



---

# ▶ **PROCESSUS ET ENTREPRISE LIBEREE**

Et plus largement : Comparaison de différentes configurations organisationnelles

Version : Décembre 2021

## Avertissement

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 et de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

**France Processus** donne son consentement à une utilisation du contenu du document « **Les dossier de France Processus – Processus et entreprise libérée : comparaison de différentes configurations organisationnelles** » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source, l'auteur et la date d'édition.

## Nos membres bienfaiteurs





## Remerciements

Ce document est un ouvrage collectif de France Processus auquel ont contribué les membres suivants :

- Jean François David
- Xavier Fenard
- Gérard Maillet
- Michel Raquin
- Jean Pierre Schmitt
- Fabrice Schwalm

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
Positionnement de l'atelier « Processus et entreprise libérée » .....	6
<b>Chapitre 1 Quelques concepts pour définir l'entreprise libérée</b> .....	<b>9</b>
1.1 Pourquoi aujourd'hui ce mouvement d'organisation ? .....	9
1.2 Quels sont les grands principes organisationnels d'une entreprise libérée ? ...	11
<b>Chapitre 2 Les différents « objets » de l'analyse des différentes configurations organisationnelles</b> .....	<b>16</b>
<b>Chapitre 3. Les diverses analyses effectuées</b> .....	<b>40</b>
3.1 Existe-t-il une configuration optimale ?.....	40
3.2 A quel type de coordination (selon les modes de coordination de Mintzberg) font référence chaque configuration organisationnelle ? .....	43
3.2.1 Justification pour l'entreprise libérée.....	44
3.2.2 Justification pour l'organisation classique .....	46
3.2.3 Justification pour l'organisation processus .....	49
3.2.4 Justification pour Equipes autonomes (EAE) .....	54
3.3 Comment chacun des 6 modes de coordination favorisent les divers enjeux managériaux .....	55
3.4 A la lumière des réflexions précédentes, comment les types d'entreprises privilégient un certain mix de stratégies .....	56
<b>Conclusions</b> .....	<b>58</b>
4.1 Conclusion de Jean François David .....	58
4.2 Conclusion de Xavier Fenard .....	59
4.3 Conclusion de Gérard Maillet .....	60
4.4 Conclusion de Michel Raquin .....	62
4.5 Conclusion de Jean Pierre Schmitt.....	64
4.6 Conclusion de Fabrice Schwalm .....	65
<b>Annexe 1 : Les différents "objets" pour comparer les modes d'organisation et de gouvernance</b> .....	<b>68</b>

## Introduction

### Positionnement de l'atelier « Processus et entreprise libérée »

- Initialement et suite à une plénière sur le thème de l'entreprise libérée, certains membres du C2P ont souhaité réfléchir à une comparaison entre les différents concepts de l'entreprise dite libérée, dont certains auteurs se font l'écho, soit en produisant des écrits conceptuels, soit en narrant des expériences de mises en place.
- Dans un premier temps, il a semblé au groupe de travail, qu'une voie serait de travailler des typologies d'entreprises de manière à mesurer ce qu'elles devraient faire (en termes de transformation) pour passer de la situation actuelle à celle d'entreprise libérée ou bien pour rester dans cet état d'entreprise libérée s'il elle l'est.

Réflexions selon les configurations de Mintzberg (structures et dynamique des organisations) :

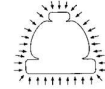
- Comment une entreprise classique (bureaucratie mécaniste par exemple) pourrait devenir une entreprise libérée ?
- Comment une entreprise dite « adhocratie » pourrait aussi le devenir ?
- Ou encore comment une entreprise dite libérée peut le rester dans le temps en fonction de sa croissance (même si les exemples actuels nous montrent que des entreprises de taille différente se revendiquent de cette nature d'organisation) ?

Le tout dans un cadre où le mot processus (au sens de pilotage) existe ou non dans ces entreprises.

Rappelons à ce propos quelques éléments de la théorie de H. Mintzberg :

Supervision directe <i>une personne responsable du travail des autres</i>		Mode "Direct"
Standardisation des procédés (de travail) <i>le contenu du travail est spécifié ou programmé</i>		Mode "Règles, Procédures"
Standardisation des résultats <i>déterminer les spécifications du produit, l'opérateur s'arrange pour parvenir</i>		Mode "Objectifs"
Standardisation des qualifications <i>on spécifie la formation de la personne qui exécute le travail</i>		Mode "Compétences"
Ajustement mutuel <i>communication informelle, le contrôle du travail est entre les mains de l'opérateur</i>		Mode « Ajustements »

Nous avons utilisé en plus le mode "Vision" dans notre liste qui est appelé "**Missionnaire**" par Mintzberg.



Dans ce cas, c'est la mission commune, l'idéologie, la vision, le sens qui sert à coordonner.

Une ONG, ou certaines entreprises avec leader charismatique peuvent être dans ce mode.

Bien sûr, il n'existe que peu de cas d'entreprises ayant une stratégie de coordination "pure". Chaque organisation a son "mix", mais il y a en général un mode de coordination qui l'emporte...

Par exemple :

- La TPME est en général en coordination directe ;
  - En grossissant, elle se dote de "staff" chargés de promouvoir des façons de faire, des règles, et passe en standardisation de procédés ;
  - La multinationale crée des "business units", à qui elle donne des objectifs, en standardisation des résultats ;
  - Un hôpital capitalisera sur les savoirs de médecins et des infirmiers, en tentant de standardiser (par le haut) les compétences ;
  - Une société de conseil adaptera ses modes de coordination en fonction des projets qui émergent et fera en permanence des ajustements "ad-hoc".
- Déjà à ce niveau une interrogation forte se fait jour : comment peut-on définir une entreprise libérée, tant les concepts dans ce domaine sont divers et mouvants. Le lecteur trouvera dans le premier chapitre un certain nombre de points quant à la définition d'une entreprise libérée.
- Mais approcher le sujet en termes de parcours à effectuer pour passer d'une configuration organisationnelle actuelle à une configuration d'entreprise libérée, nous a, au bout d'un certain temps, éloigné de notre titre « Processus et entreprise libérée ». Aussi notre groupe de travail a opté pour une approche un peu différente qui se décline de la manière suivante :
- Déterminer quelques configurations organisationnelles caractéristiques ;  
Nous avons choisi : l'entreprise libérée - l'entreprise classique - l'entreprise processus - les équipes autonomes

d'entreprise (dans la mesure où cette dernière présente des similitudes avec l'entreprise libérée ;

- Rechercher quels pourraient être les « objets » de structuration et de fonctionnement qui pourraient permettre des comparaisons entre ces différentes configurations organisationnelles (voir le chapitre 2) ;
- Suite à ce travail de comparaison, nous avons conduit quelques réflexions complémentaires (chapitre 3) :
  - Au regard du contexte actuel, rapidement esquissé avec l'aide de la méthode d'analyse PESTEL (Politique – Economique – socioculturel – Technologique – Ecologie – légal), nous avons recherché, objet par objet, quelle était, en réponse, la meilleure configuration à adoptée.,
  - En s'appuyant sur les modes de coordination d'une organisation mis en exergue par Mintzberg qui se réfèrent à des types de management (vision et idéologie – supervision directe – standardisation par les règles et les procédures – standardisation par les compétences – standardisation par les objectifs et les résultats – ajustements mutuels, nous avons pour chaque configuration organisationnelle jugé d'une répartition de 100 entre ces divers modes de coordination et justifié les choix effectués.
  - Enfin nous avons décidé d'apprécier comment chacun des 6 modes de coordination favorisaient les 5 enjeux managériaux fondamentaux qui sont : stratégie (réussite stratégique, croissance, clients, ...) – Agilité (adaptation à l'environnement – souplesse) – Organisation (type d'organisation orientée vers la négociation, le dialogues) – Finances (profit, rentabilité, productivité, ...) – Humain (personnel, implication, bien-être, ...).



# Chapitre 1 Quelques concepts pour définir l'entreprise libérée

Sont regroupés ici les différents propos écrits par les participants du groupe de travail.

Cet ensemble est loin d'être complet, mais donne déjà un certain nombre d'idées qui pourront être retravaillées.

## 1.1 Pourquoi aujourd'hui ce mouvement d'organisation ?

Ce nouveau mode de management des organisations qui fleurit depuis quelques années, sous des formes d'ailleurs diverses, est-il une mode qui va enclencher un certain nombre de réorganisations avant de s'éteindre, ou est-ce au contraire un mouvement d'organisation qui va se développer.

L'histoire des évolutions organisationnelles de Taylor jusqu'à nos jours, nous montre qu'un nouveau mouvement se justifie comme une adaptation des organisations à leur environnement.

Aussi, pour juger de ce nouveau mouvement posons-nous la question de ce qui, de nos jours, est prégnant en termes d'environnement et qui pourrait expliquer l'entreprise dite libérée.

Quelques faits majeurs émergent :

- La recherche d'une plus grande autonomie des acteurs et leur souhait de disposer de plus de latitude, et de responsabilité dans leurs actions ;
- Un souhait, de la part du middle management d'être moins asservi à des *reportings* de plus en plus lourds et sans réel intérêt ;
- La nécessité d'être agile dans un monde mondialisé et en changement permanent ;
- Un besoin de transversalité et de coopération au sein des organisations.

Son apparition est néanmoins significative du malaise général dans l'entreprise :

- Sentiment d'aliénation, de travail dans l'urgence, de perte de sens ;
- Prise de conscience qu'on va dans le mur et que personne ne tient la barre ;

- Impuissante face aux pressions à court terme, la direction alimente la fuite en avant à coups de « plans de compétitivité » et de « projets d'amélioration » ;
- Cynisme ambiant : beaucoup n'y croit plus, mais tous s'agitent en tous sens ;
- Perte de crédibilité : on sait que c'est idiot, mais on le fait... ;
- Besoin de sens et d'une plus grande **liberté / autonomie** dans l'entreprise.

L'entreprise libérée concerne la problématique clé du management, c'est à dire, comment concilier :

- Rationalisation du cadre et **autonomie** des acteurs ?
- **Autonomie** des acteurs et cohérence d'ensemble ?

L'entreprise libérée est-elle de nature à répondre aux différentes causes profondes du malaise qui sont :

- Le management traditionnel fait des hommes des objets ;
- La logique traditionnelle de la gouvernance par la contrainte ne prend pas en compte et ne veut pas prendre en compte la réalité ;
- La gouvernance par la contrainte est très loin de satisfaire le principe de la « variété requise » d'Ashby pour répondre à la complexité du réel.

On voit à travers ces quelques éléments que c'est plutôt une réponse sociétale et humaine dans le but d'être plus performant via un plus fort engagement des acteurs qui doit mobiliser les organisations en termes d'évolution. En fait plus s'intéresser aux acteurs, non en tant que ressources humaines, mais en tant que personnes qui peuvent réfléchir et agir efficacement dans la mesure où les activités confiées ont du sens ou leur offrent du sens. Pour beaucoup, même si cela existe encore, le travail n'est plus uniquement un moyen de pallier les besoins physiologiques ou de sécurité.

Un certain nombre d'acteurs et notamment les jeunes générations ont des aspirations qui se situent dans les niveaux 3 - 4 voire 5 dans la pyramide des besoins de Maslow.



Mais on sait aussi que dans des temps relativement anciens, un mouvement de nature similaire, les équipes autonomes, a eu cours dans les années 60/70. Rappelons-nous les expériences de Volvo ou le livre d'Henri Savall sur « *Enrichir le travail* ».

On doit à Hyacinthe Dubreuil ce concept d'équipe autonome d'entreprise (EAE) et il est utile de mentionner les travaux du comité Hyacinthe Dubreuil (CHD) pour promouvoir les équipes autonomes.

Ce comité créé, en 1972, un an après le décès de H Dubreuil, réunissait régulièrement, dans les locaux des Compagnons du Devoir, une quarantaine de dirigeants venus entendre un collègue parler des équipes autonomes qu'il avait mises en place.

Les comptes rendus étaient publiés dans la revue du comité.

On peut aussi mentionner la vingtaine d'ouvrages écrits par H. Dubreuil, le premier en 1923.

Une des questions est : est-ce que les principes de l'entreprise dite libérée apporte une réponse aux problématiques actuelles ?

## 1.2 Quels sont les grands principes organisationnels d'une entreprise libérée ?

### Au plan de la gouvernance et de l'organisation

Une entreprise libérée a à sa tête un dirigeant engagé dans un processus personnel qui permet, par un changement de gouvernance,

la modification profonde de son organisation, des relations au sein de l'organisation et de la posture métier de chaque collaborateur.

Ce processus permet petit à petit de libérer le système organique des contraintes de pouvoir traditionnel, de l'immobilisme lié au statut, au profit de dynamiques durablement bénéfiques à l'organisation : je le sens comme une volonté de tendre vers l'idéal, la bonne personne à la bonne place. Le leadership de chacun peut désormais s'exprimer pour le bien commun, chaque personne peut assumer son droit à l'erreur, son autonomie et sa responsabilité dans les processus auxquels elle participe. Dans cette dynamique, la vision, la stratégie et les valeurs sont connues, validées et partagées car elles sont garantes de la cohésion d'ensemble. L'innovation, les projets, l'amélioration continue, trouvent un terrain favorable, emporté par le développement de l'intelligence collective.

L'EL est donc une affaire de **gouvernance** et non d'organisation ou de technologie :

- Certains aspects organisationnels (organisation matricielle, approche processus, nombre de niveaux hiérarchiques) ou la transformation rapide imposée par la technologie peuvent compliquer la problématique ;
- Au mieux l'organisation et les technologies sont des leviers de gouvernance plutôt secondaires.

L'entreprise libérée est fondamentalement systémique. Aussi il est intéressant de rechercher en quoi les principes de la systémique peuvent aider l'entreprise à se libérer.

Dans l'entreprise libérée il faut prendre en compte :

- La notion d'équilibre entre les composantes de l'entreprise ;
- Les cultures de l'entreprise et les conditions du travail humain.

Il faut aussi focaliser sur le collectif et pas seulement sur l'individu.

Si l'on se réfère aux propos de Brian J. Robertson sur l'Holacrasy, celle-ci est dotée des éléments suivants :

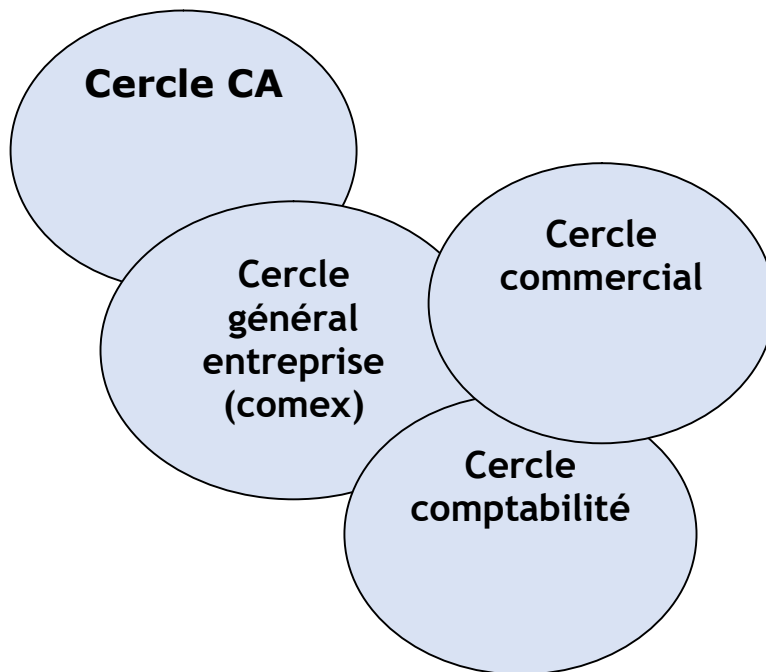
- *Une constitution qui définit les règles du jeu et redistribue l'autorité ;*
- *Une nouvelle façon de structurer une organisation et de définir les rôles des employés et les sphères d'autorité au sein de celles-ci ;*
- *Un processus de prise de décisions afin d'actualiser ces rôles et autorités ;*
- *Un processus de réunion pour synchroniser les équipes et faire avancer le travail.*

## Au plan opérationnel

Les effets concrets sur le travail : le savoir est reconnu au plus près du terrain, l'agilité est un principe, les projets peuvent être portés à tous les niveaux, et chacun a droit à l'erreur comme à la reconnaissance de son utilité sociale. Plus sûres de leurs compétences, les personnes hésitent moins à développer de la coopération pour mettre en œuvre les compétences les plus adaptées, garantes d'efficacité.

IGI Partners (Bernard Marie Chiquet) propose de son côté les grands principes qui régissent l'holocratie :

- **L'adoption de règles du jeu.** Le dirigeant doit accepter de céder son autorité aux règles du jeu. Le pouvoir ne sera plus entre ses mains, mais dans ces règles, matérialisées par une **constitution**. Une raison d'être doit aussi être choisie par l'entreprise (notion de vision à laquelle chacun dans ses rôles devra/pourra se référer).
- **La définition des rôles.** Toutes les activités de l'entreprise sont découpées en unités de travail qui vont donner lieu à des rôles. Le rôle est distinct de la personne qui le prend en charge. Un acteur a en général plusieurs rôles. Il dispose pour chacun d'eux d'un espace dans lequel il n'encadre personne et n'est encadré par personne et a pleine autorité dans la mesure où ses décisions n'interfèrent pas sur les autres rôles. Dans le cas contraire il doit travailler avec les personnes qui les assurent.
- **L'affectation des rôles.** Les rôles sont affectés aux différents collaborateurs selon leurs compétences. Cette affectation est effectuée, non par un manager, mais par un rôle spécifique qui est celui de « premier lien » du cercle. L'organisation est composée en effet de plusieurs cercles. Grosso modo un cercle englobe une équipe (CA - comptabilité - commercial - ...). La personne qui tient le rôle de « premier lien » ne peut réorganiser le cercle comme il l'entend. Il doit passer par le **processus de gouvernance**.



- **Réunions possibles.** Il existe trois types de réunions :
  - **Réunion de stratégie.** Pour s'organiser. Elle permet de changer de stratégie (lignes forces, aides à la décision, cap à tenir). Elle aboutit à une clarification des initiatives et des offres. Réservée au cercle CA et Comex.
  - **Réunion de gouvernance.** Pour s'organiser. Elle permet de clarifier ou de changer la façon de travailler ensemble, de préciser quel rôle fait quoi, comment et dans quelles limites. Elle aboutit à une clarification des rôles, des redevabilités et politiques (travailler sur l'organisation).
  - **Réunion de triage.** Pour se synchroniser avec les autres autour d'un but à atteindre, d'identifier les prochaines actions et de lever les contraintes qui empêchent de progresser. Elle aboutit à une clarification des projets et des prochaines actions (travailler dans l'organisation).

Ces deux dernières natures de réunions concernent tous les cercles. Une réunion commence toujours par le traitement des tensions qui sont apportées par les différents participants du cercle.

Ces différents principes répondent bien aux souhaits de latitude, responsabilité, autonomie mais ne peuvent devenir réalité que si :

- Le DG et toute la ligne hiérarchique est capable d'abandonner son rôle de hiérarchique pour endosser d'autres rôles (qui peuvent être d'ailleurs liés à la stratégie) ;
- L'ensemble des acteurs sont en capacité d'agir en pleine autonomie, sans recours vers une autorité.

### **Au plan des constats**

Les faiblesses de cette dynamique : elle repose sur son dirigeant, seul rempart contre un actionariat instable, aux appétits incertains, un cadre juridique qui repose sur le lien de subordination. N'est-on pas dans cette dynamique en train de créer un double bind psychanalytique ? C'est un cadre qui ne convient pas à tous : il faut un certain degré de maturité et de sécurité affective pour remplacer le chef, par un aéropage de collègues, l'organigramme par la gestion de son réseau. De même, l'intelligence collective n'est pas plus fiable que l'intelligence individuelle, elle nécessite donc un cadre de mise en œuvre. (Cf : 12 hommes en colère de Sydney Lumet avec Henry Fonda). Enfin, que deviennent managers et autres supports dans ces organisations ? y-a-t-il encore un espace pour ces compétences ? Certainement, mais dans une autre posture. Elles doivent se mettre pleinement au service des processus opérationnels et stratégiques et de leurs équipes.

