

Comment créer de nouveaux degrés de liberté dans les grandes entreprises ?

par

■ **Bertrand Ballarin** ■

Directeur des relations sociales et de la responsabilisation, Michelin

■ **Pierre Deheunynck** ■

Directeur général adjoint, directeur des ressources humaines Groupe, ENGIE

■ **Hicham El Habti** ■

Chargé de la coordination du processus de libération des énergies, Groupe OCP

Débat animé par

■ **Michel Berry** ■

Fondateur de l'École de Paris du management

En bref

Face à des marchés qui évoluent à vitesse accélérée, les entreprises s'efforcent de gagner en agilité et en créativité. Certaines expérimentent en conséquence des modes de management accordant davantage de liberté, de responsabilité et d'initiative à leurs collaborateurs. Ainsi éclosent des entreprises dites "libérées", ayant toutefois pour caractéristique commune une taille assez réduite. Est-ce à dire que cette évolution est hors de portée des grands groupes, qui seraient entravés par des structures lourdes, des processus complexes et des systèmes de management établis ? Les exemples de Michelin, OCP (première entreprise marocaine) et ENGIE apportent la démonstration contraire. Avec humilité et pragmatisme, chacun explore de nouvelles voies organisationnelles fondées sur la responsabilisation et la confiance, parfois au prix de mutations internes radicales. Déjà, les bénéfiques s'en font sentir.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Michel BERRY : Libération des énergies, responsabilisation, autonomie, entreprise libérée... ces approches managériales visant à développer l'agilité et l'innovation paraissent d'autant plus complexes à mettre en œuvre que les organisations sont vastes. De grands groupes comme Michelin, OCP et ENGIE ont pourtant franchi des étapes déterminantes à cet égard. Comment ont-elles procédé ?

■ Exposé de Bertrand Ballarin

Michelin, la responsabilisation par itération

Bertrand BALLARIN : En la matière, Michelin part de loin, se donne du temps et est loin d'être arrivé. Sa démarche a changé de finalité en chemin. Elle est pilotée par le haut – ce qui lui est parfois reproché – mais inventée par le bas, et s'enrichit au fil des expériences et des défis.

Michelin est une entreprise industrielle "hypermanufacturière" : plus de deux tiers de ses effectifs travaillent en usine. Notre démarche de responsabilisation est née à la fin des années 1980 dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est élevé, essentiellement l'Allemagne, la France, les États-Unis et le Royaume-Uni. Dans le cadre d'une lutte interne de compétitivité, certaines usines ont cherché à réaliser des gains de productivité sur la structure (chaînes managériales, services de support technique et administratif) en accordant davantage de responsabilité aux unités de fabrication. C'était l'occasion de remobiliser le concept ancien d'équipe autonome. Le résultat de cette première étape, menée dans une logique d'essai-erreur, est que ces équipes ont pris l'habitude de se passer d'agent de maîtrise et d'encadrement, voire de soutien technique, les deux tiers de leur temps. Des solutions ont été inventées pour qu'elles puissent conduire leur activité de façon autonome.

Un équilibre délicat

Au début des années 2000, il s'est avéré que ces expérimentations avaient un extraordinaire impact sur la motivation du personnel et la réactivité des îlots de fabrication. Aussi Édouard Michelin a-t-il encouragé toutes les usines à dupliquer l'initiative. S'est alors ouverte une deuxième étape, durant laquelle le Siège a repris les rênes et formalisé ces expériences dans des référentiels. Toutes les activités industrielles s'en sont emparées.

Quelques années plus tard, le groupe a pris conscience que l'absence d'homogénéité des systèmes de production industrielle dans les usines soulevait un problème de compétitivité. Entre 2005 et 2011, la direction s'est donc attachée à déployer un système de production propre, inspiré du *Lean* pratiqué par Toyota. Cette méthode a été mise en œuvre de façon autoritaire, prescriptive et standardisée dans tous les sites. Alors directeur d'usine, j'ai activement contribué à ce mouvement. En cinq ans, la productivité s'est améliorée de 30%, sans investissement. Le retour à la discipline et à la méthode était donc payant.

Au tournant des années 2010 toutefois, les cadres dirigeants, qui visitent régulièrement les usines, se sont aperçus qu'un des grands éléments de fierté de Michelin, la psychologie toute particulière de sa population ouvrière, s'évaporait. Traditionnellement, l'ouvrier Michelin était une sorte de "grognard" des temps modernes : vaillant, dévoué, souriant, toujours insatisfait et râleur certes, mais volontaire et fier de son métier. Cette attitude était en train de disparaître non seulement chez les ouvriers, mais aussi chez les agents de maîtrise, qui se plaignaient d'avoir été transformés en « *surveillants de baignade* ». Leur activité de management avait été taylorisée. Nous avons commis la même erreur que la plupart des entreprises face au *Lean* : en déployer les outils et les méthodes sans en appliquer la philosophie.

