



Club L'Homme Essentiel



13 Avril 2022

*Autour de **Laurent CHOAIN***

Directeur des Relations Humaines – MAZARS

CEO – MAZARS UNIVERSITY

Comment relever le défi de la croissance ?

Avec quels moyens humains ?

Et quels modes d'organisation ?

Crise sanitaire sans précédent, économies à l'arrêt, des indices boursiers qui flambent, une explosion des dépenses publiques, un redémarrage freiné par la guerre en Ukraine : la situation est singulière et incertaine. Pour reprendre l'expression de Bill Clinton lors d'une conférence : « Le monde est instable, imprévisible et insoutenable ». Incertaine, la situation l'est aussi au niveau des entreprises. La séquence Covid-19 nous a livrés quelques enseignements importants comme l'importance croissante du télétravail ou l'inversion des rapports employeurs/salariés. C'est toute une organisation qui est battue en brèche. Un vieux modèle se meurt, un autre est en train de naître. Dans ce contexte, les talents apparaissent de plus en plus « furtifs » et rebattent (ou brouillent) davantage les cartes des ressources humaines.

➤ **Comment relever le défi de la croissance ?**

S'il y a eu instabilité sur le plan conjoncturel, force est de constater une grande stabilité dans les formes managériales. Qu'il s'agisse du « modèle allemand » (cogestion) ou du « modèle nippon », ils ont traversé les décennies et montré leur efficacité. Soulignons au passage que ces modèles et systèmes économiques ne sont pas issus des cultures des vaincus de la seconde guerre mondiale, mais de la volonté des vainqueurs d'éviter une concentration des pouvoirs (cogestion, etc.)

Notons la contribution déterminante d'Elton Mayo, psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management. Selon lui, les groupes ayant des normes élevées et une grande cohésion ont le plus grand impact positif puisque les membres du groupe s'encouragent mutuellement à exceller. Il démontre que la motivation au travail dépend de l'intérêt que vous lui portez. Appliquée dans les entreprises, cette théorie s'est avérée efficace : la productivité des travailleurs manuels ou administratifs a été multipliée par cinquante en 60 ans ! Cette théorie a fondé la prospérité, mais aussi la perpétuation du modèle.

Les modes de management dans les sociétés occidentales sont restés stables durant six décennies. Peter Drucker, le « pape du management » (*The Practice of Management*, ouvrage paru en 1954) affirme que les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, leur capacité d'innovation et une organisation décentralisée. Il fut l'un des premiers à analyser la fin de ces modèles par un passage de l'homme économique (*homo economicus* fournissant une force de travail) à l'homme « organisationnel » dont la vie professionnelle est rythmée par une carrière autour de nouvelles fonctions dans l'entreprise (Ressources humaines, marketing contrôle financier...). Pour être efficace, le **management** doit savoir déléguer et ne pas craindre de s'entourer d'individus très compétents, capables de mener à bien les tâches sur lesquelles le leader reconnaît ses propres limites. Au début des années 80, Drucker

prophétise une nouvelle ère avec l'arrivée d'une nouvelle génération au travail, les fameux « *knowledge workers* », ces salariés bénéficiant de la révolution technologique pour se libérer du travail répétitif au profit de tâches plus valorisantes. Cette mutation correspond à une évolution des travaux industriels et administratifs vers des activités plus intellectuelles et à l'apparition des « travailleurs du savoir », ces recrues de la matière grise toujours plus décisive.

➤ **De nouveaux profils sur le marché du travail**

Un tel phénomène entraîne un bouleversement avec une « guerre des talents » une âpre compétition entre entreprises pour capter ces nouveaux profils.

Mazars, entreprise internationale d'origine française spécialisée dans l'audit, l'expertise comptable, la fiscalité et le conseil aux entreprises a toujours suivi cette évolution pour pouvoir travailler avec les nouvelles générations de collaborateurs.

Elle procède par enquêtes massives régulières pour comprendre les nouvelles générations. Il ressort de ces enquêtes qu'après des générations où l'essentiel pour réussir était de comprendre plus vite que les autres les codes de l'entreprise, les motivations actuelles ne sont plus de la perpétuer, ni de la transformer mais de « consommer » l'entreprise. La génération actuelle (Y ou Z) est en comparaison de ses aînées plus créative, plus orientée vers la recherche de solutions immédiatement opérationnelles, plus capable d'implanter en interne des idées piochées en externe.

(Les « baby-boomer » sont des personnes nées entre 1946 et 1965, la génération X, nées entre 1965 et 1980, la génération Y entre 1980 et 2000, la génération Z, nées à partir de l'an 2000)

➤ **Quels modes d'organisation ?**

« *Quelle part du temps professionnel à consacrer au télétravail ?* ». Une telle question posée au sortir de la pandémie est apparue vaine. Les vraies interrogations à soulever sont les suivantes :

- « *Chefs d'entreprises, êtes-vous prêts à ce que quelqu'un ait un autre boulot ?* ? L'enjeu est de reconnaître la forme actuelle du multi-travail (plusieurs activités/plusieurs statuts /plusieurs employeurs) revendiqué par le « nouveau salarié ». Pourquoi ne pas aller jusqu'à l'y encourager ? A l'évidence, l'individu n'aura plus un seul métier mais un portefeuille d'activités (missions en honoraires, bénévolat, travail chez lui) avec des organisations de plus en plus souples. Citons cette formule : « *Mon grand père a eu une seule entreprise, mon père en aura connu huit et moi j'ai sept employeurs en même temps* ». Il est venu le temps du « multi-travail », le passage du « salariat à vie » au « salarié séduit ».