Les retours d'expériences montrent que cette dynamique peut s'appliquer à des très grosses organisations, comme à des plus petites, à l'industrie très « processée » comme aux services et à l'high Tech.

Entreprise libérée est un mot valise, à la mode.

De nombreux débats existent autour de cette nouvelle forme d'organisation, de nombreuses critiques fleurissent. Parmi celles-ci :

- Cette forme est inadaptée à la culture française imprégné par le modèle pyramidal : salariés pas prêts au changement ;
- Risque de dérive notamment si une poignée de collaborateurs prennent le pouvoir au détriment des autres ;
- L'augmentation du stress et du burn out, à cause de la responsabilité de chacun de devoir rendre compte au collectif ;

- Une utilisation dévoyée du modèle où la motivation première des dirigeants est de réduire les charges salariales en supprimant les postes de cadres intermédiaires.

## **Chapitre 2 Les différents « objets » de l'analyse des différentes configurations organisationnelles**

La question que nous nous sommes posés a été de réfléchir aux différents éléments qui pourraient être différentiateurs dans le cadre de l'analyse des différentes configurations organisationnelles.

Les thématiques d'action, de management, de coordination, de systèmes de mesures, d'arbitrages court terme/moyen terme, sachant que tout cela dépend bien sûr des tailles d'entreprises nous ont semblé être intéressants à creuser.

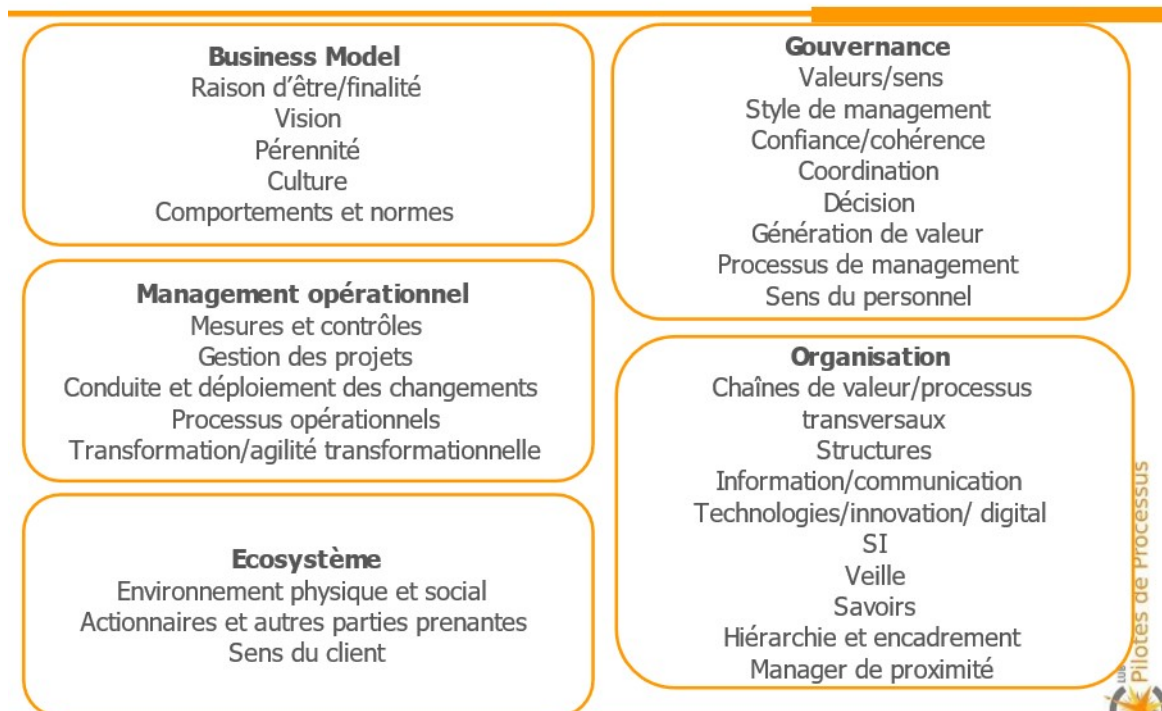
Au final, nous avons déterminé 30 « objets » classés en 5 grandes catégories :

- Business Model ;
- Gouvernance ;
- Management opérationnel ;
- Organisation ;
- Ecosystème.

Le visuel ci-dessous reprend, par catégorie, les divers « objets » :



## Les différents objets analysés dans le cadre des diverses configurations organisationnelles



Cette présentation est protégée par les droits d'auteur. Toute utilisation commerciale doit faire l'objet d'une autorisation de l'auteur du C2P 1



Pour chaque configuration organisationnelle (entreprise libérée – organisation classique – organisation processus – équipes autonomes), et au regard des différents objets sélectionnés, un commentaire approprié a été établi.

L'ensemble de ce travail est repris dans la matrice située en annexe 1.

En synthèse, quels sont les points forts qui ressortent.

### 2.1 Entreprise libérée

Les éléments avancés dans cette section reprennent le point de vue développé par Isaac Getz dans son ouvrage : Liberté & Cie.

#### Les caractéristiques essentielles d'une entreprise "libérée"

Les leaders qui ont réussi, ont tous des caractéristiques communes : ils ont envie de mettre sur pied une entreprise de niveau mondial, ils sont profondément et sincèrement convaincus de traiter tous les salariés comme des égaux, ils pensent qu'aider les salariés à se développer et à s'autodiriger est une bonne chose.

## Synthèse des différents objets étudiés

### Business model

- **Raison d'être/finalité** : Par nature ou par conception, explicite ou implicite, la raison d'être d'une organisation libérée s'articule autour de deux axes : la satisfaction du client et le bien être des collaborateurs
- **Vision** : Dans une entreprise libérée, la vision est structurante. Elle est une appropriation affective partagée par tous. La vision est portée par le créateur mais les salariés ont la liberté de la challenger et de la contester.
- **Perénité** : La pérennité de la démarche de libération repose sur les seules épaules du PDG de l'entreprise. Il faut reconnaître que cette forme d'organisation est fragile et très dépendante du leadership, tant dans sa construction que dans son entretien. La pérennité dépend fortement de l'acceptation des actionnaires/propriétaires.
- **Culture** : Dans une entreprise libérée, la culture est forte. Elle joue un rôle fédérateur et guide l'action de chacun. Le dirigeant en est le garant.
- **Comportements et normes** : L'entreprise libérée fixe le cadre organisationnel. Mais les salariés sont responsables de ce qu'ils font. Les comportements et normes sont sous-tendus par les valeurs et régulés par le collectif.

### Gouvernance

- **Valeurs et sens** : Le sens et les valeurs sont un moteur principal de l'entreprise libérée. Ils sont nourris par la volonté sincère du management d'offrir à chacun la possibilité d'évoluer, de grandir, de se révéler.
- **Style de management** : Les managers sont des « leader » qui ont pris du recul sur le « command & control ». Ils se doivent d'une exemplarité sans faille.

- **Confiance/cohérence** : La confiance est un élément clé, une exigence. Le principe fondamental est de se convaincre que les salariés ont envie de faire du bon boulot.
- **Coordination** : L'entreprise libérée se différencie des autres types d'organisation par une activation forte des modes de coordination par ajustements mutuels et par la vision. Elle préconise de s'organiser en groupes / entités restreints afin de limiter le recours aux règles, procédures, autorité régulatrice, et de favoriser la libre circulation de l'information.
- **Décision** : La décentralisation de la prise de décision et la subsidiarité, descendues au plus bas possible, sont des principes actifs de l'entreprise libérée. Les collaborateurs sont responsabilisés. Autonomie leur est donnée de choisir ce qui leur semble le mieux dans leur périmètre d'action. Ce qui reste au manager sont les décisions stratégiques et les décisions/tâches que personne en dessous de lui n'a eu envie ou n'a été capable de prendre ou de faire.
- **Génération de valeur** : La valeur est abordée sous un axe multidimensionnel : performance des processus, bien être des collaborateurs, transversalité. La valeur est générée dans une approche systémique s'appuyant sur les chaînes de valeur orientées client.
- **Processus de management (stratégie/objectifs/évaluation ...)** : La particularité d'une entreprise libérée est que son processus d'élaboration de la stratégie et de fixation des objectifs peut comporter des phases participatives.
- **Sens du personnel** : Une entreprise libérée est par essence centrée sur l'humain, non par simple « humanisme » mais par préoccupation de performance. C'est en traitant les salariés avec dignité, équité et courtoisie que l'on obtient d'eux la même attitude vis-à-vis de leurs collègues et des clients.

## Management opérationnel

- **Mesures et contrôles** : Afin de favoriser l'acceptation volontaire et non contrainte des acteurs, le management libéré recommande l'auto-contrôle de la tâche par les exécutants eux-mêmes, la transparence des tableaux de bord et des indicateurs, la cohérence des objectifs entre le global et le local.
- **Gestion des projets** : La gestion de projet « libérée » repose sur la prise d'initiative : engagez votre projet, et quand ce sera fait, venez expliquer au comité exécutif pourquoi vous avez pris cette décision. Là où la gestion de projet traditionnelle est approbatoire : préparez un projet, présentez le au comité exécutif, obtenez son approbation, puis retournez l'appliquer.
- **Conduite et déploiement des changements** : Le passage d'un modèle hiérarchique traditionnel à un modèle libéré décentralisé nécessite un fort accompagnement sur une période suffisante. Le manager libérateur y est très attentif.
- **Processus opérationnels** : Le leader libérateur affranchit ses employés de la culture oppressive du « comment » et du « command & control », pour lui préférer une culture du « pourquoi » et de la « responsabilisation ».
- **Transformation/agilité transformationnelle** : Chaque entreprise doit tracer son propre chemin. L'esprit de la transformation permanente devrait s'ancrer dans la culture.

## Organisation

- **Chaînes de valeur et processus transversaux** : La transversalité des chaînes de valeur business orientées clients s'inscrit au cœur du modèle de performance de l'entreprise libérée. La valeur créée au niveau d'une entité doit contribuer à la création de la valeur globale pour l'entreprise.
- **Structures** : L'entreprise libérée favorise une structure légère, aplatie, en réseaux. Elle mise sur le collectif et l'autonomie. Les impératifs de gouvernance sont néanmoins forts.

- **Information/communication** : La création et la circulation de l'information sont vues dans une logique de plateforme, transparente. La manipulation de l'information devient une compétence. L'utilisation des « réseaux sociaux » internes est encouragée.
- **Technologies/innovation/digital** : L'entreprise libérée encourage l'innovation tous azimuts, à tous les niveaux, par tous. Chaque collaborateur est un innovateur en puissance. Le Design Thinking est une méthode emblématique de cet esprit.
- **SI** : Les compétences SI sont éclatées dans les entités. Les développements agiles deviennent plus structurels. L'architecture du Système d'Information doit assurer :
  - 1) la cohérence dans l'exploitation des données gérées et collectées
  - 2) l'automatisation des activités des processus, sans couture et sans rupture
  - 3) la maîtrise de l'intégration des nouvelles technologies.
- **Veille** : La détection des « signaux faibles » doit s'opérer du local au mondial. Les techniques de veille modernes (IA, Big Data, Analytique) nécessitent encore une centralisation a minima.
- **Savoirs** : La capitalisation et la diffusion des savoirs au sein de l'entreprise est un enjeu central. Un principe clé de l'entreprise libérée : ce sont ceux qui font qui savent.
- **Hiérarchie et encadrement** : Des leaders plutôt que des patrons. Une structure hiérarchique plate. Des règles du jeu non pas imposées par une instance supérieure, mais déléguées aux collectifs de travail, développées organiquement à partir des interactions réciproques entre salariés.
- **Manager de proximité** : Les managers de proximité deviennent des coachs de leurs équipes. Poussée jusqu'à son essence, l'entreprise libérée pose que ce sont les équipes elles-mêmes qui décident de qui est le plus à même d'être leur leader.

## Ecosystème

- **Environnement (physique et social) :** L'entreprise est considérée au centre de son écosystème de parties prenantes. La prise de conscience écologique et sociétale invite à prendre ces dimensions en compte.
- **Actionnaires et parties prenantes :** Les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, ne sont plus le réceptacle unique de la distribution de la valeur générée. La répartition est équitable entre toutes les parties prenantes, au premier rang desquels les collaborateurs.
- **Sens du client :** L'entreprise est au service de ses clients, cet axiome est consubstantiel de l'entreprise libérée et doit être partagé par tous.

## 2.2 Organisation classique

### Les caractéristiques essentielles d'une entreprise "classique"

Pour être clair, il n'existe pas d'entreprise totalement classique. Au cours de leur histoire, les entreprises se sont profondément modifiées, en fonction des variables d'environnement, des mouvements sociologiques, des apports des théories de management. De plus, il est difficile de mettre dans la même catégorie la TPME, l'ETI, la multinationale...

Ainsi, ici, nous prendrons comme archétype de l'entreprise classique la bureaucratie mécaniste telle que définie par Mintzberg.

Elle a une direction, du management intermédiaire et du personnel. Elle s'est dotée de plus au cours du temps de services centraux, certains servant de support de deuxième niveau aux opérations (supports), certains formalisant et/ou contrôlant des règles des fonctionnement (technostructures).

Une majorité d'entreprises en France fonctionnent dans ce mode historique.

## Synthèse des différents objets étudiés

## Business model

- **Raison d'être/finalité** : L'entreprise ne se repose pas souvent – sans doute à tort- cette question. La finalité est souvent vécue comme implicite (survivre, augmenter le profit, sans trop de turbulences internes...). La loi PACTE et le développement des entreprises à missions ouvrent de nouveaux horizons.
- **Vision** : La mission est implicite, c'est l'ensemble des métiers de l'entreprise. Elle peut néanmoins évoluer (fusions, jeu concurrentiel, nouveaux services, nouveaux entrants,...). Néanmoins, beaucoup d'entreprises classiques font l'effort du "visionning", pour tenter de définir leur rêve réaliste à 5 ans... Mais trop souvent, la Vision devient un thème de communication, interne et externe, peu de vérification est faite de la cohérence des objectifs stratégiques et des actions avec la Vision. Ceci a souvent des conséquences dommageables au niveau du personnel (voire des clients...), l'entreprise est alors suspectée de "double langage"...
- **Perénité** : L'entreprise se sent comme pérenne "par nature". Périodiquement, des réingénieries viennent perturber ces aspects pérennes, mais la majorité des acteurs sont réticents aux changements. Les concepts d'agilité viennent aussi troubler les sentiments de pérennité....

Les mythes internes entretiennent souvent cet aspect pérenne.

- **Culture** : Il y a plusieurs niveaux de culture qui coexistent, nationale, régionale, de l'entreprise et même de départements de l'entreprise, si elle est de grande taille et déconcentrée. La culture est faite de valeurs, de croyances, de rituels et de significations partagées. On peut en prendre connaissance en observant les interactions entre les individus, le langage et les thèmes des conversations. Dans une entreprise classique, la culture est souvent fortement marquée par les notions de contrôle et de conformité. La culture existe, ensemble des traditions, histoires, .... mais est le plus souvent implicite<sup>1</sup>.

---

• <sup>1</sup> Quelques entreprises classiques multinationales ont fait l'effort de tenter de mieux connaître leurs différentes cultures: voir par exemple Geert Hofstede "Vivre dans un monde multiculturel" Les éditions d'organisation. 1994.

- **Comportements et normes :** La DPO (Direction par objectifs) est l'organisation la plus fréquente.  
Ceci est renforcé par le fait que le système de coordination le plus fréquent est la création de règles, de standards, élaborés par des services centraux.(bureaucratie mécaniste de Mintzberg)  
Les comportements sont ainsi dictés par les missions et les objectifs.  
Certes, les structures souvent matricielles complexifient le problème.  
Cela peut amener les acteurs à jouer de cette complexité pour adapter leur comportement et choisir, dans la multiplicité des standards et des objectifs, les dispositions les plus favorables.

## Gouvernance

- **Valeurs et sens :** Les valeurs déterminent le sens que nous donnons aux événements et sont au cœur du jugement et de la culture.  
A la suite de quelques réunions éventuelles, une liste de valeurs est décidée par la direction et affichée. Ces valeurs n'ont que peu de concrétisation dans les actes.  
Une charte de valeurs affichées n'entraîne pas toujours qu'elles soient partagées ni appliquées.  
Dépendance forte des pays, des traditions, des cultures, de l'historique, des storytellings internes.  
Quelques rares entreprises ont mis en place des systèmes, avec des indicateurs mesurés périodiquement, permettant de vérifier que les valeurs affichées ne sont pas que des slogans.
- **Style de management :** Le mode ou style de management est le plus souvent autoritaire, Souvent très top/down.

Les systèmes de coordination sont néanmoins variables, voir dans ce cadre les typologies de Mintzberg. Cela dépend des métiers, une pme n'est pas managée comme une multinationale, comme un hôpital, comme une société de service, comme une ONG.  
Dans certaines entreprises, une certaine participation est mise en place ; on parle de management participatif. Les cercles de qualité, dans les années 80, étaient un moyen de mettre en



œuvre la participation.

Certains managers optent pour des styles de management différenciés, plus participatifs et/ou plus charismatiques, dans le cadre d'un pari personnel sur l'efficacité et l'évolution future. Ceci peut se heurter à des directions qui pensent autrement.

Il existe néanmoins, dans les entreprises dites "classiques", des DG leaders qui créent et imposent des styles de management différents. Cela va historiquement d'un François Dalle (L'Oréal), à un Antoine Riboud (Danone)...

- **Confiance/cohérence** : La confiance dans l'entreprise est souvent structurelle, mais la confiance réelle est souvent faible. Au fond les salariés font confiance aux systèmes de règles et de régulation, mais font peu confiance aux personnes et aux stratégies.

Néanmoins des cercles de confiance se créent spontanément de façon informelle, basées le plus souvent sur des intérêts communs.

- **Coordination** : Voir à nouveau Mintzberg: suivant la taille et le secteur de l'entreprise, supervision directe (PME), standardisation procédés, règles (grosse entreprise), standardisation résultats (multinationale), qualification (hospitalier, ...), ajustement mutuel (SSCI, ...).

Les entreprises sont souvent un mix de plusieurs systèmes de coordination, avec des systèmes officiels explicites et des systèmes non-dits, implicites...

Cela permet souvent un assez bonne adaptabilité.

- **Décision** : La prise de décision concernant la stratégie est centralisée au niveau de la direction générale.

Les décisions opérationnelles sont confiées au manager de niveau maximum supervisant les actions correspondantes.

Sauf dans certaines entreprises, il n'y a peu de participation à la préparation de la décision. Néanmoins, beaucoup d'entreprises classiques ont des mécanismes de plan d'opération annuel, impliquant nécessairement une forme de participation de tous les services concernés. Mais le plus souvent il y a de forts arbitrages finaux venant de la DG.

Comme pour la coordination, les entreprises sont souvent un mix de plusieurs systèmes de décision, avec des systèmes officiels explicites et des systèmes non-dits, implicites... Cela permet souvent une assez bonne adaptabilité. Mais la décision finale est souvent au niveau DG.

Néanmoins, on peut constater que (théorie de la poubelle des prises de décision), certaines décisions "sortent" du système entreprise, sans que personne ne l'ait explicitement décidé...

- **Génération de valeur :** L'analyse de la valeur est souvent là financière. Le rapport coût/valeur est souvent systématiquement surveillé.

Mais il y a peu de réflexion au fond sur la valeur (pour quelles parties prenantes ?), le personnel est très peu impliqué dans la réflexion sur la valeur (qu'il génère!).

La valeur est vue comme produite par les différents métiers avec leurs compétences spécifiques, les silos et l'écosystème, L'absence de communication entre les silos peut créer de vrais problèmes de génération de valeur.

- **Processus de management (stratégie/Objectifs/évaluation/...) :**

Il y a très souvent deux types de réflexions stratégiques, l'une sur le moyen terme (marchés, produits, services, concurrence, technologies), élaborée par un service spécifique, et une à plus court terme (1 ou 2 ans), destinée à bâtir le plan d'opérations et à définir des objectifs réalistes. Cette 2ème réflexion est le plus souvent menée en coopération avec toutes les strates de management...).