De l'utilitarisme à l'humanisme

Face à ce constat, la direction du Groupe a changé d'orientation. Elle a accordé deux ans à toutes les usines pour réactiver l'effort de responsabilisation antérieur et retrouver, à cet égard, le niveau de 2005. Simultanément

a été lancée une initiative ambitieuse visant à réinjecter de l'intelligence et du cœur dans le système de production dont les usines s'étaient dotées, et qu'il n'était pas question d'abandonner. Il s'agissait de mettre en œuvre un modèle d'organisation et de management grâce auquel les salariés retrouveraient un intérêt au travail, en y puisant une source de motivation et d'inspiration. Nous avons donc glissé d'une démarche utilitariste à une démarche humaniste.

De façon significative, la première vague de responsabilisation a été conduite par la direction industrielle. La vague actuelle l'est par la direction du personnel.

Pour mener cette nouvelle démarche, une quarantaine d'îlots de fabrication (de quarante à cinquante ouvriers chacun) ont été invités à répondre à une question simple : que vous estimez-vous capables de décider et de faire sans la validation de votre chef? Quels aléas de production pensez-vous pouvoir résoudre sans l'intervention des services techniques support de l'usine? Après un an de réflexion et d'expérimentations, les solutions d'autonomie qu'ils ont identifiées et mises en œuvre ont produit des résultats parfois stupéfiants.

À ce stade, fin 2013-début 2014, il restait à démontrer que cette forme d'autonomie demeurait opérante une fois déployée simultanément dans les quarante îlots d'une usine. Restait aussi à expliciter les conséquences de cette organisation sur les rapports qu'entretenait la structure de l'usine (management et fonctions support) avec l'échelon de fabrication. Il s'agissait en quelque sorte de réinventer le fonctionnement général de la première maille signifiante et autonome d'une industrie : le site. Cette démarche est en cours dans cinq usines pilotes, auxquelles il n'a pas été fixé d'échéance.

Nous nous sommes vite aperçus que les comités de direction de ces sites se heurtaient à l'inertie du reste du Groupe. Aussi a-t-il été décidé d'étendre cette démarche expérimentale à l'ensemble de l'organisation (directions des systèmes d'information, de la gestion du personnel, directions métiers...). À la faveur de ces expérimentations, nous avons appris à cerner un modèle de responsabilisation offrant aux individus un large pouvoir d'agir et une liberté d'interprétation, tout en garantissant l'engagement de chacun dans une philosophie commune et dans la mise en œuvre d'un système global, cohérent et complet.

En définitive, nous avons pris conscience que la responsabilisation était un levier déterminant pour devenir une entreprise agile, flexible, réactive, innovante et engagée. Doublée de confiance, la responsabilisation est un facteur de simplification, tandis que les organisations sont souvent complexifiées par des mécanismes de défiance. De fait, elle est devenue l'une des initiatives prioritaires de transformation du Groupe et l'un des trois principes de la nouvelle organisation annoncée en mars 2017. Son déploiement devrait commencer début 2018.

■ Exposé de Hicham El Habti

OCP, une mutation en mouvement accéléré

Michel BERRY : A la différence de Michelin qui s'est appuyé sur une tradition ancienne et une inusable patience, OCP a fait preuve d'une incroyable rapidité dans sa démarche de transformation.

Hicham EL HABTI : Ancienne administration marocaine, l'Office chérifien des phosphates (aujourd'hui Groupe OCP) a entrepris une première mutation sous l'impulsion d'un nouveau président arrivé en 2006. Devenu société anonyme, le Groupe a vu son chiffre d'affaires passer de 2 à 5 milliards de dollars entre 2006 et 2015, en même temps que son EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) évoluait d'une situation négative à une marge de 30 %. Et ceci, sans licenciement ni injection de capital par l'actionnaire qu'était l'État. Cette prouesse était le fruit d'une transformation managériale. Elle a porté OCP au rang de leader mondial des engrais et fertilisants.

Se transformer malgré les succès

Loin de se reposer sur ce succès, le président d'OCP a redouté un risque de décélération. D'autant qu'en une décennie, la moyenne d'âge des salariés était passée de 45 à 35 ans. Dans ce contexte, a-t-il estimé, ne pas agir équivaldrait à léguer une entreprise inapte à affronter un nouvel environnement concurrentiel. Il a alors exprimé la volonté de lancer une nouvelle dynamique.

La direction générale a tout d'abord conduit une réflexion pour s'accorder sur l'ambition du groupe. Verdict : OCP devait devenir un acteur mondial et digital, ainsi qu'une entreprise apprenante – dimension grâce à laquelle elle ferait face à l'avenir. Tous les collaborateurs devaient être acteurs de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une nouvelle courbe stratégique.

Pour concrétiser cette ambition, nous nous sommes mis en quête de nouvelles références. À l'époque étaient en vogue les concepts d'entreprise libérée et autres communautés de travail "inspirées"¹. D'une revue de littérature sur ces sujets, nous avons gardé quelques repères. Le premier est inspiré de Douglas McGregor², qui distingue schématiquement deux approches de l'activité professionnelle : le travail n'est pas naturel à l'homme, ce qui rend nécessaire une intervention managériale mêlant motivation et contrôle (théorie X) ; le travail est naturel à l'homme dès lors qu'il jouit d'une latitude d'initiative et de responsabilité (théorie Y). Nous ambitionnions de concilier ces deux aspects, conscients que pour être légitimes dans la posture X, nous devrions être crédibles dans la posture Y. Il fallait donc trouver une troisième voie.

