, puis à les aider à être eux-mêmes créatifs dans le cadre du projet. **M. J.**

Parier sur les compétences

Créativité individuelle ou collective, données qualitatives, diversité, travail en réseaux ouverts... les RH ont un rôle crucial à jouer pour l'après-crise.

« C'est le moment d'investir plus que jamais sur les hommes, car ce sont eux qui vont faire la différence en créant de la valeur », prévient Muriel Pénicaud, directrice générale en charge des ressources humaines de Danone. Le groupe agroalimentaire, qui a reformulé sa vision des RH au mois de juin, déclare ne pas avoir changé d'un iota sa politique de formation ces deux dernières années. « Au contraire, nous avons même lancé un programme de développement du leadership, qui a déjà formé 7.000 managers sur un objectif de 15.000 en trois ans »

Les vertus de la mobilité

Autres priorités : la gestion des compétences et le remodelage de la mobilité internationale. « Dans les pays émergents, les évolutions de carrière sont plus souples, moins verticales, pour intégrer une grande diversité de profils, d'aspirations personnelles et de besoins nouveaux du business », indique Muriel Pénicaud. Discours similaire chez Spie Batignolles, qui considère la mobilité comme un vecteur d'enrichissement des trajectoires professionnelles. « Cela nécessite une forte coordination entre différents métiers qui travaillaient auparavant en silos », explique Nicolas Flamant, directeur des RH et du développement durable.

Un récent ouvrage, « Ressources humaines pour sortie de crise » (Presses de Sciences po), insiste sur le rôle crucial des RH à l'avenir. Pour Muriel Pénicaud, la conception du DRH comme un « business partner » est déjà dépassée. « La contribution économique de la fonction est un prérequis. Mais son rôle est bien plus large : l'évolution des organisations, la qualité des relations, la santé au travail, les conditions d'épanouissement professionnel... », renchérit Nicolas Flamant. Résultat : les entreprises devraient davantage s'appuyer sur la créativité individuelle et collective, tenir compte de données plus qualitatives et parier sur la diversité et le travail en réseaux ouverts. **M. J.**



L'EXEMPLE : Xerox France veut assouplir les rapports entre jeunes salariés et « middle management ».



L'EXEMPLE : la branche grand public de L'Oréal multiplie les opérations avec les habitants de Seine-Saint-Denis.

Changer les règles du management

Les contours d'une organisation, arc-boutée sur un nouveau mode de management dit agile, se dessinent. Reste à en définir les règles.

Le principe serait posé : après la crise, les modèles de management vont devoir s'affranchir de leurs règles anciennes. Problème : personne n'en dispose de nouvelles. Dans son blog, Françoise Gri, la présidente de Manpower France, constate que « les jeunes générations vont bousculer nombre de dogmes » et qu'il « va falloir reconsidérer certains modes de management ». De son côté, Philippe Martinez, le PDG de Xerox France, estime « qu'avec la génération Y, il va falloir faire fonctionner différemment la courroie traditionnelle de notre "middle management" ».

De nouveaux modèles

Autrement dit, les entreprises s'apprentent à passer d'un management d'obéissance – en appui sur des indicateurs chiffrés – à un autre, que Karim Benameur et Jérôme Barrant, enseignants à Grenoble Ecole de management, qualifient de « management agile ». Conséquence : une telle organisation sous-entend que l'entreprise non seulement optimise la satisfaction de toutes les parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, etc.) mais aussi corrige son fonctionnement et, comme le souligne le cabinet Eurogroup Consulting, réactualise les modèles de management en levant leurs incohérences. Faute de quoi, « de grandes entreprises pourront être avalées par l'arrogance de leurs constructions ou par le sentiment d'invulnérabilité de leurs dirigeants », estime Paul Pinto, président et fondateur de Manageyourself. « Force est de constater que ce sont avant tout les organisations qui ont failli [suite aux débâcles des GM et autres Lehman Brothers, NDLR]. La cupidité et la vanité de quelques dirigeants n'auraient en effet pas pu trouver d'écho dans des organisations saines. »

M. J.

Se montrer plus responsable

Incontournable, la donne environnementale et sociétale reconnecte l'entreprise à son environnement et participe à sa transformation.

La donne sociétale et environnementale constitue elle aussi un solide levier de transformation. « Le groupe, qui a conscience qu'il s'agit là d'un sujet de compétitivité, contrôle autant ses coûts que son impact environnemental », prévient Manoelle Lepoutre, directeur du développement durable et environnement de Total. « C'est essentiel : les critères uniquement financiers concourent à l'épuisement des organisations », estime Victor Waknine, gérant de Mozart Consulting. Pour sa part, Philippe Martinez, PDG de Xerox France, remarque que la donne écologique a modifié la conception des produits mais aussi les relations avec les clients et les salariés. Enfin, chez Danone, des critères sociaux, sociétaux et d'implication dans les projets de transformation du groupe entrent dans la composition des bonus des directeurs généraux.

Innovation sociale

« On peut faire de l'innovation sociale partout », insiste Muriel Pénicaut, directrice générale en charge des ressources humaines de Danone. Qu'il s'agisse d'apporter une couverture médicale aux collaborateurs des pays émergents ou de signer, en France, un accord de prévention du stress. Pour la division produits grand public de L'Oréal, l'innovation sociale s'est développée avec l'installation du groupe à Saint-Ouen (93). « Nous avons pris conscience qu'il nous fallait sortir de notre building », reconnaît Alain Ducasse, le directeur général France. Ce qui s'est ensuite traduit par des interactions entre L'Oréal et la ville : forums et création d'emplois, cours de français pour le personnel de ménage, journées portes ouvertes pour les lycéens, etc. D'autres comme Jacques Gounon (Euro-tunnel), Gérard Mestrallet (GDF Suez) ou Arnaud Mulliez (Auchan) s'apprentent à signer, demain, le manifeste des entreprises responsables lancé par le World Forum de Lille.

M. J.