Les objectifs découlent de ces systèmes de planification, en ce qui concerne les aspects business. D'autres objectifs sont fixés comme le management des hommes.

Tous ces objectifs visent à être cohérents avec les KPIs de l'entreprise.

Suivant le type d'entreprise, des évaluations annuelles permettent d'objectiver ces résultats, les intéressements et les évolutions de carrières qui en découlent.

- **Sens du personnel :** Très variable suivant les organisations.  
Le personnel est le plus souvent encadré par un manager, qui est chargé à la fois de le stimuler vers ses objectifs, de l'aider à les accomplir, de lui permettre d'évoluer en formation et en parcours professionnel.  
L'évaluation annuelle est souvent le moment clé. Bien sûr, toutes les subversions de ce type de système sont possibles, pouvoirs abusifs, chantages, ... mais ne sont pas si fréquentes.  
Néanmoins, le "bien-être" au travail n'est pas l'objectif principal des managers

## Management opérationnel

- **Mesures et contrôles :**
  - Tableaux de bord stratégiques
  - KPIs distribués en pluie fine
  - Management par objectifs
  - Top/down, orienté silos
  - Intéressements/Sanctions
    - Emphase sur l'efficacitéAudits fréquents pour vérifier que tout va bien ou bien alerter sur les dysfonctionnements.  
Les systèmes qualité, dans un esprit souvent taylorien, conduit à multiplier les opportunités de mesure et de contrôle.
- **Gestion des projets :** En principe, un projet est géré dans une fonction par le responsable de la fonction.  
Un cahier des charges est constitué ; il est le guide dans tout le déroulement du projet.  
Des étapes formelles sont définies ; une étape ne peut commencer que si la précédente est terminée. Il n'y a aucun ajustement, ni avec le client du projet ni en fonction des imprévus.  
Les projets sont émis et justifiés le plus souvent par les silos  
Néanmoins certaines entreprises classiques ont été amenées à une vision plus participative des projets<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> (cf. "L'Auto qui n'existait pas", racontant l'histoire de la Twingo)

- **Conduite et déploiement des changements :** Tout dépend de l'amplitude du changement: Nécessité de réingénierie, redéploiements, fusions, ...  
Utilisation fréquente de consultants extérieurs.  
Ce sont les managers qui sont en charge de faire évoluer les fonctions, les services, les individus.  
Si le changement est de plus faible ampleur, il n'y a pas de règles précises, tout dépend du style de management de l'entreprise: Cela peut aller de changements directifs à des changements négociés, voire quelquefois autogérés.  
N'oublions pas le rôle clé des partenaires sociaux qui seront toujours parties prenantes dans ces mutations.  
Peu d'entreprises étudient volontairement les facteurs de "résistances au changement", pour tenter d'anticiper. Ceci est une des explications du fort taux d'échec des projets !
- **Processus opérationnels :** Les processus opérationnels sont en général connus, mais peu souvent managés de bout en bout. Chaque silo est responsabilisé sur les portions de processus qu'il est censé mettre sous contrôle.
- **Transformation/agilité transformationnelle :** Les besoins de transformation émergent, soit des plans stratégiques et/ou opérationnels, soit de circonstances diverses (fusions, alliances, technologies, ...).  
Ces sujets sont souvent traités en "mode projet", soit "à l'ancienne", soit avec des prototypes, des POCs, servant à valider les solutions.  
Désormais, les techniques "agiles" sont de plus en plus adoptées par les organisations dans le cadre de ces projets de transformation.  
Il peut y avoir un déficit sur la prise en compte des conséquences humaines de ces mutations...

## Organisation

- **Chaînes de valeur et processus transversaux :** La chaîne de valeur est constituée par la séquence des fonctions qui interviennent formellement dans sa constitution. Les fonctions de

l'entreprise qui n'y figurent pas sont appelées "supports".  
Ces domaines d'activités sont encore dans les silos. On parle par exemple de "production", pas de "produire", de "ventes", pas de "vendre"...

Les éléments de la chaîne sont traités séquentiellement.  
On est très souvent dans la chaîne de valeur telle que définie initialement par M. Porter en 1988.

Les éléments y sont plus des fonctions, des métiers, que des processus. Ce sont des noms et non des verbes.

Par ailleurs, dans beaucoup de cas, les processus traités sont ceux qui sont à l'intérieur des silos (ventes, production, recherche, logistique, ...) au détriment des processus inter fonctionnels.

- **Structures** : Pour Mintzberg, l'entreprise est composée de cinq parties : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, les opérationnels (la "line") et la technostructure et les fonctions de support logistique (le "staff").

D'une façon plus concise on parle souvent dans l'entreprise de "staff and line".

La structure est représentée par un organigramme sur lequel figurent, dans des cases, les noms des responsables de chaque entité, depuis le directeur général jusqu'à la base. Les liens de subordination sont figurés par des lignes joignant les cases. C'est la forme la plus courante de la représentation.

La structure peut être matricielle, par exemple, matrice territoire vs produits...

Seule la structure formelle est reconnue, l'informelle est ignorée.

- **Information/communication** : La responsabilité du "système d'information" est souvent affectée au DSI, qui n'est que très rarement au niveau managérial adéquat.

Il est souvent à DG-2. Ceci change un peu avec la nécessité d'aller vers l'entreprise digitale.

L'information est le plus souvent véhiculée "top/down".

Néanmoins les réseaux informels existent de plus en plus, favorisés par l'intranet. Il y a hélas souvent non prise en compte managériale de tout ce qui circule sur ces réseaux informels.

Des problèmes informatiques historiques créent souvent une insatisfaction latent vs les SI existants.

Le poids du "legacy", de l'historique applicatif existant exige une maintenance couteuse et obère les nouveaux développements.

Trop souvent des ERP structurants peuvent être des freins à l'agilité, à l'innovation adaptative. Ils ne sont que très rarement utilisés à partir des standards mondiaux des meilleurs pratiques mais trop souvent déformés au gré des exigences des équipes qui refusent le changement induit.

- **Technologies/innovation/digital** : Les technologies servent principalement
  - à innover sur les produits et services,
  - à gagner en efficacité et en efficience interne,
  - et ... à gagner des enjeux face aux exigences des marchés et aux contraintes des fournisseurs

Il y a un pouvoir fort des experts, des DSI...

Dans les services, la technologie sert néanmoins de vecteur à la définition du service, et aux batailles concurrentielles.

Les individus, qui sont de plus en plus "digital natives" veulent rapidement le meilleur en ce qui concerne ce sujet, et ne comprennent pas que l'entreprise ne leur fournisse pas ce qu'il leur faut.

- **SI** : Le SI est trop souvent à des niveaux n-2 ou n-3, dépendant de la finance ou des services généraux.  
Les demandes de projets viennent en majorité des silos, visant à augmenter leur efficacité et leur efficience  
Ce sont les informaticiens qui analysent les workflows et les informatisent.  
Le pouvoir des DSI est souvent assez fort pour les décisions informatiques.  
Les ERP structurent beaucoup d'organisation et "imposent" souvent leur logique processus programmée. Les modifier est trop couteux, les remplacer également, les solutions sont désormais des API variés, augmentant la liberté des utilisateurs.  
Les nouvelles technologies, big data, IA, robots, ... sont de puissants moteurs de changement, impliquant des évolutions

marquantes dans les processus transverses.

Beaucoup d'organisations classiques vont prendre beaucoup de temps pour faire ces mutations.

- **Veille :** Les niveaux de veille dépendent beaucoup suivant les entreprises et les secteurs.  
Quand elle existe, la veille est souvent issue des entités documentaires.  
Les techniques Big Data et IA ouvrent de nouveaux champs pour la veille, mais les structures d'entreprises n'y sont pas bien préparées.
- **Savoirs :** Quelques entreprises ont une vraie stratégie de "knowledge management", mais sont assez rares.  
L'entreprise classique a tendance à penser que le savoir s'accroît en fonction du niveau hiérarchique.  
Or désormais, c'est "celui qui fait qui sait". Cette mutation vers l'entreprise 4.0 risque d'être révolutionnaire pour beaucoup d'entreprises.
- **Hiérarchie et encadrement :** La ligne hiérarchique est la succession des responsables du haut vers le bas de l'entreprise.  
Chaque manager "commande et contrôle" les opérations qui sont sous ses ordres.  
Un manager déléguant peut déléguer une responsabilité à un subordonné délégataire, mais il reste responsable in fine.  
Il y a une forme de "hiérarchie de droit"  
Il y a encore souvent une couche alternance de couches hiérarchiques de contrôle et d'exécution.  
Mais là encore, quelques entreprises classiques ont su dépasser les problèmes liées à cela. On a par exemple augmenté largement le "spam of control" (nombre de personnes managées par un manager).
- **Manager de proximité :** Tampon naturel entre top/down des stratégies et bottom/up personnel, c'est un "édredon".  
Son rôle est clé, la réussite dans cette activité d'intermédiation détermine souvent sa possibilité de passer un jour "second line" ou mieux.

Il doit être accepté.

Son profil est variable, les grilles managériales Blake et Mouton (1960) s'appliquent assez (orientation vers l'entreprise et les résultats vs orientation vers le personnel)...

## Ecosystème

- **Environnement (physique et social) :** Certes, beaucoup d'entreprises classiques sont loin de ces sujets. Mais la dynamique RSE est en train de prendre beaucoup de poids, certaines organisations classiques deviennent exemplaires sur ces points, soit suite à l'intuition et au profil du dirigeant, soit pour des raisons stratégiques et/ou tactiques.
- **Actionnaires et parties prenantes :** Actionnariat traditionnel, actions clés décidées en conseil d'administration, gouvernance classique.
- **Sens du client :** Souvent c'est encore du discours : "mettre le client au centre"... Le manque de transversalité de bout en bout empêche de passer complètement à l'acte.  
Mais les entreprises classiques savent néanmoins que sans le client elles meurent. C'est pourquoi souvent les forces commerciales et marketing sont excellentes dans ces organisations

## 2.3 Organisation processus

### Les caractéristiques essentielles d'une entreprise processus

Dans un contexte caractérisé par des clients qui sont de plus en plus exigeants et des entreprises en inadéquation pour répondre à leurs besoins compte tenu de leur organisation en silos, manager par les processus c'est mettre en place un fonctionnement dans lequel l'accent est mis sur l'ensemble des contributions des acteurs de l'entreprise (au sens élargi du terme) de manière à assurer la promesse faite au client. Elle se caractérise par :

- Une décision de la direction générale de mettre en place un management par les processus,



- La mise en place d'une organisation adaptée (nommer des pilotes de processus qui ont un rôle fonctionnel, sont responsables d'un ensemble de processus), et anime les contributeurs concernés par ces processus,
- La détermination d'une démarche pour lister – modéliser – piloter les processus),
- La mise en place d'une gouvernance processus (notamment définir la manière dont les pilotes de processus et les hiérarchiques vont interagir – quel rôle joue le pilote de processus),
- Le développement d'une culture « client » et du travail coopératif.

## Synthèse des différents objets étudiés

Ce chapitre, propose, pour l'entreprise processus, de reprendre de manière synthétique les développements repris au regard des différents « objets » qui ont servi par l'analyser et dont le détail est repris dans la matrice mise en annexe.

### Business model

- **Raison d'être/finalité** : l'entreprise processus est par nature « orientée clients » et performance.
- **Vision** : Mobiliser les divers acteurs de l'entreprise et de son écosystème pour qu'ils coopèrent en vue de mieux satisfaire les clients.
- **Perénité** : Elle ressort de la volonté du DG de s'organiser selon cette orientation.
- **Culture** : Ce qui caractérise la culture de l'entreprise processus ce sont les notions de « client » et de « coopération ».
- **Comportements et normes** : Travailler en coopération de manière à rechercher ensemble et collectivement les meilleures solutions pour le client et l'entreprise.

### Gouvernance

- **Valeurs et sens** : Chacun doit se sentir en responsabilité de la qualité du livrable pour le client final et au regard des dysfonctionnements, coopérer plutôt que rechercher le coupable.
- **Style de management** : L'entreprise processus propose un mode de management participatif : le pilote de processus,

traducteur opérationnel des axes stratégiques de l'entreprise, coordonne les différents contributeurs concernés par les processus, de manière à trouver la meilleure solution pour les diverses parties prenantes.

- **Confiance/cohérence** : La confiance doit présider les rapports entre le pilote de processus et les hiérarchiques métiers et fonctionnels. La cohérence ressort de la capacité à rendre opérationnels, par l'action des pilotes de processus, les axes stratégiques de l'entreprise.
- **Coordination** : au regard des modes de coordination de Mintzberg, c'est un mix équilibré entre standardisation des procédés – standardisation des résultats – ajustement mutuel.
- **Décision** : Les décisions stratégiques restent au niveau de la DG. Au plan opérationnel, c'est le pilote de processus qui décide, pour son périmètre de responsabilité, en lien avec les hiérarchiques métiers et opérationnels.
- **Génération de valeur** : la connaissance du fonctionnement de l'entreprise à travers l'identification des processus et leur modélisation offre la possibilité d'identifier les meilleures actions à conduire pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Processus de management (stratégie/Objectifs/évaluation/...)** : La stratégie est élaborée de manière classique. Sa déclinaison opérationnelle est du ressort des pilotes de processus qui doivent présenter leur plan d'actions stratégique processus à une instance de niveau DG et reporter sur la réalisation de celles-ci. Le rôle de pilote de processus requiert une reconnaissance propre à ce rôle.
- **Sens du personnel** : l'accent est mis sur le service client et la coopération, ce qui peut redonner du sens au travail des acteurs.

## Management opérationnel

- **Mesures et contrôles** : Les actions d'optimisation ou de transformation des processus font l'objet d'objectifs et de mesures de manière à s'assurer de leur atteinte. Identifier les contrôles à opérer sur l'ensemble du processus et non plus entité par entité traversée est de nature à les rendre plus efficaces et moins nombreux.

- **Gestion des projets :** L'élaboration d'un plan d'actions stratégique processus se traduit par un certain nombre de projets à conduire. Ceux-ci sont pris en charge par les équipes dont c'est le rôle, le pilote de processus en assure la supervision à travers les comités de pilotage.
- **Conduite et déploiement des changements :** Dans la mesure où les projets sont conduits par une même équipe qui prend le processus de bout en bout, la conduite du changement en est facilitée.
- **Processus opérationnels :** dans le cadre d'une entreprise processus, tous les processus opérationnels sont listés et progressivement modélisés de manière à identifier ceux pour lesquels une action doit être conduite. Tous font l'objet d'une surveillance.
- **Transformation/agilité transformationnelle :** Transformer un processus, c'est le reconstruire pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. L'identification de ces actions est du rôle du pilote de processus et de ses contributeurs. La comparaison des situations « as is » et « to be » permet de mesurer la conduite du changement à opérer.

## Organisation

- **Chaînes de valeur et processus transversaux :** Point fort d'une organisation processus : les chaînes de valeur sont identifiées et décomposées en processus de diverses natures (opérationnels – support – pilotage).
- **Structures :** la responsabilité fonctionnelle du pilote de processus ajoute, en termes de structures, une dimension complémentaire (matricielle) qui commande de bien définir comment le pilote de processus va interagir avec les hiérarchiques.
- **Information/communication :** le référentiel des processus mis à la disposition des acteurs de l'entreprise leur donne les moyens de mieux connaître son fonctionnement. De plus ce référentiel sert de base pour la conduite de diverses actions par chaque fonction de l'entreprise.
- **Technologies/innovation/digital :** Les technologies actuelles ont une importance capitale pour améliorer ou reconstruire les processus.

- **SI** : Dans la mesure du possible, le SI doit s'aligner sur les processus et créer des liens entre processus et applicatifs. Les ERP structurent implicitement certains processus.
- **Veille** : Il convient de mettre en place une veille clients pour les processus clés ou critiques.
- **Savoirs** : Le référentiel des processus et la documentation qui est associée à chaque processus est une base de connaissance importante du fonctionnement de l'entreprise et propice à la pérennisation des savoirs.
- **Hiérarchie et encadrement** : le pilote de processus a un rôle fonctionnel. Il doit être situé à un niveau suffisamment haut dans la hiérarchie de manière à interagir d'égal à égal avec les hiérarchiques métiers et fonctionnels.
- **Manager de proximité** : en plus de leur rôle hiérarchique, les managers de proximité sont parties prenantes dans le pilotage des processus.

## Ecosystème

- **Environnement (physique et social)** : à travers la prise en compte de la transversalité des flux qui vont du client au client, l'accent est mis sur le service client. Faire coopérer les acteurs est une réponse à la recherche de sens.
- **Actionnaires et parties prenantes** : l'entreprise processus met l'accent sur toutes les parties prenantes et se soucie de répondre à leurs besoins. Dans la mesure où ce mode d'organisation rend l'entreprise plus performante, c'est un plus pour les actionnaires.
- **Sens du client** : Point fort de l'entreprise processus qui est fondamentalement orientée client.

## 2.4 Equipes autonomes d'entreprise (EAE)

### Les caractéristiques essentielles d'une entreprise EAE

L'organisation en Equipes Autonomes est particulièrement adaptée au contexte actuel économique et sociologique. En effet elle permet, grâce à l'engagement exceptionnel des salariés, des performances remarquables. D'autre part, elle répond aux aspirations nouvelles des salariés, en particulier des jeunes générations, qui demandent à ce que leur travail ait un sens et d'être considérés dans leur métier.

En outre, cette organisation rappelle l'artisanat où le contact entre le client et le producteur est direct. L'Equipe Autonome reçoit les commandes des clients et a à charge de les exécuter en qualité et en délai.

Voici quelques caractéristiques de l'EAE :

- La personne doit retrouver sa dignité et être respectée, en étant reconnue d'abord dans et par son métier ;
- Le respect de la personne, sa dignité et son développement sont au cœur de l'EAE ;
- L'autonomie libère la personne : il faut lui faire confiance dans la maîtrise de son travail ;
- L'EAE organise le monde du travail afin que le travailleur trouve le bonheur par l'épanouissement de sa nature d'homme et cela dans l'intérêt même de l'entreprise ;
- L'objectif de l'équipe se traduit dans un contrat, spécifique de l'équipe concernée ;
- La responsabilité est une dimension primordiale : sa conquête est plus importante que celle de la propriété ;
- La responsabilité est la clé de la liberté et, ensemble, elles libèrent le potentiel des salariés.

## Synthèse des différents objets étudiés

### Business model

- **Raison d'être** : L'EAE associe le développement de la personne et la performance de l'entreprise. Ce mode d'organisation trouve son origine dans les idées et les écrits de H. Dubreuil.
- **Mission** : La mission de chaque équipe découle de celle de l'entreprise ; elle se transmet sous la forme du contrat. Par ailleurs, l'entreprise a une mission d'exemplarité pour les dirigeants d'autres entreprises.
- **Pérennité** : La pérennité repose sur l'adhésion des membres des équipes aux valeurs de l'entreprise. Le nombre important de convaincus est un facteur de pérennisation. La menace vient de l'entrée au capital d'un fonds non favorable. A ce mode de direction.
- **Culture** : La culture est marquée par la confiance, le respect des personnes et la justice. On peut en observer les effets dans le fonctionnement des équipes et les relations hiérarchiques.
- **Comportements et normes** : Les comportements sont harmonisés dans les équipes entre les membres. Il y a peu de normes centralisées. Les normes concernant l'équipe sont définies

par les membres eux-mêmes, avec un contrôle a posteriori de la direction.