Notre second repère s'appuyait sur la notion de manager-ressource, qui restait cependant assez floue à nos yeux.

Un objet organisationnel non identifié

Sur cette base, nous nous sommes lancés dans une aventure (et surtout pas un projet) animée et coordonnée (mais surtout pas pilotée) par un "objet organisationnel non identifié" – moi-même. Je ne relevais pas à l'époque de la direction des ressources humaines, mais étais responsable du contrôle de gestion. Paradoxalement, je devais orchestrer une démarche qui bannirait le contrôle. Ajoutons que je n'étais investi d'aucun mandat officiel, si ce n'est la parole donnée par le président lors du lancement de cette initiative, baptisée *Mouvement*, le 4 avril 2016.

Les collaborateurs ont été invités à instruire des sujets choisis par leurs soins, devant avoir trait à l'un des volets de l'ambition d'OCP (être mondial, digital et apprenant). Ils se constitueraient en groupes auto-organisés (ou *Situations*) et définiraient leur propre rythme de travail. L'intention n'était pas davantage formalisée. Du reste, toutes les balises traditionnelles ont été volontairement écartées : il n'était question ni de projet, ni d'échéance, ni de livrable, ni de comité de pilotage. Nous nous sommes contentés de préciser quelques nouveaux repères. Tout d'abord, la démarche devait être ouverte. Les cinquante collaborateurs mobilisés dans un premier temps, choisis pour représenter la diversité de l'entreprise, ne devaient pas se considérer comme des élus. Ils avaient la responsabilité d'embarquer des collègues dans le navire. Nous avons ensuite institué un "attracteur", à savoir trois rendez-vous avec la direction générale. Je faisais office de dernier repère en tant que dispositif d'appui, étant précisé que je n'avais aucune relation hiérarchique avec les participants.

Nous espérions passer de cinquante à deux cent cinquante contributeurs au cours de l'année 2016. Or, le jour même du lancement, le directeur industriel a invité ses collaborateurs des sites à s'inscrire dans le Mouvement. Quelque cinq mille cinq cents personnes y prennent part aujourd'hui, fin 2017.

Les premiers résultats se sont déjà manifestés. Ainsi, une nouvelle *business unit* de maintenance prédictive a vu le jour. La direction exécutive en charge de la communication a été remplacée par un groupe de salariés proposant une nouvelle approche de cette fonction. Ce collectif auto-organisé, sans responsable identifié, est en train d'inventer un système de management. Le champ sémantique de l'entreprise a, de surcroît, évolué : aux termes

1. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 2015.

2. Douglas McGregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1976.

chef ou *directeur* se substituent ceux de subsidiarité, facilitation, empathie, plaisir, confiance... Enfin, je viens d'être nommé secrétaire général adjoint d'OCP, façon de signifier à l'ensemble du Groupe que le Mouvement est une affaire sérieuse devant imprégner un management réinventé.

■ Exposé de Pierre Deheunynck

ENGIE, la transformation en chaos organisé

Michel BERRY : La vitesse est un trait qu'OCP partage avec ENGIE en matière de transformation.

Pierre DEHEUNYNCK : En effet, car l'environnement économique ne laisse pas d'autre choix. ENGIE est né de la fusion de Suez, GDF et International Power, soit un ensemble représentant 97 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012. En 2016 toutefois, ce montant avait chuté à 66 milliards d'euros, sous l'effet conjugué de divers phénomènes : baisse du prix du gaz, disparition du monopole, arrivée de concurrents inédits, recul de la consommation induit par la transition énergétique, essor des énergies renouvelables... Ces facteurs bouleversent le modèle de tous les groupes énergétiques mondiaux. Pour notre part, ils se sont traduits par huit années consécutives de recul du chiffre d'affaires et de l'EBITDA, avec une structure inchangée. Notre positionnement est d'autant plus inconfortable que nous participons au réchauffement climatique.

Une stratégie de renaissance

Lorsque la nouvelle directrice générale d'ENGIE, Isabelle Kocher, a pris ses fonctions il y a dix-huit mois, elle a annoncé un bouleversement stratégique et un changement d'équation global guidés par trois mots d'ordre : décarboner l'activité, c'est-à-dire investir essentiellement dans le bas-carbone; décentraliser, afin de tirer parti de solutions locales compétitives; digitaliser, c'est-à-dire innover en termes de services. La révolution qui s'annonce dans l'énergie est comparable à celle qui a touché le *business model* des opérateurs de télécommunications. Le téléphone fixe est aujourd'hui perçu comme gratuit par les utilisateurs, qui s'acquittent en contrepartie d'abonnements mobiles et internet. Demain, peut-être l'énergie sera-t-elle aussi fournie "gratuitement", seuls les services associés étant facturés. Si cette perspective n'est pas assurée, il est indéniable que les prix évoluent de façon radicale. À titre d'illustration, notre nouvelle ferme solaire chilienne produit de l'électricité à 34 dollars le mégawatt-heure, contre 100 dollars le mégawatt-heure dans une centrale classique.

Trois transformations radicales

Pour opérer cette mutation stratégique, le groupe a annoncé des cessions à hauteur de 15 milliards d'euros, ainsi que 22 milliards d'euros d'investissement. Sur le plan opérationnel, il a décidé de mener trois transformations radicales.