- « *Comment gérer le fait que l'entreprise n'est plus au centre de la société, voire de la nation ?* » Après avoir inspiré d'autres modes d'organisation (services publics, associations, ONG), l'entreprise n'est plus l'élément structurant de la société. Sa légitimité n'est pas en cause, mais elle n'est plus la matrice à partir de laquelle toute la société s'articule.

- « *Comment se situer face au phénomène d'« archipelisation » des organisations ?* » (« Cités Etats » plutôt que pays ou nations) Les mégapoles actuelles ne sont-elles pas beaucoup plus puissantes et dans leur autonomisation ne s'imposent-elles pas comme des réalités importantes d'organisation ?

Pour le dirigeant, la priorité n'est-elle pas de prendre en compte le fait que l'entreprise n'est plus la somme de ses salariés et qu'il faut désormais animer les fournisseurs, les prestataires, les consultants ? Une entreprise aujourd'hui a tendance à fonctionner de

manière plus collégiale en mettant davantage à égalité ses différentes fonctions. Il est alors possible d'utiliser un organigramme en « **trèfle à quatre feuilles** », dont le découpage le plus courant est celui des fonctions suivantes : l'exploitation, la gestion, le financement et le prévisionnel. Elle forme un « écosystème » ouvert qui fonctionne autour d'une organisation qui ne compte pas que des « salariés à temps plein ». Les valeurs privilégiées en interne sont l'**autonomie et la confiance**. Tout en conservant un contrôle, le manager accorde plus d'autonomie, ce qui peut être épanouissant et accroître le plaisir au travail. La participation est encouragée avec un retour régulier et une « culture du *feedback* ».

Les organisations connaissent de profondes mutations (*uberisation*, passage du salarié au collaborateur) conduisant les dirigeants à ne plus se limiter à l'animation des seuls salariés mais de tout l'écosystème (exemple d'Accor avec sa stratégie « *asset light* »).

Il y a nécessité pour les dirigeants de développer des dispositifs rendant leurs entreprises plus attractives. Ces problématiques sont plus aiguës dans les entreprises en position de challengers. Mazars est pionnier dans la suppression de la clause d'exclusivité chez salariés (hors concurrent direct). En clair, le salarié peut travailler ailleurs mais pas chez un confrère ou un concurrent. C'est dire qu'il y a urgence à réfléchir à des statuts permettant de sortir du modèle du salariat mensualisé.

En attendant, la coexistence des deux statuts est la règle. Si l'on se projette, il est évident que l'on va évoluer sur le modèle des « agents de joueurs », qui outre la gestion des contingences matérielles, devront se consacrer à l'épanouissement du talent, pour permettre au collaborateur de se concentrer sur les contributions qu'il peut apporter.

Désormais, il y a donc nécessité de recruter en fonction des capacités plutôt que des connaissances. L'exemple des deux ateliers de Gemalto (Groupe Thales) à Pont-Audemer, en Normandie, est significatif. Il démontre que le mouvement des « *knowledge workers* » ne concerne pas que les professions intellectuelles. Dans un atelier, des hommes de plus de 50 ans s'occupent des mises en boîte et conditionnements, dans

l'autre, des opératrices de moins de 35 ans contrôlent et mettent en production. Elles ont été recrutées selon un autre critère de sélection : leurs capacités spatio-temporelles. Elles pratiquent les jeux vidéo ! Les « *knowledge workers* » sont des travailleurs qui mobilisent leurs facultés cognitives, relationnelles, communicatives en collaboration avec d'autres travailleurs et/ou des machines dans le cadre de leur activité professionnelle. Un « travailleur de la connaissance » est un employé dont le travail consiste à développer et utiliser du savoir en back office plutôt que de produire des marchandises ou des services.

➤ **L'avenir est-il dans le métaverse ?**

L'enjeu est moins dans les modalités que dans les objectifs que s'assignent l'organisation concernée. Ainsi, Mazars ambitionne de se transformer en école, afin qu'on y « *vienne moins pour travailler et plus pour y apprendre à travailler* ».

Il ne s'agit pas d'accélérer le passage du réel au virtuel que celui de la production à l'apprentissage. Il importe de ne pas rater ce virage !



Avec des salariés plus exigeants sur le sens de leur travail et en quête d'une vie « plurielle », les dirigeants doivent faire preuve d'agilité. Il en va de leur capacité à attirer des talents et ...à les garder. Pour les entreprises qui travaillent davantage sur un temps long (aéronautique), la tâche est plus complexe. C'est un défi aussi difficile que passionnant. Il s'agit de réinventer des modes d'organisation qui ont fait leur temps et s'appuie sur de nouvelles attentes sociétales. Sans-doute la traditionnelle direction des ressources humaines va-t-elle laisser place à une fonction ressource humaine innovante.

LE CEPS REMERCIE LES PARTENAIRES DU CLUB L'HOMME ESSENTIEL