## Gouvernance

- **Valeurs et sens** : Contrairement à ce qui existe dans la plupart des entreprises, les valeurs prennent un sens fort dans les EAE. Elles sont mises en pratique dans les actions. Le triplet Autonomie-responsabilité-liberté est au cœur de ces valeurs. Le développement des personnes - grandir et trouver sa place en est une application concrète.
- **Style de management** : Les responsables hiérarchiques ont un rôle de conseil et d'aide. Cela concerne, en particulier, les « contremaîtres » qui reçoivent une formation appropriée. Pour laisser une large autonomie à l'équipe, il est préférable de ne pas nommer de chef ou de leader dans l'équipe. Deux ou trois équipes peuvent être confiées à un responsable.
- **Confiance** : La confiance est un impératif de la culture. Le fonctionnement de l'entreprise nécessite, compte-tenu de l'autonomie, que les relations entre les membres de l'équipe et les relations avec le responsable soient empreintes de confiance.
- **Coordination** : La coordination des tâches dans l'équipe fait partie des éléments de l'autonomie ; elle se fait naturellement. La coordination des équipes est assurée par les responsables.
- **Décision** : Le système de décision est conçu selon une approche de subsidiarité. La décision est donc attribuée au niveau le plus bas possible compte tenu de la compétence et de l'information nécessaires.  
Un programme de production est confié à l'équipe pour une certaine période, quinze jours par exemple. L'équipe gère ce programme comme elle l'entend et ne rend compte qu'au cas où le délai risque de ne pas être respecté.  
Dans l'organisation évoluée de l'intra-traitance, une commande est attribuée à une équipe après négociation de ses termes entre l'équipe et la direction. L'équipe est mise en concurrence avec les sous-traitants extérieurs. Un système de rémunération adéquat des membres de l'équipe peut être mis en place.  
Seules les décisions stratégiques sont l'apanage de la direction générale.
- **Génération de valeur** : Chaque équipe participe à la chaîne de valeur en qualité, minimisation des coûts et respect des délais. L'entreprise est composée d'équipes dont les travaux sont complémentaires. La valeur générée dans l'entreprise est la somme des valeurs générées dans les équipes.

- **Sens du personnel** : Comme nous l'avons dit, le soin apporté au développement de chaque personne est crucial, afin qu'elle trouve sa place dans l'entreprise et dans la société en tant que citoyen. La formation ne se limite pas seulement aux compétences métier, car elle porte aussi sur les aspects économiques qui permettent à chacun de participer à la vie économique et sociale de l'entreprise.

## Management opérationnel

- **Mesures et contrôles** : C'est une particularité forte de l'organisation en EAE, car les contrôles centralisés n'existent pas. Dans chaque équipe est affiché un tableau d'indicateurs tenu à jour par les membres de l'équipe. Chaque lundi, une réunion des membres de l'équipe pour discuter des résultats de la semaine précédente et en tirer les conséquences pour les actions à mener.
- **Gestion des projets** : Chaque équipe mène les projets qui concernent son activité. Il peut arriver que des projets soient menés par des membres appartenant à plusieurs équipes. Par exemple, s'il s'agit d'un projet portant sur la qualité, il peut réunir les personnes chargées de cette fonction dans les différentes équipes.
- **Conduite et déploiement des changements** : Par le fait du changement considérable que représente la mise en place et le fonctionnement de l'autonomie, on pourrait dire que le changement est inoculé dans les membres de l'entreprise. Il s'ensuit que changer de méthode de travail ou mettre en oeuvre un nouveau matériel ne pose aucun problème, d'autant que, souvent, les membres de l'équipe concernée ont été associés à son choix.
- **Processus opérationnels** : Les processus opérationnels sont internes à une équipe si le produit concerné est entièrement réalisé dans l'équipe. Ils sont alors à la main des membres de l'équipe. Si le produit nécessite l'intervention de plusieurs équipes, les responsables de la fonction Méthode de ces équipes les mettent au point ensemble.

## Organisation

- **Structures** : Une équipe autonome comprend idéalement une douzaine de membres.  
La structure de l'entreprise est une fédération d'équipes autonomes.

Dans chaque équipe, un membre volontaire, en plus de sa charge de producteur, assure une fonction « support » (méthode, entretien, ordonnancement...).

Si cela est nécessaire, un service support est conservé au niveau de l'entreprise ; il est en appui de son correspondant dans chaque équipe.

- **Technologies / SI** : Il est très important de veiller à la compatibilité des choix d'investissements technologiques avec les modalités de l'organisation. Les équipements et les logiciels ne doivent pas pouvoir remettre en question le fonctionnement en autonomie des équipes ; il faut y veiller attentivement. D'ailleurs, comme nous l'avons dit, les membres des équipes sont associés aux choix.
- **Veille** : Les membres des équipes sont très engagés dans la réussite de l'entreprise.  
Ils sont donc des veilleurs efficaces dans l'environnement pour détecter toute menace sur les marchés de l'entreprise.
- **Hiérarchie** : Le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit.  
Les relations hiérarchiques sont basées sur la confiance.
- **Manager de proximité** : Le manager de proximité est un animateur des équipes dont il est responsable.

## Ecosystème

- **Environnement sociétal** : L'équipe autonome est aussi un moyen de former des citoyens attentifs au bien commun.
- **Actionnaires** : Hyacinthe Dubreuil propose que les actionnaires, n'ayant aucune part dans la constitution du profit, ne soient pas parmi les bénéficiaires.  
Le capital investi serait récompensé par un intérêt fixe.

## Chapitre 3. Les diverses analyses effectuées

### 3.1 Existe-t-il une configuration optimale ?

Poser la question, c'est se mettre dans une position inconfortable car notre esprit cartésien nous conduit à vouloir répondre par oui ou pas non et non par peut-être.

En effet, croire qu'il existe une configuration optimale, c'est créer une configuration qui reprend, pour chacun des réponses à chaque objet la



meilleure réponse au regard du contexte actuel. Mais faire ce travail nous offre un mix qui vraisemblablement fait fi de la notion de cohérence organisationnelle.

Ceci étant, nous nous sommes néanmoins livrés à cet exercice de manière à voir si certaines tendances se dégagent, ne serait-ce que pour constater que telle ou telle configuration étudiée est une bonne solution dans le contexte actuel, voire de l'optimiser moyennant quelques changements.

En s'appuyant sur les travaux repris en annexe 1, le tableau ci-dessous montre, selon les réflexions du groupe de travail, quelle est, dans le contexte actuel, la meilleure réponse, au regard de chaque objet.

Objets	Entreprise libérée	Entreprise classique	Entreprise processus	Equipes autonomes d'entreprise
<b>Business Model</b>	2	1	1	1
Raison d'être/finalité (pourquoi j'existe)	OK			
Vision (où je souhaite aller)	OK			
Pérennité		OK		
Culture			OK	
Comportements et normes				OK
<b>Gouvernance</b>	3	0	4	1
Valeurs/sens	OK			
Style de management			OK	
Confiance/cohérence			OK	
Coordination	OK			
Décision				OK
Génération de valeur			OK	
Processus de management (Elaboration et mise en œuvre)			OK	

de la stratégie/ Fixation objectifs/ Système d'évaluation et d'intéressement/ Outils chiffrés de gouvernance/...)				
Sens du personnel	OK			
<b>Management opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Mesures & contrôles			OK	
Gestion des projets (émergence, gestion)			OK	
Conduite et déploiement des changements			OK	
Processus opérationnels			OK	
Transformation/agilité transformationnelle				OK
<b>Organisation</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Chaîne de valeur et processus transversaux			OK	
Structures				OK
Information/communication				OK
Technologies/innovation et digital	OK			
SI			OK	
Veille			OK	
Savoirs			OK	
Hiérarchie et encadrement	OK			
Manager de proximité	OK			
<b>Ecosystème</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	

Environnement (physique et social)			OK	
Actionnaires et autres parties prenantes	OK			
Sens du client			OK	
	9	1	15	5

### 3.2 A quel type de coordination (selon les modes de coordination de Mintzberg) font référence chaque configuration organisationnelle ?

Rappelons les modes de coordination d'une organisation, mis en exergue par Mintzberg, qui se réfèrent à des types de management (vision et idéologie – supervision directe – standardisation par les règles et les procédures – standardisation par les compétences – standardisation par les objectifs et les résultats – ajustements mutuels. Nous avons pour chaque configuration organisationnelle jugé d'une répartition de 100 entre ces divers modes de coordination et justifié les choix effectués.

## Tableau général

	Type d'entreprise			
	Entreprise Classique	Entreprise Libérée	Entreprise Processus	Equipes autonomes
<b>Management par:</b>				
( types de coordination selon Mintzberg...)				
	Quelle stratégie est favorisée par ces modes de coordination ?			
Vision, Ideologie	2	20	20	20
Direct	20	5	10	0
Règles, procedures	38	12	10	10
Compétences	10	23	20	20
Objectifs	20	13	20	20
Ajustements mutuels	10	27	20	30

### 3.2.1 Justification pour l'entreprise libérée

	Type d'entreprise			
	Entreprise Classique	Entreprise Libérée	Entreprise Processus	Equipes autonomes
<b>Management par:</b>				
( types de coordination selon Mintzberg...)				
	Quelle stratégie est favorisée par ces modes de coordination ?			
Vision, Ideologie	2	20	20	20
Direct	20	5	10	0
Règles, procedures	38	12	10	10
Compétences	10	23	20	20
Objectifs	20	13	20	20
Ajustements mutuels	10	27	20	30

#### Vision et idéologie (20%)

Dans une entreprise libérée, la vision est l'Etoile du Nord de tous. Elle n'est pas une jolie image que l'on placarde au mur ou que l'on colle dans un rapport annuel et que l'on oublie.

La vision est une appropriation affective partagée par tous.

#### Supervision directe (5%)

Le modèle managérial de l'entreprise libérée est aux antipodes du « Command&Control ». Il repose sur la subsidiarité et l'autonomie. Ce qui ne signifie aucunement la fin du management et l'inutilité des managers. Un collectif de travail a besoin d'un leader pour avancer. En revanche, c'est bien la fin d'une certaine forme de supervision hiérarchique directe assise sur le règne sans partage du chef.

### **Standardisation par les règles et les procédures (12%)**

Corolaire du point précédent, une équipe ne peut être réellement autonome que si elle est seule décisionnaire de ses propres règles et modes de fonctionnement internes, qu'aucune technostucture n'interfère dans sa façon de s'organiser.

Les seules règles contraignantes qui peuvent lui être légitimement imposées de l'extérieur sont les règles communes à toute l'entreprise ou à l'ensemble d'un corps de métier qui assurent la transversalité et la cohérence d'ensemble.

Pour autant, un collectif de travail peut (et doit) s'accorder sur la standardisation des règles et des procédures qui concourent à générer sa performance.

### **Standardisation par les compétences (23%)**

Pas d'autonomie possible sans un minimum de compétences.

Donner l'autonomie à quelqu'un ou à un collectif de travail qui n'en n'a pas la maturité est une catastrophe annoncée avant même sa mise en œuvre. La compétence est la condition sine qua non de la bonne prise de décision. A fortiori lorsque l'équipe et les individus n'ont pas de règles/procédures sur lesquelles se reposer.

### **Standardisation par les objectifs et les résultats (13%)**

Ce point mérite précision.

Tout collectif de travail a besoin d'objectifs pour avancer. Tout collectif de travail est in fine évalué par les résultats qu'il produit.

Ce qui distingue l'entreprise libérée porte sur la standardisation. Dans une entreprise libérée, objectifs et résultats ne font pas l'objet d'une standardisation descendante édictée par la technostucture.

Les équipes ont certes des objectifs et des résultats à atteindre (qui peuvent lui venir d'en haut), mais elles ont libre choix de leur organisation.

Certains auteurs poussent la logique jusqu'au bout et militent pour une fixation des objectifs par les équipes elles-mêmes. Le management présente les orientations stratégiques de la hiérarchie sans fixer d'objectifs a priori ; et interroge l'équipe sur ce qu'elle pense être

raisonnablement atteignable (certaines expériences ont montré que des équipes s'engagent parfois par elles-mêmes sur des objectifs plus ambitieux que ce que la hiérarchie avait imaginé).

### Ajustements mutuels (27%)

Le mode de coordination par ajustements mutuels est l'essence même du mode de management de l'entreprise libérée.

Tout se passe, s'articule, se négocie au sein des collectifs de travail.

### 3.2.2 Justification pour l'organisation classique

	Type d'entreprise			
	Entreprise Classique	Entreprise Libérée	Entreprise Processus	Equipes autonomes
<b>Management par:</b>				
( types de coordination selon Mintzberg...)				
	Quelle stratégie est favorisée par ces modes de coordination ?			
Vision, Ideologie	2	20	20	20
Direct	20	5	10	0
Règles, procedures	38	12	10	10
Compétences	10	23	20	20
Objectifs	20	13	20	20
Ajustements mutuels	10	27	20	30

Le pourcentage affecté (voir figure ci-dessus) à chacun des modes de coordination proposés par Mintzberg est justifié, pour l'entreprise classique, dans les développements suivants.

#### Vision et idéologie (2%)

L'entreprise classique manage plus en général par rapport aux impératifs financiers, économiques ou commerciaux que par une réflexion idéologique sur la raison d'être, le devenir, la vision à moyen terme. Au fond, sa gouvernance est surtout celle de l'actionnaire.

Quand les impératifs financiers deviennent prioritaires (bourse, actions, dividendes, ...) le management aura des mouvements vers la centralisation des décisions, le regroupement d'unités, les économies d'échelle.

Si la conjoncture commerciale devient difficile, nous constaterons des mouvements vers la décentralisation pour se rapprocher des clients, voire la création de "business units" plus indépendantes.

## **Supervision directe (20%)**

L'entreprise classique, souvent liée par son historique, favorise la supervision directe. La plupart des arbitrages doivent remonter à la DG, il y a par nature peu de subsidiarité.

En France, ce phénomène est amplifié par la culture centralisatrice du pays.

Le manager intermédiaire, dans ce contexte, n'est souvent qu'un relai, un démultiplicateur de la supervision directe.

Si la taille de l'entreprise est importante, même si la DG ne peut pas superviser directement, les systèmes matriciels, qui permettent d'arbitrer entre des dimensions qui peuvent avoir des objectifs ponctuellement contradictoires (territoires, produits, finance, ...), aboutissent, *in fine*, à des arbitrages centraux.

Pour maintenir une cohérence de supervision, le management doit en permanence réaligner stratégiquement l'entreprise. Ceci aboutit à une multiplication quelquefois dommageable des systèmes de mesures (KPIs).

## **Standardisation par les règles et les procédures (38%)**

C'est la caractéristique principale de l'entreprise classique, dès qu'elle dépasse la dimension PME (où c'est la supervision directe qui l'emporte).

Ne pouvant tout contrôler et superviser, le management crée des règles de management, des procédures pour manager.

Ce sont alors des analystes qui servent l'organisation en définissant les standards du travail des autres. Ils peuvent former les personnes qui le font, mais ils ne le font pas eux-mêmes.

Ils décident de la meilleure façon de réaliser le travail et visent à standardiser les compétences.

Ils peuvent décider des meilleurs moyens de réaliser des économies et définir des améliorations de la qualité.

On peut y trouver des services d'organisation, de qualité, de formation...

## **Standardisation par les compétences (10%)**

L'entreprise classique, issue du taylorisme, a bien sûr besoin de personnel compétent, spécialisé sur ses métiers, mais considère que c'est toujours le management qui en sait plus que le managé.

On demande donc au personnel de faire son travail, éventuellement d'innover, mais ce n'est pas le personnel de base qui décide.

Si un acteur montre des compétences permettant de décider, on va souvent tenter de le nommer manager, où il animera des équipes, où le

promouvoir en "staff", où il assistera les opérationnels.  
Certaines organisations "classiques" dans des secteurs spécifiques capitalisent plus sur les compétences. C'est par exemple l'hôpital où le pouvoir est moins dans les mains de la direction de l'hôpital que dans celles des soignants (médecins, infirmiers, ...)  
Mais la plupart des organisations classiques ne sont pas dans ce mode.

### **Standardisation par les objectifs et les résultats (20%)**

Dès que l'entreprise classique atteint une certaine taille, elle est confrontée à la complexité de manager tous les aspects du business. Elle a tendance alors à créer des "business units" assez indépendantes, s'adressant à des créneaux de produits ou de marchés.  
Ces entités se managent comment elles le veulent, mais sont mesurées en permanence sur la réussite de leurs objectifs, sur leurs résultats, trimestriellement, voire de façon plus fréquente.  
Mais dans les entreprises classiques, ce mode de management est très souvent employé pour manager des entités internes, des départements, qui, sans être libres de leur système de management, sont mesurés sur leurs résultats.

### **Ajustements mutuels (10%)**

Là encore cela dépend beaucoup du secteur économique. Les entreprises contractant par projets avec leurs clients, au coup par coup, sont naturellement amenées à créer en dynamique la structure "ad-hoc" pour répondre au besoin.  
Ce sont par exemple certaines SSCI, cabinets de conseil, ...  
Mais la majorité des entreprises classiques ont des organisations plus figées, des procédures plus généralisées, et essaient de créer et de faire du standard.  
Ceci dit, hors procédures, des ajustements mutuels par négociation existent naturellement. Mais c'est un mode "non officiel"



### 3.2.3 Justification pour l'organisation processus

	Type d'entreprise			
	Entreprise Classique	Entreprise Libérée	Entreprise Processus	Equipes autonomes
<b>Management par:</b>				
( types de coordination selon Mintzberg...)				
	Quelle stratégie est favorisée par ces modes de coordination ?			
Vision, Ideologie	2	20	20	20
Direct	20	5	10	0
Règles, procedures	38	12	10	10
Compétences	10	23	20	20
Objectifs	20	13	20	20
Ajustements mutuels	10	27	20	30

Le pourcentage affecté (voir figure ci-dessus) à chacun des modes de coordination proposés par Mintzberg est justifié, pour l'entreprise processus, dans les développements suivants.

#### Vision et idéologie (20%)

Piloter des processus, mais plus encore manager par les processus ressort d'un choix stratégique de l'entreprise de mettre l'accent sur ses chaînes de valeur et sur ses processus de manière à regarder son fonctionnement en transversal, du client au client.

Ce choix a pour effet de sublimer une organisation en silos qui présente, dans beaucoup d'entreprises, des viscosités réelles, chacun cherchant à optimiser son espace de responsabilité sans nécessairement une vision d'entreprise.

Au plan de la structure, la nomination des pilotes de processus, ajoute à une organisation par fonction, une organisation matricielle. Le management de l'ensemble conduit à la mise en place d'une gouvernance adaptée.

Ce choix stratégique conduit la direction à entraîner dans son sillage l'ensemble de la chaîne de management dont le rôle sera notamment de coopérer avec les pilotes de processus.

Au plan global, progressivement doit s'installer une culture du service client et de la coopération sous l'impulsion des pilotes de processus. Face à des dysfonctionnements, on recherche en commun comment trouver la meilleure solution plutôt que rechercher le fautif.

Au plan opérationnel, le pilote de processus, dont le rôle est de traduire de manière opérationnelle les objectifs stratégiques de l'entreprise, doit

aussi, dans la détermination des actions à lancer, prendre en compte les objectifs stratégiques des différentes entités concernées par ses processus. Trouver ce qu'il y a de meilleur pour l'entreprise conduit souvent à déterminer le meilleur compromis entre des objectifs antagonistes.

Ce mode d'organisation peut aussi conduire certaines entreprises à organiser l'ensemble des fonctions support par domaines de processus, de manière à offrir aux pilotes de processus, des interfaces dédiées.

Le risque que court ce type d'organisation est de voir le sponsor du projet (le directeur général), remplacé par un autre dont la sensibilité pour ce mode d'organisation est moindre. Une remise en cause est alors possible.

Même si manager par les processus n'est pas une fin en soi, c'est, pour beaucoup d'entreprises, une des manières de réussir leurs objectifs stratégiques et d'être performantes. En effet, une approche de cette nature, à partir de la connaissance de son fonctionnement (identifier ses processus), dispose d'une base qui lui permet d'identifier les problèmes réels (de toutes natures) et de trouver les voies et moyens pour les solutionner.

### **Supervision directe (10%)**

Pour analyser et piloter les processus dont il a la responsabilité, le pilote de processus fait appel à des contributeurs qui font partie des diverses entités concernées par les processus. Les réunir et les animer, alors qu'il se trouve dans une position fonctionnelle nécessite de sa part des compétences réelles d'animation, de coordination, de recherche de l'adhésion, d'empathie, d'ouverture. Le choix d'un pilote de processus est fondamental.

Ces contributeurs, qui ont aussi un autre rôle, au sein de leur entité, se trouvent supervisés par leur hiérarchique et agissent de concert avec le pilote de processus sans que leur hiérarchique intervienne. La supervision directe que propose Mintzberg s'en trouve amoindrie.