La première a consisté en un changement complet d'organisation. De cinq branches mondiales correspondant à ses principaux métiers, ENGIE est passé à vingt-quatre *business units* essentiellement territoriales. En six mois, trois cent cinquante dirigeants – directeurs généraux et équipes de direction des nouvelles *business units* – ont été renommés. Les entités territoriales doivent désormais proposer des solutions intégrées à leurs clients. À Singapour, par exemple, dans le cadre du marché Autolib' remporté par le groupe Bolloré, ENGIE assure aussi bien la production d'électricité que l'installation des bornes électriques et la gestion de la plateforme de régulation du réseau. Cette nouvelle logique d'intégration requiert une organisation transversale, et non plus verticale comme naguère.

Parallèlement, ENGIE a opéré un bouleversement de sa gouvernance interne. Notre enjeu de décentralisation impliquait de modifier le cadre d'élaboration de la stratégie, de définition du budget et de pilotage des activités

internes. Dans cette optique, nous avons instauré un processus d'*Executive Leadership Session*, dans lequel la directrice générale visite tous les ans les vingt-quatre *business units*, chacune devant soumettre sa stratégie, son programme d'efficacité interne, son plan d'acquisition et de cession ainsi que son cadre de fonctionnement (ressources humaines et organisation).

En toute logique, cette refonte de l'organisation impliquait une mutation du leadership. Ce fut notre deuxième chantier. Pour brosser le contexte, rappelons qu'une large part de nos salariés se qualifiaient encore d'*agents* servant des *usagers*, héritage de leur appartenance à l'opérateur historique. Nous voulions en faire des collaborateurs s'adressant à des clients ou partenaires. Nous avons bouleversé l'équation du leadership en posant les principes de décentralisation, de contrôle a posteriori, d'initiative et de coopération. Ce nouveau modèle se forge dans des territoires très variés – le Groupe est présent dans soixante-dix pays – et dans des métiers diversement matures. Nous devons réunir les conditions grâce auxquelles chaque entité pourra se développer en cohérence avec son contexte et ses clients, au regard de ses compétences, de ses expériences et de ses moyens financiers.

Notre troisième transformation radicale a trait à la vitesse. Nous nous attachons à construire un dispositif tout à la fois ascendant et descendant, systémique et capable d'avancer vite – dimension fondamentale. À force de pédagogie, nous avons explicité la raison d'être du projet de transformation, affiné des méthodes et créé un cadre de confiance invitant chacun à se mettre en mouvement. Pour autant, la confiance n'excluant pas le questionnement, nous devons promptement produire des résultats. Maintenant que nous avons convaincu le marché, les actionnaires, le conseil d'administration et le personnel de la pertinence de notre vision, et sachant que nous avons encore les moyens financiers d'agir, nous devons démontrer rapidement que notre stratégie produit des effets.

Pour la première fois en 2016, une enquête interne a été menée auprès des cent cinquante cinq mille salariés d'ENGIE. Dans cette première édition, la moitié d'entre eux ont affirmé que le groupe allait beaucoup trop vite, l'autre moitié qu'il avançait encore trop lentement. En 2017, 56 % des collaborateurs ont estimé que nous progressions au bon rythme, et que nous pourrions même accélérer quelque peu la cadence. Un basculement est donc en train de se produire grâce aux premiers résultats que nous engrangeons. Le mouvement est engagé.

Une certitude se dégage à ce stade : nous ne pourrions transformer la stratégie sans préserver un cadre de confiance. Il faut pour cela déployer un ensemble de moyens, outils et méthodes communs au Groupe. Ce sont autant de "rituels" consistant par exemple à se demander quotidiennement comment mieux faire (« *Is there a better way?* »), ou à se rappeler que l'on n'a pas le droit de ne pas essayer, quitte à échouer. Nous adoptons aussi un réflexe de subsidiarité. À ce titre, nous décentralisons par exemple la gestion des mille dirigeants du Groupe auprès des directeurs généraux de *business units*. Somme toute, nous traversons un "chaos organisé" qui nous fournit l'occasion d'un apprentissage permanent.

Débat



Pourquoi l'autonomie ?

Un intervenant : *D'où provient le besoin d'octroyer de l'autonomie à une large part des salariés? Est-ce le corollaire de la numérisation accrue des processus?*

Hicham El Habti : Le jour où le président d'OCP a lancé le mouvement de transformation, il nous a soumis une interrogation : pensez-vous qu'une entreprise comme OCP puisse être gérée par une seule personne? La réponse était de toute évidence négative. La subsidiarité s'imposait. Le facteur déclenchant fut le constat du président qu'un certain nombre de projets stratégiques inscrits à l'agenda tardaient à voir le jour pour des

problèmes d'organisation et de prise de décision. En outre, le rajeunissement du personnel imposait de mettre l'entreprise en phase avec les acteurs qui la composaient. Autrefois, on entraînait chez OCP à vie. Ce n'est plus nécessairement le cas. Désormais, les salariés qui ne trouvent pas de sens dans leur travail peuvent démissionner, quitte à accepter un autre poste plus motivant malgré un salaire moindre. Cela interroge la direction générale, dont la responsabilité est de valoriser l'atout humain dont dispose l'entreprise.

