



De l'entreprise pyramidale à l'entreprise horizontale

Comme disait Jean Bodin, « [i]l n'est de richesse que d'hommes ».

Ce chapitre a pour vocation de faire réfléchir aux moyens de retrouver de l'engagement chez les collaborateurs et de l'agilité dans les grandes entreprises, afin d'être au tempo du marché, d'attirer et de retenir les talents de l'entreprise. Il s'appuie sur des exemples et des observations issus du monde des services.

En tant que DRH de l'entité France d'un leader du service, nous devons comprendre ce qui motive les collaborateurs aujourd'hui et mettre en perspective ce que l'entreprise doit et devra leur offrir pour les attirer, les recruter, les fidéliser et faire en sorte qu'ils soient investis chaque jour dans leurs missions au sein de l'entreprise.

1. L'humain au centre de la proposition de valeur assurantielle

1.1 L'assurance, un service immatériel et pourtant si humain

Pourquoi l'engagement d'un collaborateur est-il si important dans une entreprise de service ?

L'assurance, qu'il s'agisse d'un contrat multirisque habitation, d'un contrat de responsabilité civile du professionnel ou d'un contrat de prévoyance, n'est pas un produit tangible, mais une offre de service, dont la vocation première est la protection d'un bien, d'une personne ou d'une activité.

La particularité de ce service réside dans le fait qu'il n'a pas de matérialité tant que le risque couvert n'est pas survenu. Il ne prémunit pas d'un risque ; il peut tout au plus rassurer sur la prise en charge d'une partie des conséquences liées à la survenue de l'incident faisant l'objet de la garantie.

Lorsque le service se concrétise, par exemple par l'envoi d'un véhicule de remplacement sur le lieu de la panne, par la mise à disposition d'un auxiliaire de vie suite à un accident ou d'un peintre pour remettre à neuf un plafond inondé, ou encore au travers d'une indemnisation financière, la situation vécue par le client est par principe difficile et pénible. Le service se déploie dans un contexte émotionnel fort.

Ce contexte émotionnel implique une dimension qui dépasse une simple prestation de service, aussi efficace soit-elle ; il requiert un sens de l'écoute, de l'empathie, du savoir-être de la part de ceux qui sont au contact du client dans la gestion de son sinistre. Autrement dit, la qualité du service ne repose pas uniquement sur des faits mesurables et tangibles (par exemple, l'envoi du véhicule de remplacement sur le lieu de la panne dans un délai imparti) ; elle est intimement liée à la perception du client sur la qualité de la relation que les collaborateurs ont su créer au moment où cela était important pour lui – au travers des mots, de l'écoute, de la bienveillance, du sang-froid parfois et du professionnalisme bien entendu.

Tout l'enjeu repose donc sur la capacité des hommes et des femmes représentant l'assureur à d'une part mettre en œuvre de façon adaptée et efficace les services garantis et d'autre part, à rassurer, accompagner le client avec l'empathie et le niveau de sensibilité requis par la nature de l'incident.

Ainsi, le secteur assurantiel repose sur deux piliers fondamentaux que sont le capital – pour exercer un métier qui en est fortement consommateur et régulé par Solvabilité II – et le service, lui-même indissociable des qualités professionnelles et humaines de ceux qui délivrent ou coordonnent la prestation de service.

Le service est certes un processus, mais ce sont surtout des milliers de collaborateurs qui, chaque matin, viennent travailler et incarnent l'offre au travers de l'accompagnement du client dans des situations difficiles. Le service repose à ce point sur une chaîne humaine qu'au fond, la Direction des ressources humaines s'apparente davantage à une « Direction de l'offre en action » ou encore à celle du « service incarné ». Ce terme est fort et peu conventionnel – il faut bien l'avouer – dans un

secteur dominé par l'expertise technique (actuarielle) qui est au cœur de l'offre, de sa tarification, mais c'est faire peu de cas du client que de penser que l'offre se conçoit dans les Directions techniques exclusivement. La proposition de valeur d'un assureur, c'est avant tout le collaborateur qui intervient aux côtés du client tout au long de la vie de son contrat.

D'où l'importance d'avoir des collaborateurs engagés et motivés, particulièrement ceux qui seront au cœur de la relation client, depuis l'achat de la promesse du service jusqu'à celle de la réalisation du service, souvent dans un contexte de forte émotion.

1.2 Le sens comme catalyseur de l'engagement des collaborateurs

Le vrai sujet est un sujet de sens. Pour avoir le sens du client, il faut avoir le sens de sa mission dans l'entreprise. Ce qui fait sens pour un collaborateur d'assurance par exemple, c'est de comprendre en quoi son intervention dans la chaîne de valeur contribue pleinement à la protection du client, de ses proches ou de ses biens.