Les personnes, mis à la disposition, de manière périodique, du pilote de processus, sont porteurs des objectifs de leur propre entité et doivent avoir la confiance de leur hiérarchique dans le cadre de ce rôle de contributeur.

Les plans d'actions stratégiques des pilotes de processus et la réalisation des actions proposées doivent être supervisés par la direction générale (comité ad hoc par exemple).

### **Standardisation par les règles et les procédures (10%)**

Dans la mesure où l'on admet que de la modélisation des processus ressort des règles de fonctionnement (implicites la plupart du temps)

que l'entreprise se donne, on peut dire que l'entreprise processus propose une sorte de standardisation par les règles.

En effet, modéliser les processus en partant de la demande du client et en suivant le film des activités qui permettent d'apporter une réponse adaptée, conduit à mettre en exergue la plus-value de chaque entité de l'entreprise. Ce que fait chaque entité ressort en fait des règles de fonctionnement (au sens du rôle défini à chaque entité) qui ont cours dans l'entreprise, qu'elles soient concrètement décrites ou simplement reconnues comme telles sans pour cela être explicites.

C'est donc une standardisation par les règles de fonctionnement, comme d'ailleurs on le retrouve pour chaque mode d'organisation. La différence importante, pour une entreprise processus, c'est que ces règles de fonctionnement ont une traduction concrète et visible à travers la modélisation des processus et que, si elles sont peu adaptées pour un bon fonctionnement, cela devient très visible et donc améliorable. Au final, l'analyse des processus, certes conduit à les améliorer et les transformer, mais aussi est fort utile pour faire évoluer les règles de fonctionnement.

En revanche parler, pour l'entreprise processus, de standardisation par les procédures est une erreur fondamentale. En effet il ne faut pas confondre un processus et une procédure. Pour un processus c'est de décrire (modéliser) le fonctionnement actuel de l'entreprise en précisant, dans une vision organisée, qui fait quoi, quelle valeur ajoutée, ce que telle et telle entité apporte pour le client final. A contrario, une procédure, c'est de décrire, pour les activités d'un processus qui le nécessitent, la manière de l'exécuter. C'est le comment faire, avec quels outils. Cette confusion entre les deux mots reste à l'origine de beaucoup de fausses idées sur ce qu'est un processus. Trop souvent, il y a confusion dans les esprits entre processus et procédure ce qui discrédite le mot processus et lui donne une représentation erronée.

Dans une entreprise processus, la modélisation des processus est, pour de nombreuses entités, suffisante pour laisser toute initiative à l'opérateur quant à l'exécution des activités ou tâches qui lui incombent. Il demeure, notamment pour des activités dont les risques sont importants, ou pour homogénéiser leur exécution, ou encore pour aider un nouvel opérateur, qu'une procédure soit formalisée. Mais il convient de la considérer comme un guide, une référence que l'on peut ajuster en fonction du cas traité, et non comme un écrit à suivre servilement. C'est fondamental pour l'entreprise processus.

### **Standardisation par les compétences (20%)**

Le point fort qu'offre l'entreprise processus, à ce niveau, ressort de ce que la modélisation des processus, à la condition qu'elle soit

suffisamment complète, mise à jour de manière périodique, et disponible pour tous les acteurs de l'entreprise, permet à tout un chacun de situer sa place dans le flux des activités des processus, mais aussi de disposer d'une référence qui l'aide dans l'exécution de son travail. Cette formalisation écrite est un réel atout.

Certaines entreprises modélisent leurs processus à des fins de formation des nouveaux entrants, mais aussi de pérennisation des compétences.

De plus si, comme cela l'est pour certaines entreprises, le référentiel des processus est un référentiel d'entreprise, utilisé par chaque fonction pour ses propres actions, il offre une base de connaissances unique, à laquelle l'entreprise entière peut se référer.

Prenons l'exemple des ressources humaines. Cette fonction, en s'appuyant sur le référentiel des processus peut, par regroupement des activités dédiées à un poste de travail, évaluer ce poste, rechercher les candidats adéquats, mais aussi déterminer les actions de formation qui concourront à former un nouvel opérateur.

Autre exemple, un responsable d'une entité opérationnelle, peut lui aussi se servir du référentiel des processus pour organiser ses postes de travail, comparer les connaissances de chacun au regard de ceux-ci et identifier les compléments à apporter pour chaque opérateur. Il peut aussi se servir de ces éléments pour assurer les remplacements en cas d'absence d'une personne.

Dans un contexte d'évolution rapide des manières de travailler, de turn over important, disposer d'un référentiel des processus, à jour, constitue un actif immatériel de qualité.

### **Standardisation par les objectifs et les résultats (20%)**

On peut, pour l'entreprise processus, montrer que ce type de cette standardisation joue au plan de l'entreprise et au plan opérationnel.

L'analyse des processus clés ou critiques par le pilote de processus, en concertation avec ses contributeurs est de nature à identifier les actions les plus importantes à lancer, qu'elles soient de nature à améliorer les processus (faire en sorte que le processus fonctionne selon les modalités définies) ou à transformer les processus (faire en sorte qu'il produise un effet nouveau, supérieur à l'existant). Cette manière d'opérer évite de lancer des projets qui n'ont pas un impact significatif, ou qui s'avèrent trop onéreux au regard du résultat envisagé.

Ainsi la confection, par le pilote de processus, d'un plan d'actions stratégique processus, qui reprend pour l'année à venir, avec une vue sur les années suivantes, les actions de transformation qu'il se propose de faire conduire pour répondre aux objectifs stratégiques, réglementaires, environnementaux de l'entreprise, sert de ligne de conduite. Bien évidemment ce plan d'actions doit être élaboré en

concertation avec les hiérarchiques concernés, présenté et validé, quant à ses orientations par un comité de niveau direction générale. En opérant de cette manière, celle-ci dispose d'une assurance quant à la réalisation opérationnelle de ses axes stratégiques. Bien évidemment le pilote de processus a un devoir de rendre compte des résultats obtenus. Au plan plus opérationnel, par la connaissance des processus, l'entreprise s'engage vis-à-vis de ses clients et peut lancer des actions de communication de manière plus sereine car sera certaine d'une bonne probabilité de tenir ses promesses.

Pour un opérateur qui est un acteur dans le processus, le fait de connaître comment travaille en amont et en aval de son action les autres opérateurs, permet à l'ensemble des acteurs de répondre, plus sûrement, selon les exigences définies, aux clients. C'est un gage de meilleurs résultats.

Même s'il n'est pas aisé de démontrer très précisément la supériorité de l'entreprise processus en manière de résultats des retours montrent clairement que cette manière de manager l'entreprise permet de mieux maîtriser et sécuriser son fonctionnement.

### **Ajustements mutuels (20%)**

En reprenant le point décrit dans le dernier paragraphe, nous avons aussi une belle illustration d'un ajustement mutuel, au sein d'une entreprise processus. En effet, comme chaque opérateur connaît comment de l'amont il doit recevoir les éléments qu'il aura à traiter, si cela ne lui parvient pas conforme, il peut rapidement s'ajuster avec cet opérateur amont. De plus, si un opérateur éprouve des difficultés dans le travail qu'il a à accomplir, connaissant celui qui en aval assure la continuité, il peut se mettre en rapport avec lui pour les partager.

L'ajustement mutuel se trouve aussi, pour une entreprise processus, dans la manière dont les instances destinées à améliorer ou transformer les processus (revue de processus et plan d'action stratégique processus) sont conduites à travailler. Ces instances, pilotées par le pilote de processus, réunissent tous les contributeurs concernés par les processus considérés. L'analyse de ceux-ci et la détermination des actions à engager ressortent d'un travail collectif qui nécessitent des ajustements mutuels entre tous les participants, chacun ayant les propres objectifs de son entité à faire valoir.

### 3.2.4 Justification pour Equipes autonomes (EAE)

	Type d'entreprise			
	Entreprise Classique	Entreprise Libérée	Entreprise Processus	Equipes autonomes
<b>Management par:</b>				
( types de coordination selon Mintzberg...)	Quelle stratégie est favorisée par ces modes de coordination ?			
Vision, Ideologie	2	20	20	20
Direct	20	5	10	0
Règles, procedures	38	12	10	10
Compétences	10	23	20	20
Objectifs	20	13	20	20
Ajustements mutuels	10	27	20	30

Le fonctionnement en Equipe Autonome d'Entreprise est d'une grande évidence en ce qui concerne les types de coordination.

#### Vision et idéologie (20%)

Une organisation en équipe autonome requiert une vision très claire du dirigeant qui souhaite vivre dans la confiance avec les salariés. Ceux-ci doivent avoir un niveau d'engagement très fort dans l'entreprise pour accepter un fonctionnement en toute clarté par rapport aux responsables et aux membres de l'équipe.

#### Supervision directe (0%)

Ce mode de coordination n'est pas utilisé, les membres de l'équipe autonome n'ayant pas de manager. Un responsable aide et conseille plusieurs équipes.

#### Règles et procédures (10%)

Les règles et les procédures centralisées ne sont pas nécessaires pour orienter le travail de l'équipe puisque celle-ci fonctionne en autonomie. Les membres de l'équipe conçoivent les règles avec lesquelles ils souhaitent travailler. Le responsable concerné donne son accord a posteriori.

#### Compétences (20%)

Une grande importance est accordée à la formation des membres de l'équipe en termes de compétences techniques et économiques, d'une part pour assurer la performance de l'entreprise et, d'autre part, car le développement de chaque personne fait partie des objectifs de l'EAE. Chaque personne doit, en effet, trouver sa place et la satisfaction de ses aspirations.

### Objectifs (20%)

Un contrat est passé entre chaque équipe et la direction. Un programme de fabrication pour une certaine période est confié à l'équipe. C'est dire si celle-ci est engagée dans le respect des objectifs agréés en qualité, délais, sécurité et coûts.

### Ajustements mutuels (30%)

C'est la base même du fonctionnement entre les membres de l'équipe.

## 3.3 Comment chacun des 6 modes de coordination favorisent les divers enjeux managériaux

Enfin nous avons décidé d'apprécier comment chacun des 6 modes de coordination favorisaient les 5 enjeux managériaux fondamentaux qui sont : stratégie (réussite stratégique, croissance, clients, ...) – Agilité (adaptation à l'environnement – souplesse) – Organisation (type d'organisation orientée vers la négociation, le dialogues) – Finances (profit, rentabilité, productivité, ...) – Humain (personnel, implication, bien-être, ...).

		Priorités stratégiques f(type de coordination)				
<b>Management par:</b>		Strategie	Agilité	Orga negociative	Profit	Humain/B.E.
(types de coordination selon Mintzberg...)		Quelle stratégie est favorisée par ces modes de coordination ?				
Vision, Ideologie		4	3	2	2	2
Direct		4	0	1	3	1
Règles, procedures		0	1	1	4	2
Compétences		2	3	2	3	3
Objectifs		4	2	1	3	1
Ajustements mutuels		3	4	4	2	4



## Explicitation du tableau : Il s'agit là de déterminer comment un mode de coordination donné "sert" un type de stratégie.

Les 4 archétypes de stratégies considérés ici:

**Stratégie** ← Sans doute mal nommé, il s'agit de priorités stratégiques orientées croissance, marchés, innovations de rupture,...

**Agilité** ← Il s'agit de stratégies d'adaptation dynamique au marché, à l'environnement

**Orga, négo** ← La stratégie est favorise le consensus dans les décisions, délègue le pouvoir, "c'est ceux qui font qui savent"...

**Profit** ← La rentabilité est clé, l'actionnaire prioritaire, la productivité requise,...

**Humain** ← C'est l'humain la priorité, le bien être des acteurs, ...

Là encore, bien sûr, pas de type "pur", mais des priorités (qui peuvent évoluer d'une année sur l'autre..)

La matrice évalue l'effet de levier que peut avoir un mode de coordination sur la réussite de ces stratégies.

Tel que voté actuellement (mais tout est éminemment discutable, révisable...)

*Commentaire sur les hauts scores (4) et bas scores(0)*

Ligne 1- Un implication de tous dans une mission commune fera réussir sur le marché ou la mission, l'agilité est possible par inclinaison d'idéologie, ...

Ligne 2- Le management direct permet de réussir les coups sur le marché. Peu d'agilité. La profitabilité est clé.

Ligne 3- L'entreprise taylorienne classique vise la profitabilité, mais écoute peu son marché

Ligne 4- L'entreprise organisée plutôt en "business units" vise la réussite sur ses différents créneaux, et bien sûr le profit de l'unité

Ligne 5- C'est l'adaptation au coup par coup, donc pas mal d'agilité, presque tout est négociable et l'humain y trouve son compte

### 3.4 A la lumière des réflexions précédentes, comment les types d'entreprises privilégient un certain mix de stratégies

En faisant le mix de l'effet de levier du mode de coordination sur la réussite de certaines stratégies (matrice ci-dessus) et des modes de coordination privilégiées par les types d'entreprise (matrices précédentes), on obtient le tableau suivant :

Il illustre -de façon peut-être un peu parodique -les forces et faiblesses de chaque type d'organisation.

Ligne 1 : Equivalence sur les approches croissance, part de marché,





avec un privilège pour l'entreprise processus, du fait de son focus client

Ligne 2 : Faiblesse de l'entreprise classique en agilité

Ligne 3 : Privilège de l'entreprise libérée, des équipes autonomes, voire de l'entreprise processus sur l'entreprise classique, du fait des modes d'organisation

ligne 4: Privilège de l'entreprise classique pour satisfaire l'actionnaire

ligne 5: L'emphase sur l'humain dans les équipes autonomes et les entreprises libérées les mets en tête.

Tout ça pour ça ?

Cette synthèse peut apparaître comme élémentaire, on aurait peut-être pu obtenir ces conclusions, intuitivement, sans calcul.

Mais beaucoup de décisions managériales sur les modes d'organisation sont basées sur ces intuitions, ici enfin rationalisées.

## Conclusions

Le lecteur pourrait, au terme de cette réflexion, souhaiter que le groupe de travail l'oriente, dans le contexte actuel, vers la structure organisationnelle la plus à même d'offrir une réponse adaptée.

Si confortable que puisse être cette approche, nous n'avons pas voulu emprunter cette voie, car de l'avis de chacun, il n'y a pas nécessairement, comme Taylor l'indiquait au début du siècle dernier, la meilleure « The best Way ».

Aussi, nous avons opté pour que chaque participant à notre groupe de travail écrive, selon ses convictions, sa conclusion, offrant de ce fait, au lecteur plusieurs facettes.

### 4.1 Conclusion de Jean François David

Le mot "entreprise libérée", un des moteurs centraux dans cet atelier, interpelle et pose quelques questions.

De quoi veut-on être libéré dans le monde du travail ? Du management et de ses impératifs ? Du respect de règles ? Des procédures ? Des subordinations structurelles du "contrat" de travail ?

Et pourquoi ?

Pour plus de "bien-être" dans la vie professionnelle ? de meilleurs rapports avec les autres ? Pour libérer l'innovation individuelle face au travail "prescrit » ?

Et qui parle ?

L'employé à la recherche d'un nouvel équilibre de vie, de plus de liberté d'agir, d'évoluer ? Le management qui essaie depuis toujours d'employer le potentiel humain au service de sa vision et de ses buts, en réduisant les oppositions éventuelles ?

Il y a un aspect toujours mystérieux dans les organisations. Peut-on comprendre et expliciter comment les groupes arrivent à fonctionner, entre les besoins de convergence et les tentations de divergence des acteurs ?

Il s'agit de tenter d'éclairer comment les organisations réussissent à trouver leur régulation, entre les nécessités de travailler ensemble dans une certaine direction et les pulsions et les besoins individuels des acteurs au travail.

Notre monde est complexe, l'entreprise se doit de s'adapter en permanence, il s'agit, dans une vision systémique de toujours penser "dialogique", de réussir à toujours concilier les contraires.

Y-a-t-il un mode d'organisation optimal pour ce faire?

Cet atelier trace certaines pistes:

- Il faut réussir à utiliser à la fois tous les avantages des approches mécanistes, rationnelles ET les instruments des approches organiques, systémiques.
- Le choix des mécanismes de coordination est clé, avec sans doute un privilège pour les coordinations de type "ajustement mutuel"
- Il est fondamental de trouver le bon équilibre entre le besoin de "prescrit" et son adaptation permanente au "réel", par innovation, voire transgressions.
- La taille maximale des entités dans l'entreprise doit être de l'ordre de 150 (au dessus, les acteurs ne se connaissent plus!). Ceci pousse vers des organisations suffisamment cellulaires, dont il faut inventer ensuite les systèmes de coordination.
- Pour fonctionner, une organisation a moins besoin de règles, de procédures formelles que de "métarègles", permettant aux acteurs de dynamiquement inventer leur "bon" mode de fonctionnement

Le mode processus prend tout son sens dans ce cadre s'il est bien implémenté:

- Des processus avec une finalité claire, réformable, impliquant toutes les parties prenantes
- Une vision globale, portée par le leadership des dirigeants, mais coconstruite avec tous les acteurs
- Des règles adaptatives, liées aux données changeantes en permanence, dans un mode "agile", avec une volonté d'équilibrage permanent entre ce qui doit être défini formellement et ce qui doit être laissé en liberté adaptative.
- Des instrumentations puissantes, utilisant souvent le digital, permettant l'implication et l'innovation de chacun, au service d'auto-transformations permanentes et "silencieuses"

## 4.2 Conclusion de Xavier Fenard

Cette étude détaillée du club des pilotes de processus a mis en perspective toutes les pratiques du management sans parti pris.

Il en ressort que l'entreprise processus – nous pourrions dire l'entreprise pilotée pas sa chaîne de valeur – se révèle la plus adaptée pour répondre aux principaux enjeux. Dans l'échappée, assez loin devant le peloton, figure aussi l'entreprise libérée car elle facilite les initiatives et mise sur le dialogue permanent.

Il serait temps que la majorité des entreprises qui sont encore finalement managées à l'ancienne prennent enfin le virage de l'innovation managériale et s'inspire de ces deux courants de pensée et de manager.

Une combinaison des deux (libérée et processus, main dans la main) serait d'ailleurs la clé pour l'entreprise du futur. Elle permettrait également sans effort de répondre aux enjeux de RSE qui ne peuvent plus être ignorés.

Portée par des communautés, elle produirait :

- Un esprit d'équipe qui encourage la transversalité
- Une culture de l'amélioration continue, de l'initiative et de la satisfaction client
- Une mobilisation structurée de l'intelligence collective au service de l'efficacité et de l'entraide
- Une ouverture au changement
- Une recherche constante du bien-être au travail portée par les collaborateurs /acteurs

Qu'est-ce qu'on attend pour être heureux ?

#### 4.3 Conclusion de Gérard Maillet

**La maîtrise de ses processus, au bon niveau de maille, reste un excellent support pour conduire des transformations au plan managérial en y associant les parties prenantes.**

A la lecture du cahier produit par des membres du Club des Pilotes de Processus sur le thème « Processus et Entreprise libérée » avec ses analyses comparatives entre différents modèles d'organisation et la mise en perspective de quelques exemples récents d'entreprises qui ont mis en place des évolutions importantes dans leur mode de management, je suis de plus en plus persuadé qu'il n'y a pas un seul modèle d'organisation idéal face à une multitude d'enjeux mais que les nouveaux leaders devront se nourrir des forces et faiblesses de chacun des modèles. En regard de la culture de l'entreprise, le management devra tenter d'appliquer une palette d'options et de la faire partager à l'ensemble des parties prenantes concernées pour tout ou partie de leurs organisations.

Dans le même temps la Loi PACTE et sa déclinaison en « entreprise à mission » ou « raison d'être » ouvrent de nouveaux horizons dans les modes de management où toutes les parties prenantes interagissent ou peuvent interagir avec les équipes de management. Par ailleurs, les démarches initiées dans la cadre de l'ISO 26000 ou dans la recherche

d'un label RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises – Responsabilité Sociale et Environnementale) ou bien encore dans la volonté de s'engager vis-à-vis des ODD (Objectifs de Développement Durable) impactent fortement les modes de management de part la prise en compte de toutes parties prenantes avec progressivement des indicateurs extra financiers (ESG - Données environnementales, sociales et de gouvernance & GRI - Global Reporting Initiative) qui permettront de quantifier les performances et d'objectiver le chemin parcouru.