Six mois après le lancement, le président a précisé que pour permettre à la dimension Y de s'exprimer, c'est-à-dire libérer l'autonomie, il fallait agir sur la dimension X, c'est-à-dire adapter les *process*. Ainsi s'instaurerait un cercle vertueux qu'un troisième ingrédient, le digital, devait venir amplifier. Jusqu'à présent, posséder de l'information conférait du pouvoir. Demain, chacun y aura accès. Nous pourrions alors nous concentrer sur les mécanismes de prise de décision et le pouvoir d'agir.

Int. : *En tant que technologie, le digital est empreint d'idéologie, bras armé fréquent du management. Vous en appelez manifestement à un digital libérateur, mais celui-ci peut aussi être incroyablement aliénant. Ces dimensions se heurtent au sein des entreprises et peuvent susciter de réelles tensions. Comment vous emparez-vous des possibilités offertes par le numérique ?*

Bertrand Ballarin : La volonté soudaine des entreprises d'adopter la subsidiarité et de déconcentrer la prise de décision résulte d'un phénomène de "congestion cérébrale" qu'avait déjà décrit Michel Crozier dans les années 1960. La première vague informatique des années 1980 a instauré une telle emprise des processus sur les organisations que les directions générales se sont laissées gagner par l'illusion d'un contrôle absolu en temps réel. Les lendemains sont difficiles : cela n'a abouti qu'à complexifier et alourdir les processus, d'où une explosion des frais généraux et administratifs, obérant les gains de productivité que s'acharnaient à réaliser par ailleurs les entités – les usines, dans le cas de Michelin.

Je vous livrerai un exemple pour le moins inattendu des vertus libératrices du digital. Dans certaines de nos usines, nous étudions avec les opérateurs la façon dont la digitalisation peut faciliter les opérations de fabrication. Nous leur avons proposé d'expérimenter une montre connectée aux machines, capable de les alerter d'un problème s'ils s'absentaient brièvement. Quand nous avons précisé que le signal ne serait pas intrusif au point de les poursuivre en salle de pause, ce fut un tollé : selon eux, l'outil devait au contraire leur indiquer qu'ils pouvaient profiter sereinement de ce temps de repos ! C'est donc par le prisme humain qu'il faut penser la digitalisation. Les gains de performance peuvent alors être considérables.

Int. : *Dans quelle mesure la responsabilisation contribue-t-elle à la qualité de vie au travail et à la sécurité des salariés ?*

B. B. : La responsabilisation agit sur le pivot fondamental de la qualité de vie au travail : la qualité *du* travail. Nous donnons aux salariés la possibilité d'interroger constamment et collectivement la façon dont ils travaillent. Une équipe de fabrication responsabilisée sur tout le spectre de son activité l'est aussi sur la sécurité. Lorsque nous habilitons les ouvriers à conduire eux-mêmes les analyses d'accident et à mettre en œuvre des mesures en conséquence, les résultats sont toujours de bien meilleure qualité que lorsque la responsabilité repose sur les managers de lignes ou les responsables de la prévention.

Liberté et contrôle, des extrêmes réconciliables ?

B. B. : Autant je conçois que l'on puisse moduler des types de management selon le degré de maturité des équipes, autant je vois difficilement comment il est possible de combiner les théories X et Y. Comment vous positionnez-vous entre ces pôles ?

H. E. H. : Je ne suis pas plus que vous en mesure d'y répondre, mais je vois une motivation dans cet enjeu qui nous dépasse. Si la première courbe de transformation d'OCP a réussi, c'est parce que nous avons énoncé une ambition qu'on pouvait juger irréaliste à l'époque : cet office étatique deviendrait, en dix ans, un leader en termes de coûts, de capacités, de flexibilité industrielle et d'agilité commerciale. Grâce à cela, nous sommes entrés dans un chaos créatif. De même aujourd'hui, j'ignore à quoi aboutira notre intention de combiner

les théories X et Y. Je sais en revanche qu'un système de management est à inventer autour de cette dialectique. Nous l'expérimentons actuellement avec la disparition de notre département communication au profit d'une équipe autonome et auto-organisée. Les collaborateurs concernés constatent que l'exercice est ardu : outre le droit à la parole, dans quelle mesure s'accordent-ils le droit à la décision? Déjà, ils ont pris conscience qu'ils n'avaient pas tant besoin d'une hiérarchie que de compétences complémentaires. Nous suivons cette bascule de très près, comme un laboratoire de l'articulation possible entre les théories X et Y.

B. B. : Cette équipe communication est-elle permanente?

H. E. H. : Ses membres sont en grande majorité dédiés. Quelques-uns apportent leur contribution parallèlement à une autre fonction. Parmi eux, certains ont refusé de tracer les heures qu'ils consacrent à la communication, en guise de justification auprès de leur manager. Cela aurait étouffé l'initiative et la passion qui les motivent. Ils préfèrent être libres, au sein d'un cadre que nous fixons certes, mais qui doit être mouvant. Nous concevons l'organisation comme un perpétuel renouvellement, non comme une situation figée. De fait, nous apprenons en permanence.