Quel est mon impact ? Quelle valeur ai-je apportée à l'entreprise, au client ? Ce sont des questions qui ne se posent pas en ces termes dans les entreprises à taille humaine où le collaborateur est en forte proximité avec le client et où l'action individuelle a un retentissement direct et perceptible sur le compte de résultat de l'entreprise.

Permettre aux collaborateurs de se resituer par rapport au client, de comprendre la finalité de leurs missions et les bénéfices immédiats dans la vie des clients, sont des enjeux majeurs pour des entreprises dont la taille dilue très rapidement l'impact individuel.

Mais le sens du client, le sens de sa mission, ce sont des choses qui ne se décrètent pas. Cela s'infuse et s'incarne, et se manifeste au travers de l'enthousiasme d'un collaborateur quand il arrive au travail le matin et repart le soir avec le sens du devoir accompli, d'avoir fait quelque chose de bien, quelque chose d'utile pour la société.

2. Un engagement à bout de souffle ?

On constate dans les grandes entreprises que l'engagement diminue, que la motivation « alimentaire » prime et ce, quelles que soient les générations. Plusieurs explications peuvent être avancées.

2.1 Un contexte réglementaire plus prégnant et la dérive des organisations vers d'inévitables matrices

La régulation de plus en plus prégnante a engendré une technostructure avec de nombreux experts non polyvalents protégeant les flux d'affaires d'attaques juridiques, de non-conformité avec les standards réglementaires, ou préservant l'entreprise contre le risque d'image.

Cette régulation croissante a conduit la plupart des organisations à travailler dans un mode matriciel : des opérationnels sous contrôle des fonctionnels qui doivent vérifier si les règles sont bien respectées et protéger l'entreprise. Ce fonctionnement entraîne parfois un désengagement ou une incompréhension des acteurs de terrain, qui ont le sentiment d'avoir perdu la main. Aucune personne ne peut plus décider seule ; il faut désormais décider à plusieurs, d'où le jeu collectif qu'il est nécessaire d'encourager et d'amplifier.

Se posent alors de nouvelles questions : comment rendre lisibles et visibles mes résultats personnels ou mon niveau de contribution au résultat collectif ? À quelle reconnaissance aurai-je droit puisque je ne produis rien seul ?

2.2 Le *lean management* au service de l'industrialisation

La course à la productivité a amené à industrialiser le service, à le rendre plus fiable et moins coûteux. Mais à force de décortiquer les processus, de les passer au crible du *lean management* ou autre méthode, le collaborateur s'est vu éloigné de la finalité de la chaîne de valeur à laquelle il appartenait. La chaîne de valeur a été découpée en tâches que chacun doit accomplir dans un cadre donné.

La fin de la polyvalence, la fin de la relation directe avec un client dont on suit le dossier de A à Z, la perte de la maîtrise du résultat final déstabilisent des collaborateurs à qui on a ôté toute initiative possible – effets collatéraux d'une transformation sans doute mal digérée.

2.3 Le pouvoir restreint des *business units*

Les *business units* qui étaient le Graal des années 1990-2000 ont disparu, remplacées dans le meilleur des cas par des comptes d'exploitation normés, voire juste une responsabilité commerciale pour les uns et technique pour les autres. La réalisation d'affaires nécessite de nombreuses négociations internes qui font perdre de vue la négociation externe – la vraie, celle qui débouche sur une affaire, le chiffre d'affaires de l'entreprise.

D'où une lassitude et un désengagement des collaborateurs : qu'est-ce que j'apporte ? À quoi je sers ? Pourquoi je fais cela ?

2.4 Une chaîne hiérarchique souvent lourde

Résultat d'un empilement de promotions réalisées faute de postes disponibles, l'alourdissement des chaînes hiérarchiques a éloigné le lieu de la prise de décision et augmenté le temps de réaction face à un marché toujours plus compétitif.

2.5 Des marques employeurs (assurbanque) en déphasage avec la nouvelle génération

En 2025, 75 % des actifs seront issus de la génération Y¹. Cette dernière a vu ses parents être mis en préretraite, en mal de reconnaissance de l'entreprise. Elle a toujours vécu dans un monde en crise et n'envisage pas de retournement spectaculaire ; elle a donc besoin de comprendre le sens de ce qu'elle fait, plus encore que de reconnaissance. Exerçant des métiers qui n'existaient pas il y a dix ans, elle pressent qu'il est illusoire d'avoir un plan de carrière, tant les usages évoluent rapidement.

Ce qui compte, c'est le partage et la collaboration, apprendre sans cesse de nouvelles choses, dans des environnements de travail basés sur des relations égalitaires. Loin des modèles que les grosses entreprises lui offrent aujourd'hui.