Un mouvement est en marche et trouve dès à présent quelques réalisations mais également des retours en arrière :

Les équipes des Caves de Rauzan ont des objectifs collectifs et individuels qui éclairent leurs contributions RSE, elles-mêmes positionnées sur les chaînes de valeur et les processus de l'entreprise.

Danone vient, sous la pression des fonds vautours minoritaires mais influents, de remercier son Président, figure emblématique d'une démarche qui se voulait soucieuse du « bien-être » des collaborateurs, de la juste rémunération des producteurs et de la prise en compte des impacts environnementaux potentiels.

MAIF, leader reconnu dans la performance dans sa « relation avec ses sociétaires » a réussi à embarquer l'ensemble de ses équipes dans de nouvelles pratiques managériales avec notamment un grand niveau de délégation au niveau des acteurs de la relation, d'une part, et dans le développement assumé du réemploi lors des réparations, d'autre part. Une illustration de la souplesse que peut apporter un adossement à des processus (traitement des sinistres, quittancement, ...) et des pratiques professionnelles intégrant confiance et autonomie.

Michelin, très grand groupe industriel au plan mondial, qui semble entre-autre pérenniser la reconnaissance des « gens qui font », à expérimenter des approches « entreprise libérée » dans certains de ses sites de production. Cette démarche ne les a pas protégés lors d'une recherche de rationalisation de la production avec ses impacts sociaux et sociétaux.

ADAM, petite entreprise du Sud-Ouest dont le Président affiche clairement sa volonté de transmettre l'entreprise à ses salariés, a construit son modèle sur une implication maximale de l'ensemble de ses collaborateurs en s'adossant majoritairement sur les pratiques induites par la RSE ou les ODD. La communication auprès des donneurs d'ordre se traduit par un critère de différenciation fort lors de leurs choix de fournisseurs (circuit court dans l'approvisionnement, fabrication écoresponsable, ...)

La fonderie GILLET pourrait être un dernier exemple illustrant de quoi sont capables « ceux qui font » en reprenant une entreprise au bord de la faillite. Après avoir de façon transitoire confié la direction à un « sachant » qui rapidement appliqua une direction sans partage et fut

remercier, les 27 ouvriers se mobilisèrent pour reprendre tous les postes et développer par eux-mêmes leur activité. Comme le titrait France Bleue, « une bande de gens ordinaires qui a fait un truc extraordinaire ».

En synthèse, nourrissons-nous de toutes les méthodes ou recommandations des « sachants » mais gardons-nous bien de vouloir tenter d'importer et d'imposer tel ou tel modèle fusse t'il porté par le courant médiatique du moment. Assurons nous d'avoir une large adhésion des « gens » qui contribueront à la performance de l'entreprise ou de l'organisation avec confiance et sens retrouvé.

#### 4.4 Conclusion de Michel Raquin

Au terme de ce travail, quelle conclusion peut-on tirer dans la mesure où, notre réflexion a conduit à comparer diverses configurations organisationnelles, dont celle épousant les concepts de l'entreprise dite libérée, en d'en tirer quelques commentaires.

Si l'on reste quelques instants sur ce que ce mode d'organisation (entreprise libérée) propose, on remarque qu'il répond bien aux aspirations d'autonomie et de responsabilité recherchées, aujourd'hui, par de nombreux acteurs. Mais l'examen des diverses entreprises qui l'on adopté, selon d'ailleurs des différences plus ou moins sensibles, montre que les retours à la situation antérieure existent, notamment en cas de changement au niveau de la direction.

C'est donc un mode d'organisation, qui nécessite une forte volonté du dirigeant et des acteurs désireux d'autonomie et d'engagement.

D'ailleurs ce modèle est assez similaire à celui développé au milieu des années 1900 à travers les « équipes autonomes d'entreprise ». Expériences qui n'ont pas perdurées de manière sensible.

Alors quel modèle proposer, adopter ?

Si l'on se réfère au tableau repris en pages 39 et 40 (nécessairement discutable, car chaque lecteur peut avoir une estimation différente de ce qu'est, dans le contexte actuel, la meilleure réponse en termes de configuration organisationnelle, au regard de chacun des objets) le lecteur conclurait que de nos jours « l'entreprise processus » offre une certaine prédominance.

De là à dire que c'est le « bon modèle » serait une double erreur, car nous serions taxés de vouloir prêcher pour notre association et ce en

quoi nous croyons, mais plus objectivement, je ne crois pas au « bon modèle » qui s'imposerait de facto.

C'est ce que notre travail offre de réjouissant : il n'existe pas de bon modèle d'organisation. Alors comment faire ?

Pour ma part, je pense que l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise se déterminent en prenant en compte un certain nombre de paramètres comme :

- La vision et les objectifs des dirigeants : veulent-ils être une « entreprise à mission », comme le prévoit la loi Pacte, ou recherchent-ils une maximisation des résultats pour les actionnaires (Danone), ou encore recherchent-ils en priorité la satisfaction des clients à travers la qualité des produits et services offerts,
- L'objet même de l'entreprise : on ne s'organise pas de la même manière si l'on est une entreprise de production de biens classiques qui nécessitent de la main-d'œuvre moyennement qualifiée, moins encline à rechercher de l'autonomie et des responsabilités ou si l'on est une start-up en haute technologie avec des acteurs jeunes, plein d'enthousiasme, recherchant un travail qui ait du sens,
- La taille, l'âge de l'entreprise sont d'autres paramètres à prendre en compte. Et il y en a d'autres encore.

Ces quelques points, pour simplement dire que le modèle que doit adopter une entreprise ressort de critères (paramètres) internes et externes qui lui sont propres, et qu'elle se doit de les rendre cohérents entre eux de manière à rendre son fonctionnement harmonieux, tout en veillant à son adaptation dans le temps.

Dans le contexte actuel, je retiendrai pour ma part, les principes suivants pour organiser ou faire évoluer une entreprise :

- Être orienté clients et donc maîtriser les chaînes de valeur qui créent leur satisfaction,
- Donner le juste niveau de responsabilité et d'autonomie aux acteurs (sachant que tous n'ont pas les mêmes aspirations),
- Désigner des managers qui soient au service de leur équipe,
- Développer la subsidiarité (autant que possible),
- Rendre le triangle actionnaires – clients – acteurs, équilatéral.

Au final une « entreprise processus », teintée d' « entreprise libérée » (avec un mix cohérent).

## 4.5 Conclusion de Jean Pierre Schmitt

Nous avons constaté chez les salariés des sentiments d'aliénation et des méfaits du travail dans l'urgence et de la perte de sens et nous avons proposé la mise en place d'une plus grande liberté et de l'autonomie dans l'entreprise

Mais nous avons posé une double question à ce sujet :

- Comment concilier un cadre commun et l'autonomie des acteurs ?
- Comment concilier l'autonomie des acteurs et une nécessaire cohérence de l'organisation

Pour aborder l'analyse des quatre configurations organisationnelles, nous avons proposé les « objets » de structuration et de fonctionnement suivants :

- Business Model ;
- Gouvernance ;
- Management opérationnel ;
- Organisation ;
- Ecosystème.

Pour chaque configuration organisationnelle, un commentaire a été développé selon les cinq objets.

Tenants de l'organisation en Equipes Autonomes d'Entreprise, nous avons souligné qu'elle « est particulièrement adaptée au contexte actuel économique et sociologique. En effet elle permet, grâce à l'engagement exceptionnel des salariés, des performances remarquables. D'autre part, elle répond aux aspirations nouvelles des salariés, en particulièrement des jeunes générations, qui demandent à ce que leur travail ait un sens et d'être considérés dans leur métier. »

Nous mettons en exergue, dans la pratique des Equipes Autonomes d'Entreprise, le respect de la personne ; sa dignité et son développement sont au cœur de l'EAE.

Nous soulignons l'importance de l'exercice de la responsabilité, dimension primordiale. La responsabilité est la clé de la liberté et, ensemble, elles libèrent le potentiel des salariés.

*Existe-t-il une configuration optimale ?*

L'organisation en processus, l'entreprise libérée et les équipes autonomes d'entreprise sont certainement plus adaptées aux



aspirations des individus, aux objectifs et contraintes actuels, que l'entreprise classique.

Selon notre expérience, dans le choix entre les trois autres modes, la décision appartient au dirigeant dont la vision claire sur ce qu'il souhaite vivre, avec les salariés, dans son entreprise est primordiale. Avec eux, il précisera les choix technologiques et organisationnels, ainsi que les modalités de développement des compétences et de l'engagement collectif. En ce qui concerne les choix organisationnels, il pourra s'inspirer de ce qui est proposé dans la configuration en équipes autonomes, pour la structure et les règles d'animation.

#### **4.6 Conclusion de Fabrice Schwalm**

Ordre alphabétique faisant, proposer sa conclusion après des propos d'une si grande acuité est un exercice difficile.

Afin de compléter sans redire, ce paragraphe final propose de faire un pas de côté, tout autant en forme d'ouverture que de point de vigilance.

C'est entendu, la configuration organisationnelle universelle n'existe pas. C'est démontré, la posture managériale est clé. C'est un pressentiment fort, quelque chose de fondamental ne fonctionne pas dans le mode de fonctionnement des entreprises.

Si l'on revient à la source, une entreprise est avant tout une histoire d'hommes et de femmes réunis autour d'une activité visant à créer de la richesse ; et l'enjeu pour ses dirigeants est de trouver le moyen le plus efficace de fédérer les efforts des collectifs de travail.

Historiquement, le management a opté pour un mode de coordination assis sur la contrainte des ressources. L'entreprise ayant choisi d'acheter la motivation contre salaire, la motivation, l'implication, l'engagement du personnel a longtemps été une question subsidiaire sans impact réel sur la performance de l'organisation. L'organisation scientifique du travail, la technostructure, les processus, le command control hiérarchique subvenaient à tout en la matière.

Le contexte socio-économique a changé. Les entreprises s'accordent désormais pour acter les limites de ce mode de management et savent qu'elles doivent trouver le moyen d'aller chercher la motivation et l'engagement des individus. Les mouvements se succèdent depuis plusieurs décennies. Les initiatives menées autour du concept de

l'entreprise libérée et du mode projet agile en sont le paroxysme actuel. Il faut s'en féliciter, un pas significatif a été franchi. Le lien fort entre autonomie/responsabilisation et motivation/engagement est ancré. L'activation de ce levier, par de nouvelles postures de management, par le desserrement des processus processés, par la « transversalisation » de l'organisation, bref, par toutes les pistes qui ont été discutées dans ce travail, a permis des améliorations significatives.

Mais force est de constater que cela ne suffit pas. Mêmes autonomisés / responsabilisés, placés dans des conditions de travail « libératrices », les individus restent en retrait d'engagement.

Les théories de la motivation pointent trois leviers de motivation :

- La maîtrise, la perception d'avoir les moyens de faire correctement son travail, l'implication dans les décisions qui nous concerne ;
- La finalité, le sens de l'utilité de ce que l'on fait, le sentiment de travailler pour une cause transcendante ;
- L'autonomie, la capacité de pouvoir s'organiser par soi-même, de choisir ses méthodes de travail, ses horaires de travail, son lieu de travail (merci le télétravail !), voire même ses propres objectifs.

Beaucoup d'entreprises lancées dans le mouvement de l'innovation managériale ont réussi à activer ces leviers.

L'hypothèse défendue ici est qu'une quatrième aspiration déterminante s'ajoute à ces trois premières, sur laquelle les entreprises n'ont malheureusement pas encore engagé de piste d'action :

- L'équité, la répartition équitable de la valeur et l'égalité de traitement managérial.

Engagement versus répartition de la valeur, il n'est plus tenable de solliciter durablement l'un sans donner l'autre. Certes, on ne travaille pas que pour l'argent, les théoriciens de la motivation ont démontré que la réalisation de soi au sein d'un collectif stimulant est d'un ordre supérieur. Mais avoir le sentiment que l'on donne le meilleur de soi-même... pour enrichir les actionnaires dans un « deal » inéquitable, devient rapidement une source de démotivation. C'est précisément là le talon d'Achille des démarches d'organisation actuelles.

La question centrale à laquelle sont confrontées les entreprises porte sur un enjeu fondamental d'équité. Le modèle d'organisation, traditionnel, processus, libéré..., quel que soit la façon de le concevoir et d'en régler les modalités de fonctionnement, gagnera beaucoup en qualité et en performance à y répondre.



## Annexe 1 : Les différents "objets" pour comparer les modes d'organisation et de gouvernance

<u>Objet</u>	<u>Le point de vue d'Isaac Getz (Fabrice)</u> <u>Complété par les apports de Gérard</u>	<u>Organisation classique (Jean François)</u>	<u>Organisation processus (Michel)</u>	<u>Equipes autonomes (E.A.E) (Jean Pierre)</u>
<b>Business Model</b>				
<b>Raison d'être/ Finalité (Pourquoi j'existe)</b>	<p>Par nature ou par conception, explicite ou implicite, la raison d'être d'une organisation libérée s'articule autour de deux axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la satisfaction du client</li> <li>-le bien être des collaborateurs</li> </ul> <p>Les leaders qui ont réussi, ont tous des caractéristiques communes : ils ont envie de mettre sur pied une entreprise de niveau mondial, ils sont profondément et sincèrement convaincus de traiter tous les salariés comme des égaux, ils pensent qu'aider les salariés à se développer et à s'autodiriger est une bonne chose.</p>	L'entreprise ne se repose pas souvent -sans doute à tort" cette question. La finalité est souvent vécue comme implicite (survivre, augmenter le profit, sans trop de turbulences interne...).	L'approche processus est par nature « orientée clients et performance ». Aussi la raison d'être est globalement de mieux répondre aux attentes de ceux-ci, même si au final, la raison sous-jacente peut être financière et sociale.	L'EAE associe le développement de la personne et la performance de l'entreprise Ce mode d'organisation trouve son origine dans les idées et les écrits de H. Dubreuil
<b>Vision (où je souhaite</b>	Dans une entreprise libérée, la vision est structurante. Elle n'est pas une	La mission est implicite, c'est l'ensemble des métiers de	Clairement le pilotage par les processus a pour souhait de mieux	La mission de chaque équipe découle de celle de l'entreprise

<p><b>aller)</b></p>	<p>jolie image que l'on placarde au mur ou que l'on colle dans un rapport annuel et que l'on oublie. La vision est une appropriation affective partagée par tous. La vision est portée par le créateur mais les salariés ont la liberté de la challenger et de la contester.</p> <p>L'ambition est définie par les actionnaires et/ou le management mais peut être confiée à des équipes autonomes qui la déclinent ensuite en horizons courts termes.</p>	<p>l'entreprise. Elle peut néanmoins évoluer (fusions, jeu concurrentiel, nouveaux services, nouveaux entrants...) Néanmoins, beaucoup d'entreprises classiques font l'effort du "visionning", pour tenter de définir leur rêve réaliste à 5 ans... Trop souvent, la Vision devient un thème de communication, interne et externe, peu de vérification est faite de la cohérence des objectifs stratégiques et des actions avec la Vision. Cela devient un message de com... Ceci a souvent des conséquences dommageables au niveau du personnel (voire des clients...), l'entreprise est alors suspectée de "double langage"...</p>	<p>servir les clients, mais aussi de faire en sorte que les acteurs de l'entreprise agissent de manière coopérative, les conduisant à travailler ensemble pour la satisfaction du client final (trouver les bonnes solutions et non les fautifs).</p>	<p>L'entreprise a une mission d'exemplarité pour les dirigeants d'autres entreprises</p>
<p><b>Pérennité</b></p>	<p>La pérennité de la démarche de libération repose sur les seules épaules du PDG de l'entreprise. C'est lui qui donne l'impulsion vitale. Lorsqu'il part, les pratiques qu'il a patiemment construites à force de volonté s'étiolent. Il faut reconnaître que cette forme d'organisation est fragile et très dépendante du leadership, tant dans sa construction que dans son entretien. La pérennité s'inscrit au croisement de la rencontre des intérêts des actionnaires (dividendes) et des salariés (emploi).</p>	<p>L'entreprise se sent comme pérenne "par nature" Périodiquement, des réingénieries viennent perturber ces aspects pérennes, mais la majorité des acteurs sont réticents aux changements. Les concepts d'agilité viennent aussi troubler les sentiments de pérennité... Les mythes internes entretiennent souvent cet aspect.</p>	<p>La pérennité d'un pilotage par les processus ressort de la volonté de la DG de s'organiser selon cette orientation. Il y a risque de retour en arrière avec un changement de direction.</p>	<p>Maillage de procédures encadrant les comportements Présence d'un nombre important de convaincus, porteurs de l'organisation L'entreprise patrimoniale est une situation plus favorable à la pérennité La menace vient de l'entrée au capital d'un fonds (cf Poult)</p>
<p><b>Culture</b></p>	<p>Dans une entreprise libérée, la</p>	<p>Il y a plusieurs niveaux de culture</p>	<p>Même si, comme dans le cadre de</p>	<p>La culture est marquée par la</p>

	<p>culture est forte, mais la transformation est longue. Elle est nourrie de la vision partagée. Elle joue un rôle fédérateur et guide l'action de chacun. Le dirigeant en est le garant. Le changement ne peut venir que d'en haut. La culture et les valeurs de l'entreprise ne sont pas des générations spontanées. La transformation s'étale sur des mois, voire des années.</p>	<p>qui coexistent, nationale, régionale, de l'entreprise et même de départements de l'entreprise, si elle est de grande taille et déconcentrée. La culture est faite de valeurs, de croyances et de significations partagées. On peut en prendre connaissance en observant les interactions entre les individus, le langage et les thèmes des conversations. Dans une entreprise classique, la culture est souvent fortement marquée par les notions de contrôle et de conformité. <i>La culture existe, ensemble des traditions, histoires, .... Mais est souvent implicite</i> Quelques entreprises classiques multinationales ont fait l'effort de tenter de mieux connaître leurs différentes cultures : voir par exemple Geert Hofstede "Vivre dans un monde multiculturel » Les éditions d'organisation. 1994.</p>	<p>l'entreprise classique, plusieurs niveaux de culture peuvent coexister, ce qui caractérise la culture de l'entreprise processus ce sont les notions de « client » et de « coopération ».  <b>Client</b>, au sens où chaque acteur, à son poste de travail, doit se sentir responsable de la prestation servie au client final et se poser de manière permanente la question de sa plus-value à travers l'exécution de son activité.  <b>Coopération</b>, au sens où chaque opérateur doit se sentir responsable de ce qu'il effectue de manière à faciliter le travail de celui qui est en aval. La coopération doit aussi être ce qui anime le pilote de processus en coordonnant les divers contributeurs concernés par les processus dont il a la responsabilité et en recherchant de manière collégiale, la meilleure décision pour l'entreprise, tous en prenant en compte les objectifs (parfois antagonistes) des divers contributeurs.          La culture est <b>explicite et déductible</b> du fonctionnement</p>	<p>confiance, le respect des personnes et la justice.          On peut en observer les effets dans le fonctionnement des équipes et les relations hiérarchiques.</p>
<p><b>Comportements et normes</b></p>	<p>L'entreprise libérée fixe le cadre organisationnel. Mais les salariés sont responsables de ce qu'ils font. Hors de ce principe fondamental, pas d'autonomie possible. Les comportements et normes sont sous-tendus par les valeurs et régulés par le collectif.</p>	<p>La DPO (Direction par objectifs) est l'organisation la plus fréquente. Ceci est renforcé par le fait que le système de coordination le plus fréquent est la création de règles, de standards, élaborés par des services centraux. (Bureaucratie mécaniste de Mintzberg). Les comportements sont ainsi</p>	<p>Travailler en coopération de manière à rechercher ensemble et collectivement les meilleures solutions pour l'entreprise, tout en ne négligeant pas les objectifs de chaque métier ou fonction. Notion du meilleur compromis. L'esprit « client » doit aussi être au cœur des normes et comportements.</p>	<p>Les comportements sont fondés sur la confiance, aussi bien entre les membres de l'équipe qu'avec l'encadrement. Les normes sont édictées dans l'équipe avec un droit de regard du responsable direct.</p>

		dictés par les missions et les objectifs. Certes, les structures souvent matricielles complexifient le problème. Cela peut amener les acteurs à jouer de cette complexité pour adapter leur comportement et choisir, dans la multiplicité des standards et des objectifs, les dispositions les plus favorables.	Une difficulté au niveau des comportements : la tentation des hiérarchiques de vouloir jouer seul dans leur silo.	
<b>Gouvernance</b>				
<b>Valeurs/Sens</b>	Le sens et les valeurs sont un moteur principal de l'entreprise libérée. Ils sont nourris par la volonté sincère du management d'offrir à chacun la possibilité d'évoluer, de grandir, de se révéler.	Les valeurs déterminent le sens que nous donnons aux événements et sont au cœur du jugement et de la culture. A la suite de quelques réunions éventuelles, une liste de valeurs est décidée par la direction et affichée. Ces valeurs n'ont que peu de concrétisation dans les actes. Une charte de valeurs affichées n'entraîne pas toujours qu'elles soient partagées ni appliquées. Dépendance des pays, des traditions, des cultures, de l'historique, des storytelling internes. Quelques rares entreprises ont mis en place des systèmes, avec des indicateurs mesurés périodiquement, permettant de vérifier que les valeurs affichées ne sont pas que des slogans.	Comme pour la culture, les deux valeurs essentielles sont celle du souci client (chacun doit se sentir en responsabilité de la qualité du livrable pour le client final). S'ajoute la valeur de coopération (ne pas rechercher un responsable, un coupable, mais plutôt déterminer pourquoi il y a des dysfonctionnements et travailler ensemble pour trouver les meilleures solutions) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientées clients</li> <li>• Orientées travail coopératif</li> <li>• Recherche de consensus</li> <li>• Recherche de la bonne formule entre les entités et l'entreprise</li> </ul>	Le triplet Autonomie-responsabilité-liberté Le développement des personnes : grandir et trouver sa place
<b>Style de Management</b>	Les actes doivent être en cohérence avec les principes.	Le mode ou style de management est le plus souvent autoritaire.	Nous sommes plutôt dans un mode de management participatif dans la	Les responsables hiérarchiques ont un rôle de conseil et d'aide. Cela