Int. : *Une maxime veut que la liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres. Dans les entreprises qui valorisent l'autonomie et la responsabilisation, où s'arrête cette liberté? Des bornes sont-elles malgré tout fixées?*

Pierre Deheunynck : Isabelle Kocher a enjoint aux cinquante cadres dirigeants moteurs de la transformation de prendre des initiatives. Elle nous a assuré qu'elle nous arrêterait si nous allions trop loin – précisant que ce serait peu probable. Le risque que nous abusions de notre liberté est faible, tant nous avons du chemin à parcourir pour nous affranchir des contraintes d'hier.

B. B. : Nous n'avons pas eu cette crainte. De notre point de vue, l'enjeu n'est pas la liberté des salariés mais leur pouvoir d'agir. Je préfère parler d'une démarche qui responsabilise les individus au sein de collectifs de travail, en déplaçant le pouvoir d'agir vers les niveaux les plus bas, là où résident les capacités d'action. Cela induit que les collaborateurs s'assignent leurs propres objectifs, prennent eux-mêmes les décisions susceptibles de résoudre leurs problèmes, décident eux-mêmes des modalités de leur action. Nous ne leur demandons des comptes qu'a posteriori. Un tel pouvoir d'agir est obligatoirement assorti de l'obligation morale d'assumer les conséquences de ses décisions, mais nous n'avons guère besoin de l'inculquer. Dans une bonne organisation professionnelle, les individus sont naturellement soucieux de respecter l'entreprise dans laquelle ils travaillent. C'est d'autant plus vrai dans une activité comme la nôtre qui engage la sécurité des utilisateurs finaux.

Deux facteurs concourent en outre à éviter l'anarchie, sans nuire à la responsabilisation. Tout d'abord, la tête de l'entreprise explicite clairement les grandes orientations, de sorte que ceux qui les mettent en œuvre puissent se référer à des buts supérieurs. Ensuite, chaque entité sait précisément quelle est sa mission.

La performance, un mot d'ordre à revisiter

P. D. : Je constate que les entreprises qui ont besoin de se transformer s'abstraient de la doctrine, expérimentent et en tirent leurs propres enseignements. Après avoir eu tendance à croire que nous détenions la vérité managériale, nous nous attachons désormais à apprendre des autres pour progresser un peu plus chaque jour. L'intention associée à ces transformations est empreinte de respect et de bienveillance, sans brutalité, en dépit des objectifs économiques que nous nous sommes assignés.

Pour autant, nous ne faisons pas preuve d'angélisme dans la transformation. Notre objectif est d'atteindre la performance à très court terme. Déjà, ENGIE a repris la voie d'une croissance organique, ce qui ne s'était pas produit depuis plusieurs années. Cette tendance se poursuivra. Il n'est donc plus question, comme il y a une décennie, de lancer des chantiers de transformation dont on espère qu'ils généreront des résultats deux ans plus tard. La performance doit être immédiate. Elle donne la liberté de continuer à se transformer.

H. E. H. : J'ai découvert la logique d'expérimentation au moment de l'émergence du Mouvement à OCP. Jusque-là, les projets devaient être cadrés, bordés par des échéances, pilotés par un comité, orchestrés par des consultants

externes... Aujourd'hui, au contraire, nous construisons notre mouvement en interne, sans consultants. C'est le gage d'une meilleure appropriation.

Comment en mesurer le succès? Nous doutons qu'il soit nécessaire de mettre en place des indicateurs ad hoc. L'un de nos sites en a fait le test et a conclu, un mois plus tard, que ce n'était pas pertinent. Le fait qu'un comité de direction se permette ainsi d'annuler une décision qu'il a lui-même prise peu de temps auparavant est une preuve d'humilité et de bienveillance.

M. B. : *Certains ne vous rappellent-ils pas à l'ordre, au motif que les résultats priment avant tout? Faites-vous face à du scepticisme, des contestations ou de l'inertie?*

H. E. H. : Des collègues qui ne faisaient pas partie des Situations ont espéré que le Mouvement accélérerait des projets qui n'avançaient pas. Dans ce cas, l'intelligence collective a exercé un rôle de "police des frontières". D'autres sont sceptiques. Ils voient dans le Mouvement une occupation donnée à des fonctions support dont ils doutent de l'utilité : ressources humaines, finances, juridique, contrôle de gestion... D'autres encore, souvent à des postes de management intermédiaire, craignent de ne pas savoir saisir le vent de modernité que fait souffler la direction générale. Ils s'interrogent sur la bonne attitude à adopter, le moule dans lequel se glisser. D'autres enfin nous ont rétorqué qu'ils préféreraient rester concentrés sur les objectifs fixés par leurs managers. Les sites industriels nous ont fourni la meilleure des réponses : en 2016, notre plus ancienne usine chimique a dépassé ses objectifs de production de 7%, écart dont seuls 2 à 3% tenaient à des causes purement techniques. Le reste était le fruit de l'autonomie, de la responsabilisation et de la prise d'initiative des opérateurs.

Mettre en mouvement les parties prenantes

Int. : *Vos actionnaires sont-ils favorables à vos démarches? Vous accompagnent-ils?*

P. D. : Quand Isabelle Kocher a soumis au conseil d'administration son projet de virage stratégique, elle a exposé la manière dont elle procéderait. Nous considérons, chez ENGIE, que la façon d'atteindre le résultat compte autant que le résultat lui-même. Il s'agit, en l'occurrence, de créer un écosystème favorable à la transformation. L'équipe de management s'associe à la directrice générale pour partager la démarche dans l'ensemble des instances. Je suis, par exemple, invité permanent au conseil d'administration pour compléter l'analyse de la performance économique par une évaluation du changement stratégique et de la transformation en cours. Nous procédons de même avec les journalistes et les investisseurs.

Se transformer avec et pour les clients

Int. : *Vos clients perçoivent-ils vos chantiers de transformation et en ressentent-ils les bénéfices?*

P. D. : Tout a commencé par les clients. Dans le cadre de notre processus stratégique, nous avons demandé à chaque *business unit* d'élaborer la cartographie de ses interactions avec les parties prenantes (dont les clients, bien évidemment) et de sa stratégie à leur égard. Les résultats nous ont bouleversés : il s'avérait que nous avions une connaissance faible des clients.

Chacune des cinquante fonctions clés de la transformation est désormais *executive sponsor* d'un grand compte. Nous avons réuni pour la première fois une centaine de clients afin d'échanger sur nos stratégies, nos compétences et les solutions que nous pouvions construire ensemble. Cette dimension est centrale dans le nouveau modèle économique qui s'impose à nous. Si nous ne construisons pas des modèles innovants avec notre clientèle, nous échouerons à déployer notre stratégie. Une année a été nécessaire pour prendre conscience de cet enjeu et le partager avec les équipes locales. Nous avons ensuite instauré un cadre de confiance avec les clients pour élaborer de nouvelles solutions – des contrats de performance énergétique, par exemple.

Un manager intermédiaire en voie de disparition?

Int. : *Lorsque chaque salarié aura accès à une information objective lui permettant de prendre des décisions opératoires à son niveau, aura-t-on encore besoin du management intermédiaire?*

P. D. : Demain, les managers intermédiaires ne devront plus être des contrôleurs mais des entraîneurs, des leaders. À cette condition, ils auront encore toute leur place.

Int. : *La génération qui encourage les mouvements de libération et de digitalisation n'est pas aux commandes des entreprises. Elle se désespère d'accéder aux comités exécutifs, dont les membres s'éternisent trop à son goût, et présume que ses idées futuristes n'y perceront jamais. À la tête des compagnies, des patrons croient en la jeunesse et impulsent des initiatives à son intention. Faudra-t-il se débarrasser de l'ancienne garde des Comex pour réinsuffler de la vitalité, de la croissance et de l'énergie aux entreprises ?*

H. E. H. : Le comité exécutif d'OCP est très jeune. Notre directeur de la stratégie a 33 ans et notre directeur industriel a 40 ans. Le poste de *chief digital officer* que nous venons de créer est tenu par un collaborateur de 32 ans. L'entreprise démontre ainsi à tous qu'il suffit d'être force de proposition pour avoir la possibilité d'agir.

Int. : *OCP a-t-il mis à l'écart ses directeurs seniors ?*

H. E. H. : Non. Par principe, OCP ne met pas à l'écart ses compétences humaines. Mais je vous accorde que tout le système de management est en train d'être revu.

Un dialogue social de confiance

Int : *Quel dialogue avez-vous entretenu avec les syndicats au cours de vos chantiers de transformation ?*

P. D. : En partageant le sens, la méthode et le cadre de confiance, nous pensons pouvoir associer à la transformation l'ensemble des parties prenantes, y compris les syndicats.

Nous avons considéré que pour fixer le cap, il fallait d'abord transformer le siège. Après la réorganisation du groupe en *business units*, nous avons engagé un chantier devant impacter, en trois ans, cinq cent cinquante postes sur les deux mille que compte le *corporate*. Les salariés français concernés sont sous statut public. À l'unanimité, les organisations syndicales (y compris la CGT) ont signé avec la direction un accord témoignant non pas, bien évidemment, de leur aval pour supprimer des postes, mais de leur compréhension du sens du projet et de la méthode. Nous avons partagé les éléments économiques en toute transparence avec les syndicats. Disposant des mêmes informations, nous en avons tiré les mêmes conclusions.

Nous avons, en outre, instauré un cadre de confiance, en engageant des discussions et des négociations en amont sur les modalités d'accompagnement des inévitables conséquences sociales qu'aurait la redéfinition du *corporate*. Au moins les salariés ont-ils compris l'utilité de la démarche, qu'ils approuvent ou non son contenu.