	<p>Les managers sont des « leader » qui ont pris du recul sur le « command &amp; control ». Ils se doivent d'une exemplarité sans faille.</p> <p>La question centrale n'est pas « comment motiver les salariés » (les êtres humains sont motivés par nature), mais plutôt « comment élaborer un environnement où ils pourront s'auto motiver ».</p>	<p>Les systèmes de coordination sont néanmoins variables, voir dans ce cadre les typologies de Mintzberg. Cela dépend des métiers, une pme n'est pas managée comme une multinationale, comme un hôpital, comme une société de service, comme une ONG</p> <p>Dans certaines entreprises, une certaine participation est mise en place ; on parle de management participatif. Les cercles de qualité, dans les années 80, étaient un moyen de mettre en œuvre la participation.</p> <p>Souvent très top/down.</p> <p>Certains managers optent pour des styles de management différenciés, plus participatifs et/ou plus charismatiques, dans le cadre d'un pari personnel sur l'efficacité et l'évolution future.</p> <p>Ceci peut se heurter à des directions qui pensent autrement.</p> <p>Il existe néanmoins, dans les entreprises dites "classiques", des DG leaders qui créent et imposent des styles de management différents. Cela va d'un François Dalle (L'Oréal), à un Antoine Riboud (Danone)...</p>	<p>mesure où les pilotes de processus sont les traducteurs opérationnels de la stratégie de l'entreprise et se trouvent avec une grande liberté de manœuvre si leur plan d'actions stratégique a bien été validé par une entité de niveau DG.</p> <p>Il y a aussi, dans le travail du pilote de processus, avec ses contributeurs, la nécessité de s'appuyer sur un mode de management coopératif de manière à ce que les objectifs des uns et des autres soient pris en compte et que les décisions soient pleinement agréées et mises en œuvre.</p> <p>Mode Transversal.</p>	<p>concerne, en particulier, les « contremaîtres » qui reçoivent une formation appropriée.</p> <p>Pour laisser une large autonomie à l'équipe, il est préférable de ne pas nommer de chef ou de leader dans l'équipe. Deux ou trois équipes peuvent être confiées à un responsable.</p>
<p><b>Confiance/Co hérence</b></p>	<p>La confiance est un élément clé, une exigence. Mais difficile à mettre en œuvre.</p> <p>Le principe fondamental est de se convaincre que les salariés ont envie de faire du bon boulot.</p> <p>Manager pour les 3% (soumettre</p>	<p>Confiance dans l'entreprise = souvent structurelle</p> <p>Confiance réelle= souvent faible</p> <p>Au fond les salariés font confiance aux systèmes de règles et de régulation, mais font peu confiance aux personnes et aux stratégies.</p>	<p>La confiance doit présider les rapports entre le pilote de processus et les hiérarchiques métiers et fonctionnels.</p> <p>Confiance négociée et mesurée qui doit être renouvelée à certains moments, notamment lorsqu'un hiérarchique nouveau prend un poste.</p>	<p>C'est un impératif de la culture</p>



	<p>l'ensemble des salariés à une surveillance rigoureuse simplement pour essayer de contrôler les agissements de quelques moutons noirs) est de l'auto sabotage de grande ampleur et s'accompagne d'une part de coûts cachés exorbitants, aboutissant au désengagement des 97%.</p>	<p>Néanmoins des cercles de confiances se créent spontanément de façon informelle, basées le plus souvent sur des intérêts communs.</p>	<p>La cohérence ressort de la capacité à rendre opérationnels, par l'action des pilotes de processus, les axes stratégiques de l'entreprise.</p>	
<b>Coordination</b>	<p>L'entreprise libérée se différencie des autres types d'organisation par une activation forte des modes de coordination par ajustements mutuels et par la vision. Elle préconise de s'organiser en groupes / entités restreints afin de limiter le recours aux règles, procédures, autorité régulatrice, et de favoriser la libre circulation de l'information. Aucune entité ne devrait compter plus de 150 associés.</p>	<p><b>Voir à nouveau Mintzberg :</b> Suivant la taille et le secteur de l'entreprise, supervision directe (PME), standardisation procédés, règles (grosse entreprise), standardisation résultats (multinationale), qualification (hospitalier, ...), ajustement mutuel (SSCI, ...) Les entreprises sont souvent un mix de plusieurs systèmes de coordination, avec des systèmes officiels explicites et des systèmes non-dits, implicites... Ceci permet souvent une assez bonne adaptabilité</p>	<p>L'approche processus crée implicitement un nouveau mode de coordination additionnel, par les processus. C'est un mix, équilibré, de 3 modes de coordination (standardisations procédés, résultats, ajustement mutuel).</p>	<p>La coordination de l'équipe fait partie des éléments de l'autonomie</p>
<b>Décision</b>	<p>La décentralisation de la prise de décision et la subsidiarité, descendues au plus bas possible, sont des principes actifs de l'entreprise libérée. Les collaborateurs sont responsabilisés. Autonomie leur est donnée de choisir ce qui leur semble le mieux dans leur périmètre d'action. Ce qui reste au manager sont les décisions stratégiques et les décisions/tâches que personne en</p>	<p>La prise de décision concernant la stratégie est centralisée au niveau de la direction générale. Les décisions opérationnelles sont confiées au manager de niveau maximum supervisant les actions correspondantes. Sauf dans certaines entreprises, il n'y a peu de participation à la préparation de la décision. Néanmoins, beaucoup d'entreprises classiques ont des mécanismes de plan d'opération annuel, impliquant</p>	<p>La prise de décision concernant la stratégie est, comme dans l'entreprise classique, centralisée au niveau de la direction générale. Traduire de manière opérationnelle les décisions stratégiques est, pour tout ce qui touche les processus, du rôle du pilote de processus qui déterminera, en s'appuyant sur un cercle de contributeurs (personnes désignées au sein des diverses directions marché et fonctionnelles) les actions à engager. Ces décisions se prennent au sein de</p>	<p>Le système de décision est conçu selon une approche de subsidiarité. La décision est donc attribuée au niveau le plus bas possible compte tenu de la compétence et de l'information nécessaires. Un programme de production est confié à l'équipe pour une certaine période, quinze jours par exemple. L'équipe gère ce programme comme elle l'entend et ne rend compte qu'au cas où le délai risque de ne pas être respecté.</p>

	<p>dessous de lui n'a eu envie ou n'a été capable de prendre ou de faire. Cette approche n'a rien à voir avec la délégation traditionnelle qui consiste en une cascade descendante de responsabilités décroissantes. Le manager favorise une approche collective, consensuelle et négociée de la décision au sein de ses équipes.</p>	<p>nécessairement une forme de participation de tous les services concernés. Mais le plus souvent il y a de forts arbitrages finaux venant de la DG. Idem que pour la coordination : Les entreprises sont souvent un mix de plusieurs systèmes de décision, avec des systèmes officiels explicites et des systèmes non-dits, implicites... Ceci permet souvent une assez bonne adaptabilité La décision finale est souvent au niveau DG. Néanmoins, on peut constater que (théorie de la poubelle des prises de décision), certaines décisions "sortent" du système « entreprise », sans que personne n'ait explicitement décidé...</p>	<p>deux instances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La revue de processus destinée à réguler ou apporter de petites évolutions,</li> <li>• Le plan d'actions stratégique processus, visant, à travers des actions de transformation, à répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce plan doit être validé dans ses orientations par un comité de niveau direction générale.</li> </ul>	<p>Dans l'organisation évoluée de l'intra-traitance, une commande est attribuée à une équipe après négociation de ses termes entre l'équipe et la direction. L'équipe est mise en concurrence avec les sous-traitants extérieurs. Un système de rémunération adéquat des membres de l'équipe peut être mis en place. Seules les décisions stratégiques sont l'apanage de la direction générale.</p>
<p><b>Génération de valeur</b></p>	<p>La valeur est abordée sous un axe multidimensionnel : performance des processus, bien être des collaborateurs, transversalité systémique. La valeur est générée dans une approche systémique portée par les chaînes de valeur business orientées clients.</p>	<p>L'analyse de la valeur est souvent là financière. Le rapport coût/valeur est souvent systématiquement surveillé. Mais il y a peu de réflexion au fond sur la valeur (pour quelles parties prenantes), le personnel est très peu impliqué dans la réflexion sur la valeur (qu'il génère !) La valeur est vue comme générée par les différents métiers avec leurs compétences spécifiques, les silos. L'absence de communication entre les silos peut créer de vrais problèmes de génération de valeur</p>	<p>Connaître son fonctionnement à travers la modélisation des processus permet de prioriser ceux qui sont les plus à même de répondre aux objectifs de l'entreprise et donc de générer de la valeur. L'approche processus génère de la valeur pour le client - l'entreprise - pour ses acteurs et pour son écosystème.</p>	<p>Chaque EAE crée de la valeur en produits</p>

<p><b>Processus de management (Elaboration et mise en œuvre de la stratégie/ Fixation objectifs/ Système d'évaluation et d'intéressement/ Outils chiffrés de gouvernance/ ...</b></p>	<p>L'élaboration de la stratégie et la fixation des objectifs stratégiques est une responsabilité régalienne de la direction générale. La particularité d'une entreprise libérée est que son processus d'élaboration peut comporter des phases participatives. Le facteur clé de succès est de réussir à fédérer toute l'entreprise derrière les objectifs poursuivis. En régime de croisière, les objectifs locaux doivent coulisser dans les objectifs globaux.</p>	<p>Il y a très souvent deux types de réflexions stratégiques, l'une sur le moyen terme (marchés, produits, services, concurrence, technologies), élaborée par un service spécifique, et une à plus court terme (1 ou 2 ans), destiné à bâtir le plan d'opération et à définir des objectifs réalistes. Cette 2<sup>ème</sup> réflexion est menée en coopération avec toutes les strates de management...) Les objectifs découlent de ces systèmes de planification, en ce qui concerne les aspects business. D'autres objectifs sont fixés (management des hommes, ...). Ces objectifs visent à être cohérents avec les KPIs de l'entreprise.</p> <p>Suivant le type d'entreprise, des évaluations annuelles permettent de plus d'objectiver ces résultats, les intéressements et les évolutions de carrières en découlent.</p>	<p>Dans le cadre du pilotage par les processus, la stratégie est élaborée de manière plutôt classique. Sa déclinaison opérationnelle est du ressort du pilote de processus qui doit, à travers un plan d'actions stratégique processus définir les actions qui répondent à cette stratégie. Périodiquement le pilote de processus doit reporter sur la réalisation des actions programmées. Chaque entreprise doit préciser les moyens pour « récompenser » les pilotes de processus pour la qualité de leurs actions.</p>	<p>La stratégie est élaborée par la direction générale. Elle est communiquée dans l'entreprise. Les objectifs des EAE sont fixés d'un commun accord entre la direction et les membres de l'EAE. Le système d'évaluation et de récompense est interne à l'EAE. Les outils de gouvernance sont simplifiés et comprennent des éléments sociaux.</p>
<p><b>Sens du personnel</b></p>	<p>Une entreprise libérée est par essence centrée sur l'humain, non par simple « humanisme » mais par préoccupation de performance. C'est en traitant les salariés avec dignité, équité et courtoisie que l'on obtient d'eux la même attitude vis-à-vis de leurs collègues et des clients (mieux qu'en le leur demandant) ... et que l'on déverrouille les facteurs clés humains de la performance de</p>	<p>Très variable suivant les organisations. Le personnel est le plus souvent encadré par un manager, qui est chargé à la fois de le stimuler vers ses objectifs, de l'aider à les accomplir, de lui permettre d'évoluer en formation et en carrière. L'évaluation annuelle est souvent le moment clé. Bien sûr, toutes les</p>	<p>L'accent est mis sur la coopération, la collaboration. Cela peut conduire à redonner du sens au travail.</p>	<p>Compte-tenu du partage de la stratégie et de l'atmosphère de confiance, les membres de l'équipe font preuve d'engagement fort. Ils partagent la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ils s'engagent dans la réflexion collective.</p>

	l'entreprise.	subversions de ce type de système sont possibles, pouvoirs abusifs, chantages, ... mais ne sont pas si fréquentes. Néanmoins, le "bien-être" au travail n'est pas l'objectif principal des managers		
<b>Managem ent opération nel</b>				
<b>Mesures &amp; Contrôles</b>	<p>Un postulat du management libéré est que les règles les plus strictes ne valent que si les gens sont prêts à les appliquer et qu'un contrôle autoritaire s'accompagne d'une multitude de coûts cachés contre-productifs.</p> <p>Le pire des écueils est d'accorder la liberté d'une main et la reprendre de l'autre : promettre l'autonomie aux salariés, et laisser le management exercer un pouvoir de vie ou de mort sur les projets et sur les hommes.</p> <p>Le management libéré recommande l'auto-contrôle de la tâche par les exécutants eux-mêmes, la transparence des tableaux de bord et des indicateurs, la cohérence des objectifs entre le global et le local.</p>	<p>-Tableaux de bord stratégiques -KPIs distribués en pluie fine -Management par objectifs -Top/down, orienté silos -Intéressements/Sanctions -Emphase sur l'efficacité Audits fréquents pour vérifier que tout va bien, alerter sur les dysfonctionnements.</p> <p>Les systèmes qualité, dans un esprit souvent taylorien, ont multiplié les opportunités de mesure et de contrôle.</p>	<p>Les actions d'optimisation ou de transformation des processus font l'objet d'objectifs et de mesures de manière à s'assurer de leur atteinte. Identifier les contrôles à opérer sur l'ensemble du processus et non plus entité par entité traversée est de nature à les rendre plus efficaces et moins nombreux.</p> <p>Autres points :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emphase sur la finalité, l'efficacité ;</li> <li>• + de mesures orientées clients ;</li> <li>• Métrologie efficacité, efficacité ;</li> <li>• Mesures sur les flux, les goulots étranglements ;</li> <li>• Tableaux de bords transverses en plus. On sait plus ce que veut dire mesurer.</li> </ul>	<p>Suppression des contrôles Tableaux d'indicateurs affichés</p>

			<p>La notion de finalité est clé. Le tableau de bord d'un pilote de processus doit nourrir certains indicateurs des tableaux de bord des hiérarchiques et de la DG.</p>	
<p><b>Gestion des projets (émergence, gestion)</b></p>	<p>Gestion de projet traditionnelle : préparez un projet, présentez-le au comité exécutif, obtenez son approbation, puis retournez l'appliquer. Gestion de projet « libérée » : engagez votre projet, et quand ce sera fait, venez expliquer au comité exécutif pourquoi vous avez pris cette décision. Cette approche s'inscrit souvent en rupture.</p>	<p>En principe, un projet est géré dans une fonction par le responsable de la fonction. Un cahier des charges est constitué ; il est le guide dans tout le déroulement du projet. Des étapes formelles sont définies ; une étape ne peut commencer que si la précédente est terminée. Il n'y a aucun ajustement, ni avec le client du projet ni en fonction des imprévus.  Emis et justifiés le plus souvent par les silos Néanmoins des entreprises classiques ont été amenées à une vision plus participative des projets (cf. "L'Auto qui n'existait pas", racontant l'histoire de la Twingo)</p>	<p>Le plan d'actions stratégique processus se traduit par un certain nombre de projets à conduire. Le pilote de processus est la personne en responsabilité de la supervision des projets et anime de ce fait les comités de pilotage. En revanche la conduite des projets reste l'apanage des équipes dédiées à ces actions, même si, par symétrie, elles gagnent à être organisées par domaines de processus de manière à ce que le responsable en charge des projets dialogue fructueusement avec le pilote de processus concerné. Initiés et justifiés par silos et PP, arbitrés en alignement stratégique</p>	<p>Des groupes projet peuvent être constitués à la demande, regroupant des membres de diverses EAE</p>
<p><b>Conduite et déploiement des changements</b></p>	<p>Le passage d'un modèle hiérarchique traditionnel à un modèle libéré décentralisé nécessite un fort accompagnement sur une période suffisante. Une devise du manager libérateur pourrait se formuler ainsi : « Désolé, j'ai honte, mais pendant des années je vous ai laissé faire des trucs idiots qui ne vous ont pas permis de vous épanouir. Vous avez toute la liberté pour trouver à l'intérieur de</p>	<p>Tout dépend de l'amplitude du changement : - Nécessité de réingénierie, redéploiements, fusions, ... Utilisation fréquente de consultants extérieurs. Ce sont les managers qui sont en charge de faire évoluer les fonctions, les services, les individus. Si le changement est de plus faible ampleur, il n'y a pas de règles</p>	<p>Dans la mesure où les projets sont conduits par une même équipe qui prend le processus de bout en bout, les conséquences des changements induits sont analysées pour toutes les entités concernées, ce qui évite des erreurs et des rejets et assure une bien meilleure conduite du changement.</p>	<p>L'entreprise organisée en EAE fédérées est le résultat d'un changement d'organisation très important sur les plans, économique, technique et social. La conduite et le déploiement de ce changement demandent une grande expertise qui engage la direction, les cadres et le personnel</p>

	<p>l'entreprise une activité plus constructive, pour vous-même d'abord, et ensuite pour le bien collectif. La seule chose que vous ne pouvez pas faire est de mettre des bâtons dans les roues de ceux qui font leur travail. Le reste ne dépend que de vous. Je ne laisserai personne sur le bord du chemin ».</p>	<p>précises, tout dépend du style de management de l'entreprise : Cela peut aller de changements directifs à des changements négociés, voire quelquefois autogérés. N'oublions pas le rôle clé des partenaires sociaux qui seront toujours parties prenantes dans ces mutations. Peu d'entreprises étudient volontairement les facteurs de "résistances au changement", pour tenter d'anticiper. Ceci est une des explications du fort taux d'échec des projets !</p>		
<b>Processus opérationnels</b>	<p>L'organisation scientifique du travail a abouti à ce que les individus ne voient plus le résultat final de leur travail. Le bureau des méthodes dit à chacun ce qu'il doit faire et comment le faire. Le leader libérateur doit affranchir ses employés de la culture oppressive du « comment » et du « command &amp; control », pour lui préférer une culture du « pourquoi » et de la « responsabilisation ».</p>	<p>Les processus opérationnels sont en général connus, mais peu souvent managés de bout en bout. Chaque silo est responsabilisé sur les portions de processus qu'il est censé mettre sous contrôle.</p>	<p>Dans le cadre d'un pilotage par les processus, tous les processus opérationnels (ou les principaux) sont listés et progressivement modélisés. Ceux qui sont considérés comme critiques et importants pour l'entreprise sont identifiés et mis en pilotage. Les autres ne sont que l'objet d'une surveillance. Les métriques montrent que d'une manière générale que seuls 20% des processus méritent d'être pilotés pour être améliorés ou transformés.</p>	<p>Ce sont ceux de toute entreprise, selon les secteurs.</p>
<b>Transformativité/agilité transformationnelle</b>	<p>Chaque entreprise doit tracer son propre chemin. L'histoire et la situation de chaque entreprise est unique. Seul le patron possède le pouvoir de démanteler l'organisation existante et d'en construire une autre. L'esprit de la transformation permanente devrait s'ancrer dans la culture.</p>	<p>Les besoins de transformation émergent, soit des plans stratégiques et/ou opérationnels, soit de circonstances diverses (fusions, alliances, technologies, ...) Ces sujets sont souvent traités en "mode projet", soit "à l'ancienne", soit avec des prototypes, des POCs, servant à valider les solutions.</p>	<p>Dans le cadre de ce mode d'organisation, la notion de transformation concerne notamment les processus. Transformer un processus c'est le reconstruire pour répondre à des objectifs de niveaux stratégiques, règlementaires, technologiques. L'identification de ces actions est du rôle du pilote de processus et de ses</p>	<p>L'agilité transformationnelle est forte, car elle fait partie de l'ADN de ce mode d'organisation.</p>

	La libération n'est pas pour toutes les entreprises.	Désormais, les techniques "agiles" sont de plus en plus adoptées par les organisations dans le cadre de ces projets de transformation. Il peut y avoir un déficit sur la prise en compte des conséquences humaines de ces mutations...	contributeurs. La connaissance du processus AS IS permet surtout, comparé au TO BE, de mesurer la conduite du changement à opérer.	
<b>Organisation</b>				
<b>Chaîne de Valeur et processus transversaux</b>	La transversalité des chaînes de valeur business orientées clients s'inscrit au cœur du modèle de performance de l'entreprise libérée. Dans une approche systémique, chaque entité / équipe prototype des éléments de la chaîne de valeur avec pour finalité d'apporter sa contribution à la promesse faite aux bénéficiaires. « Le tout est plus que la somme des parties ». La valeur créée au niveau d'une entité doit contribuer à la création de la valeur globale pour l'entreprise. Les principes du Lean management sont libérateurs. Encore faut-il appliquer la méthode avec intelligence.	La chaîne de valeur est constituée par la séquence des fonctions qui interviennent formellement dans sa constitution. Les fonctions de l'entreprise qui n'y figurent pas sont appelées « Supports ». Ces domaines d'activités sont encore dans les silos. On parle par exemple de "production", pas de "produire", de "ventes", pas de "vendre" Les éléments de la chaîne sont traités séquentiellement On est très souvent dans la chaîne de valeur telle que définie initialement par M. Porter en 1988. Les éléments y sont plus des fonctions, des métiers, que des processus. Ce sont des noms et non des verbes. Par ailleurs, dans beaucoup de cas, les processus traités sont ceux qui sont à l'intérieur des silos (ventes, production, recherche, logistique, ...) au détriment des processus inter fonctionnels.	Les chaînes de valeur sont spécifiquement identifiées et traduites à travers les divers processus (opérationnels - support - pilotage) de l'entreprise. La chaîne de valeur est le niveau haut dans une description des processus. Un point fort, même si l'entreprise ne souhaite modéliser ses processus que de manière graduelle, tous les lister, dès le départ, à partir des chaînes de valeur est primordial de manière à disposer d'une liste (architecturée en plusieurs niveaux si nécessaire), et d'une claire vision de son fonctionnement. C'est faire le sommaire d'un livre. Les éléments sont cités en termes de verbes et de compléments d'objet direct. Les chaînes de valeur et les processus permettent de mieux comprendre ce que fait l'entreprise, comment elle fonctionne.	
<b>Structures</b>	L'entreprise libérée favorise une structure légère, aplatie, en	Seule la structure formelle est reconnue, l'informelle est ignorée.	La responsabilité fonctionnelle du pilote de processus ajoute, en termes	Une équipe autonome comprend idéalement une douzaine de membres.

	<p>réseaux. Elle mise sur le collectif et l'autonomie. FAVI a divisé l'usine en une vingtaine de mini-usines autodirigées, chacune centrée sur un client spécifique, responsable de tous les aspects de son activité, et réintégrant les fonctions support dont elle a besoin. Les impératifs de gouvernance sont néanmoins forts.</p>	<p>Selon H Mintzberg, l'entreprise est composée de cinq parties : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique. D'une façon plus concise on parle de « staff and line ». La structure est représentée par un organigramme sur lequel figurent, dans des cases, les noms des responsables de chaque entité, depuis le directeur général jusqu'à la base. Les liens de subordination sont figurés par des lignes joignant les cases. Cela dans la forme la plus courante de la représentation. La structure peut être matricielle, par exemple, fonctions x produits.</p>	<p>de structures, une dimension complémentaire. Nous sommes dans le cadre d'une structure matricielle. Cela conduit à mettre en place des règles du jeu précises de manière à ce que les pilotes de processus et les hiérarchiques ou responsables fonctionnels travaillent de manière harmonieuse.</p>	<p>La structure est une fédération d'équipes autonomes. Dans chaque équipe, un membre volontaire, en plus de sa charge de producteur, assure une fonction « support » (méthode, entretien, ordonnancement...). Le service support est en appui de son correspondant dans chaque équipe.</p>
<p><b>Information/communication</b></p>	<p>Le postulat central est que des individus maintenus dans l'ignorance ne peuvent pas travailler efficacement. La création et la circulation de l'information doivent être vues dans une logique de plateforme, transparente. La pratique des « réseaux sociaux » sans hiérarchie et sans frontière doit pénétrer les entreprises. La manipulation de l'information devient une compétence. Il faut apprendre à chacun à trouver par lui-même l'information dont il a besoin.</p>	<p>La responsabilité du "système d'information" est souvent affectée au DSI, qui n'est que très rarement au niveau managérial adéquat. Il est souvent à DG-2. Ceci change un peu avec la nécessité d'aller vers l'entreprise digitale. L'information est le plus souvent véhiculée "top/down". Néanmoins les réseaux informels existent de plus en plus, favorisés par l'intranet. Il y a hélas souvent non prise en compte managériale de tout ce qui circule sur ces réseaux informels.  Des problèmes informatiques historiques créent souvent une</p>	<p>Le référentiel des processus mis à la disposition des acteurs de l'entreprise constitue une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise et doit servir toutes les fonctions de celle-ci. Ce partage d'informations permet à chaque fonction de jouer son rôle en s'appuyant sur une base unique et partagée, offrant de ce fait une meilleure efficacité</p>	<p>L'information stratégique est largement communiquée. L'intelligence collective qui fait partie des pratiques fait communiquer l'entrepris. La communication dans l'EAE entre les membres est continue.</p>



		<p>insatisfaction latent vs les SI existants.</p> <p>Trop souvent des ERP structurants peuvent être des freins à l'agilité, à l'innovation adaptative...</p>		
<b>Technologies Innovation et digital</b>	<p>Les entreprises libérées ont compris les limites d'une approche fermée de l'innovation. Au lieu d'en faire la chasse gardée de LA Direction de l'innovation, réservée à quelques experts, quelques projets, l'entreprise libérée encourage l'innovation tous azimuts, à tous les niveaux, par tous. Chaque collaborateur est un innovateur en puissance.</p> <p>Le Design Thinking est une méthode emblématique de cet esprit, réaliser des prototypes simples et peu coûteux, les soumettre rapidement au regard critique des clients, améliorer le prototype, retourner vers le client..., et recommencer.</p>	<p>Les technologies servent principalement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à innover sur les produits et services, - à gagner en efficacité interne et ... à gagner des jeux face aux fournisseurs.</li> </ul> <p>Pouvoir fort des experts, des DSI...</p> <p>Dans les services, la technologie sert néanmoins de vecteur à la définition du service, et aux batailles concurrentielles.</p> <p>Les individus, qui sont de plus en plus "digital natives" veulent rapidement le meilleur en ce qui concerne ce point, et ne comprennent pas que l'entreprise ne leur fournisse pas ce qu'il faut.</p>	<p>Les technologies ont de nos jours une importance capitale pour améliorer ou reconstruire les processus.</p> <p>A travers des outils d'automatisation ou de digitalisation l'entreprise peut rendre ses processus plus efficaces et plus efficaces.</p>	<p>Compatibilité nécessaire entre les choix d'investissements technologiques et l'organisation.</p>
<b>SI</b>	<p>Isaac Getz ne développe pas ce thème.</p> <p>Les compétences SI sont éclatées dans les entités.</p> <p>Les développements agiles deviennent plus structurels.</p> <p>Se pose néanmoins les problèmes de sécurité, de cohérence globale, d'inter-communicabilité des applications nouvelles...</p> <p>Au-delà des cadres réglementaires,</p>	<p>Le SI est le plus souvent à des niveaux n-2 ou n-3, dépendant de la finance ou des services généraux.</p> <p>Les demandes de projets viennent en majorité des silos, visant à augmenter leur efficacité et leur efficacité.</p> <p>Ce sont les informaticiens qui analysent les workflows et informatisent.</p> <p>Pouvoir DSI souvent assez fort pour les décisions informatiques.</p>	<p>Dans la mesure du possible, le SI doit s'aligner sur les processus et créer des liens entre processus et applicatifs.</p> <p>Le SI est un des contributeurs dans le cadre des actions décidées par le pilote de processus.</p> <p>Les actions de réingénierie font remonter les niveaux de décision SI au moins à n-1.</p> <p>Les DSI utilisent les méthodes processus (Cobit, ITIL, CMMI, ...)</p> <p>Les cartographies aident à pré-designer les applications (UML, ...)</p>	<p>Le SI résulte d'un choix technologique → voir ci-dessus.</p>

	<p>l'architecture du Système d'Information doit assurer :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) la cohérence dans l'exploitation des données gérées et collectées</li> <li>2) l'automatisation des activités des processus, sans couture et sans rupture</li> <li>3) la maîtrise de l'intégration des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle.</li> </ol>	<p>Les ERP structurent beaucoup d'organisation et "imposent" souvent leur logique processus programmés.</p> <p>Les modifier est trop couteux, les remplacer également, les solutions sont désormais des API variés, augmentant la liberté des utilisateurs.</p> <p>Les nouvelles technologies, big data, IA, robots, ... sont de puissants moteurs de changement, impliquant des évolutions marquantes dans les processus transverses.</p> <p>Beaucoup d'organisations classiques vont prendre du temps pour ces mutations.</p>	<p>Les ERP, qui structurent implicitement certains processus, sont quelque part en "conflit" avec les volontés d'améliorer ou de transformer les processus.</p> <p>Pouvoir de la DSI en dialectique avec pouvoirs transverses.</p>	
<b>Veille</b>	<p>Isaac Getz ne développe pas ce thème.</p> <p>La détection des « signaux faibles » doit s'opérer du local au mondial. Ce qui nécessite de mettre en place des infrastructures qui « puisent » des données et des équipes qui sachent en tenir compte (fonction internalisée ou externalisée).</p> <p>Les techniques de veille modernes (IA, Big Data, Analytique) nécessitent encore à une centralisation a minima.</p> <p>Plus de "crowdsourcing" devrait émerger.</p>	<p>Les niveaux de veille dépendent beaucoup suivant les entreprises et les secteurs.</p> <p>Quand elle existe, la veille est souvent issue des entités documentaires.</p> <p>Les techniques Big Data et IA ouvrent de nouveaux champs pour la veille, mais les structures d'entreprises n'y sont pas bien préparées</p>	<p>Les entreprises sont amenées à développer une veille client pour les processus principaux.</p> <p>Les dynamiques processus poussent aux benchmarks, sur les "best practices".</p> <p>Le pilote de processus est par nature un "veilleur" dans son domaine</p> <p>Un processus veille spécifique doit intégrer les technologies modernes (Analytique, Big Data, IA, ...).</p>	<p>Les membres des équipes sont très engagés dans la réussite de l'entreprise.</p> <p>Ils sont donc des veilleurs efficaces dans l'environnement.</p>
<b>Savoirs</b>	<p>Quel que soit leur domaine d'activité, les entreprises deviennent des entreprises du savoir.</p>	<p>Quelques entreprises ont une vraie stratégie de "knowledge management", mais sont assez</p>	<p>Le référentiel des processus et la documentation qui est annexée à chaque processus est une base de</p>	<p>Ce mode d'organisation est basé sur le développement de la personne, donc sur les compétences, dans le métier et</p>

	<p>La capitalisation et la diffusion des savoirs au sein de l'entreprise est un enjeu central.</p> <p>Un principe clé de l'entreprise libérée : ce sont ceux qui font qui savent.</p>	<p>rare.</p> <p>L'entreprise classique a tendance à penser que le savoir s'accroît en fonction du niveau hiérarchique.</p> <p>Or désormais, c'est "celui qui fait qui sait". Cette mutation vers l'entreprise 4.0 risque d'être révolutionnaire pour beaucoup d'entreprises.</p>	<p>connaissances importante du fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Un point majeur : mettre en place un système de mise à jour de l'ensemble (référentiel et documentation) de manière à disposer d'une base de connaissances à jour et utile.</p>	<p>dans la gestion.</p>
<b>Hiérarchie et encadrement</b>	<p>Une des clés : gagner le respect des salariés.</p> <p>Les principes socles de l'entreprise libérée : traiter les collaborateurs en égaux, avec équité, abolir toute forme de privilèges, pratiquer un management par la confiance.</p> <p>Des leaders plutôt que des patrons.</p> <p>Une structure hiérarchique plate.</p> <p>Des règles du jeu non pas imposées par une instance supérieure, mais déléguées aux collectifs de travail, développées organiquement à partir des interactions réciproques entre salariés.</p>	<p>La ligne hiérarchique est la succession des responsables du haut vers le bas de l'entreprise.</p> <p>Chaque manager « commande et contrôle » les opérations qui sont sous ses ordres.</p> <p>Un manager déléguant peut déléguer une responsabilité à un subordonné délégataire, mais il reste responsable in fine.</p> <p>Hiérarchie "de droit"</p> <p>Il y a encore souvent un couche alternance de couches hiérarchiques de contrôle et d'exécution.</p> <p>Mais là encore, quelques entreprises classiques ont su dépasser les problèmes liés à cela. On a par exemple augmenté largement le "spam of control" (nombre de personnes managées par un manager).</p>	<p>L'organisation processus ajoute à une organisation classique une ligne complémentaire à travers les pilotes de processus qui ont une responsabilité fonctionnelle et transverse pour le domaine des processus en charge.</p> <p>Le pilote de processus peut d'ailleurs être un des responsables d'une entité hiérarchique ou d'une fonction.</p> <p>Lorsqu'il exerce son rôle de pilote de processus il doit prendre la casquette « entreprise » et non celle de son entité.</p> <p>Pour qu'un pilote de processus puisse parler d'égal à égal avec les responsables hiérarchiques et fonctionnels, il est utile qu'il soit d'un niveau suffisamment élevé au sein de l'entreprise et qu'il dispose de compétences et connaissances reconnues.</p>	<p>Le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit.</p> <p>Les relations hiérarchiques sont basées sur la confiance.</p>
<b>Manager de proximité</b>	<p>De nombreux cadres intermédiaires se sentent mis en porte à faux. Le management libéré un changement culturel profond de leurs pratiques de management.</p> <p>Les managers de proximité doivent</p>	<p>Tampon naturel entre top/down des stratégies et Bottom/up personnel</p> <p>C'est un "édredon".</p> <p>Son rôle est clé, la réussite dans cette activité d'intermédiation</p>	<p>En plus de leur rôle hiérarchique, les managers de proximité sont parties prenantes dans le pilotage des processus. Ils doivent coopérer de façon transverse, dans une vision matricielle.</p>	<p>C'est un animateur.</p>

	<p>être accompagnés, coachés au besoin.</p> <p>La direction n'hésite pas à prendre des mesures radicales contre les managers tyranniques, et à le faire publiquement.</p> <p>Poussée jusqu'à son essence, l'entreprise libérée pose que ce sont les équipes elles-mêmes qui décident de qui est le plus à même d'être leur leader. Si aucun leader ne se manifeste naturellement, on estime que le projet ne vaut pas la peine d'être développé.</p>	<p>détermine souvent sa possibilité de passer un jour "second line" ou mieux.</p> <p>Doit être accepté.</p> <p>Son profil est variable, les grilles managériales Blake et Mouton (1960) s'appliquent (orientation vers l'entreprise et les résultats vs orientation vers le personnel) ...</p>		
<b>Ecosystème</b>				
<b>Environnement (physique et social)</b>	<p>Un véritable écosystème est nécessaire.</p> <p>La prise de conscience écologique et sociétale renforcée par ses aspects économiques imposera de plus en plus à toutes les organisations d'ouvrir ce chapitre vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients, et plus largement de toutes les parties prenantes de son écosystème.</p>	<p>Certes, beaucoup d'entreprises sont loin de ces sujets.</p> <p>Mais la dynamique RSE est en train de prendre beaucoup de poids, certaines organisations classiques deviennent exemplaires sur ces points, soit suite à l'intuition et au profil du dirigeant, soit pour des raisons stratégiques et/ou tactiques.</p>	<p>Une organisation par fonction ne permet pas de répondre de manière efficiente aux exigences des clients. Piloter par les processus permet de remettre celui-ci au centre des préoccupations et à travers les pilotes de processus, de gérer et piloter la transversalité.</p> <p>Par ailleurs, le pilotage par les processus induit la collaboration entre les acteurs, leur permettant de redonner du sens à leurs actions.</p>	<p>Celui de toute entreprise et selon le secteur.</p>
<b>Actionnaires et autres parties prenantes</b>	<p>Les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, ne sont plus le réceptacle unique de la distribution de la valeur générée.</p> <p>L'entreprise libérée voit la répartition de la valeur dans un sens plus large et plus équilibré entre toutes les parties prenantes.</p> <p>Les collaborateurs ne sont plus</p>	<p>Actionnariat traditionnel, actions clés décidées en conseil d'administration, gouvernance classique.</p>	<p>l'entreprise processus met l'accent sur toutes les parties prenantes et se soucie de répondre à leurs besoins. Dans la mesure où ce mode d'organisation rend l'entreprise plus performante, c'est un plus pour les actionnaires.</p> <p>Un peu plus d'emphase sur la gouvernance, sur l'alignement, poussé</p>	<p>HD propose que les actionnaires, n'ayant aucune part dans la constitution du profit, ne soient pas parmi les bénéficiaires.</p> <p>Le capital investi serait récompensé par un intérêt fixe.</p>

	<p>considérés comme des salariés rémunérés mais comme des partenaires associés (chez Gore les salariés sont des associés). Si l'actionnariat est poussé jusqu'à rendre actionnaire chacun des acteurs, des mutations sociétales importantes sont possibles.</p>		<p>par la stratégie processus au service des parties prenantes.</p>	
<b>Sens du client</b>	<p>L'entreprise est au service de ses clients, cet axiome est consubstantiel de l'entreprise libérée et doit être partagé par tous.</p>	<p>Souvent c'est encore du discours : "mettre le client au centre"... Le manque de transversalité de bout en bout empêche de passer complètement à l'acte. Mais les entreprises classiques savent néanmoins que sans le client elles meurent. Souvent les forces commerciales et marketing sont en général excellentes dans ces organisations</p>	<p>Point fort d'une approche processus, c'est l'orientation client (au sens large de bénéficiaire de la prestation).</p>	<p>« Ne nous commandez pas, donnez-nous une commande », voilà une maxime de HD qui reconstitue l'artisanat dans l'entreprise.</p>