B. B. : Chez Michelin, la responsabilisation est ancienne et n'a pas été suscitée par un impératif de retour général et immédiat à la performance. Il s'agit par conséquent d'un mouvement extrêmement progressif s'appliquant à une organisation existante. L'attitude des syndicats vis-à-vis de cette démarche varie selon les pays. En Allemagne, ils sont enclins à travailler sur la façon dont les salariés appréhendent l'activité professionnelle. Dans d'autres pays, dont la France, ils sont focalisés sur les problématiques d'emploi et de pouvoir d'achat, au détriment des enjeux d'organisation et de qualité du travail. Nous nous efforçons de les sensibiliser à ces questions essentielles, notamment à l'occasion d'informations données à notre initiative dans les instances. Réunis durant deux jours de séminaire, les membres du comité européen ont ainsi travaillé sur les composantes de notre modèle de responsabilisation, les conséquences de celui-ci sur la gestion de carrière (notamment pour la population ouvrière, potentiellement la plus affectée), la reconnaissance, etc. Enfin, dans nos cinq sites pilotes, des représentants du personnel participent au groupe qui anime le chantier.

H. E. H. : OCP présente une particularité : les cadres n'y sont pas syndiqués. Quand nous avons voulu lancer le Mouvement dans les sites industriels, l'un de nos points de vigilance tenait aux relations avec les partenaires sociaux, car nous voulions avancer, mais sans les froisser, et nous permettre une relation renouvelée et directe avec le corps social. Nous avons choisi nos "ateliers locaux", équivalents des îlots de démonstration de Michelin, parmi ceux où le climat social était le plus favorable pour pouvoir avoir une relation "intelligente", avec des

syndicats qui nous feraient confiance sur notre intention. Les premières préconisations des opérateurs tenaient aux conditions de travail : si l'entreprise voulait développer l'intelligence collective, encore fallait-il qu'elle en réunisse les conditions – très concrètement, qu'elle mette une salle de réunion à disposition des équipes, par exemple. Nous avons également organisé un hackathon industriel sur la sécurité et la réduction des coûts. L'équipe gagnante a imaginé des équipements de protection individuelle connectés, permettant d'identifier les salariés qui s'abstenaient de les porter. Il ne s'agit pas de "flicage" : la base d'une sécurité de haut niveau est l'interdépendance, c'est-à-dire le fait que ma responsabilité ne s'arrête pas à moi, mais inclut la sécurité de l'autre. Ainsi, cet équipement va dans le sens d'une responsabilité de tous pour tous. À l'origine de cette idée se trouve un représentant syndical. Imaginez ce qu'il en aurait été si la direction générale avait proposé ce dispositif ! Cet exemple illustre le changement de paradigme qui est en train de s'opérer et l'incarnation de la troisième voie dont j'ai parlé plus tôt : lorsque la direction en général, et le manager en particulier, créent les conditions propices à l'expression et à l'initiative, cela permet une responsabilisation accrue du collaborateur qui devient une source de créativité intarissable.

■ Présentation des orateurs ■

Bertrand Ballarin : Saint-cyrien, IEP Paris (section service public), École de guerre et ancien auditeur de l'IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale) ; a fait une carrière d'officier dans l'Armée de terre de 1974 à 2003 ; il entre chez Michelin fin 2003 et prend la direction de deux sites : Bourges, puis Shanghai ; de retour en France au printemps 2012, il prend en charge la démarche de responsabilisation au niveau du Groupe et les politiques du personnel appliquées à la population des agents (ouvriers) ; il est responsable des relations sociales du Groupe depuis juillet 2013.

Pierre Deheunynck : diplômé en droit social à Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; de 1986 à 2005, il a occupé différents postes de directeur des ressources humaines d'entités et de divisions au sein du groupe Danone avant de devenir, en 2005, directeur général en charge du Développement des Hommes et des Organisations de Danone ; de 2009 à 2016, il a été directeur des ressources humaines du groupe Crédit Agricole ; depuis 2016, il est directeur général adjoint en charge de la Direction des Ressources Humaines d'ENGIE et de la supervision de Global Business Services.

Hicham El Habti : lauréat de l'École polytechnique et des Ponts et Chaussées, il a débuté son parcours professionnel au sein d'Ernst & Young ; il a rejoint le groupe OCP en 2013 après avoir été dirigeant de PME marocaines pendant sept ans ; dans un premier temps chargé de mission auprès de la direction générale d'OCP, en charge du Mouvement, il a été nommé secrétaire général adjoint.

Michel Berry : ingénieur général des Mines, directeur de recherche au CNRS ; directeur du CRG (centre de recherche en gestion de l'École polytechnique) de 1974 à 1991 ; responsable de la série *Gérer & Comprendre* des Annales des Mines de 1956 à 2015, animateur de l'École de Paris du management, rédacteur en chef de *La Gazette de la Société et des Techniques*, président du comité d'orientation de *La Jaune et la Rouge*.

Diffusion janvier 2018

Les Grands débats de
 **l'École de Paris**
du management

ENGIE et l'École de Paris ont créé une nouvelle formule pour organiser des débats au cœur des entreprises sur des sujets de management qui les préoccupent. Leur souhait est d'encourager l'implication de leurs membres dans ces échanges, de faciliter l'ouverture à des personnes et à des entreprises extérieures, et d'initier des rencontres fécondes entre des personnes ayant une même curiosité de la question managériale dans sa diversité et son renouvellement perpétuel.

Pour en savoir plus sur l'École de Paris, consulter l'agenda de ses séminaires et découvrir ses dernières parutions, rendez-vous sur le site www.ecole.org

Les séminaires de l'École de Paris sont organisés grâce au soutien de :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
 2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
- (liste au 1^{er} janvier 2018)
-