Quant à la génération Z, qui commencera à arriver sur le marché de l'emploi d'ici quelques années, elle ne se reconnaît pas davantage dans les modèles des entreprises d'aujourd'hui et se voit plutôt créer la sienne à 47 %. L'image qu'elle a de l'entreprise est assez négative, notamment sur la dimension du stress ; les mots choisis pour la décrire sont sans appel : « dure », « compliquée », « impitoyable », « fermée », « une jungle »².

La jeune génération qui entre sur le marché du travail et qui est intéressée par le secteur privé a une vision de l'entreprise « gagnante » comme étant une start-up, alors même que plus de 99 % d'entre elles ne vivront

1. Étude menée par Deloitte et la Brookings Institution.

2. « La grande invaZion », une enquête de BNP Paribas et The Boson Project sur la génération Z et sa vision de l'entreprise (janvier 2015). 3 213 jeunes entre 15 et 20 ans ont répondu à cette enquête uniquement réalisée à l'aide des réseaux sociaux sur lesquels le questionnaire a été diffusé. Cet échantillon n'a pas la prétention d'être représentatif (aucune info sur le milieu socio-professionnel des répondants, leurs études, etc.). La moyenne d'âge est de 18 ans ; les résultats ont été pondérés pour avoir des résultats représentatifs entre hommes et femmes : ils sont étudiants à 66 %, lycéens à 27 % et 43 % n'ont pas d'expérience professionnelle.

pas au-delà de quelques années. Mais ces entreprises attirent, car elles concentrent tous les facteurs de « rêve » : innovation, technologie, entreprise à taille humaine et collaborative, capacité à voir les réalisations dans un délai relativement court avec des circuits de décisions simples (tout du moins à leur démarrage), vie collective avec des semblables et sens de l'entreprise clairement identifié.

D'après une enquête de JobTeaser³ :

- **35 %** des étudiants désirent travailler en start-up une fois leur diplôme obtenu.
- **37 %** des jeunes salariés de PME et de grandes entreprises souhaitent partir travailler en start-up.
- Les **quatre critères clés d'une start-up** selon les jeunes talents sont l'agilité (45 %), la place de l'innovation dans l'entreprise (31 %), la culture d'entreprise (15 %) et l'effectif réduit (9 %).

Prises en ciseaux entre les puissants GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) et les agiles start-up, jeunes pousses fringantes et pleines de promesses, les grosses entreprises de service, notamment les banques et les assurances, doivent faire face à un déficit d'attractivité à l'embauche des générations les plus jeunes.

3. Que peuvent faire les grandes entreprises ?

Aujourd'hui, quatre générations cohabitent dans les entreprises : les baby-boomers (1945-1960), la génération X (1960-1980), la génération Y (1980-2000) et la génération Z (2000 à maintenant). Aucune n'a la même relation au travail, les mêmes attentes ni les mêmes leviers d'engagement. Faut-il donc adapter les modes de travail et de coopération à tous ces profils qui « cohabitent » ?

Finalement, si les aspirations sont différentes selon les générations, cela a sans doute déjà été le cas par le passé ; pourtant, cela s'est toujours bien passé, parce que le sens, la mission et les codes de l'entreprise ont toujours été forts et ont « absorbé » les différences dans une mission commune. Si nous sommes aujourd'hui confrontés à des perceptions très

3. Enquête menée par JobTeaser, un moteur de recherche d'emploi pour les étudiants, qui a interrogé ses utilisateurs sur leurs attentes vis-à-vis des entreprises. De fin septembre à mi-novembre 2016, l'entreprise a analysé et comparé les réponses des 717 répondants, dont 60 % d'étudiants et 40 % de jeunes actifs répartis ainsi : 18 % en start-up, 26 % en PME et 56 % en grande entreprise.

différentes de l'entreprise et à un engagement globalement en berne aujourd'hui, c'est sans doute que l'objectif commun et aspirationnel est devenu invisible, illisible et non transmis.

Plusieurs chantiers ont été ouverts dans de nombreuses entreprises pour augmenter l'agilité et retrouver la capacité d'entreprendre et l'engagement, comme socle indispensable.

3.1 Redonner sens et fierté

Face à la fragilité de l'engagement des collaborateurs dans les grosses structures et au nombre considérable de recrutements des nouvelles générations qui n'ont pas de repère sur la mission de l'entreprise, redonner sens et fierté est l'une des priorités. La difficulté réside dans le fait que la fierté et le sens de la mission dans l'entreprise sont des choses qui ne se décrètent pas. Sans appropriation profonde et intime, il n'y a aucune chance de renouer avec l'engagement.

De nombreux ouvrages ont été réalisés dans ce domaine, dont ceux de Robert-Vincent Joule sur la psychologie de l'engagement⁴. Il définit les conditions optimales des actions de communication ou de sensibilisation visant à modifier les comportements ou les mentalités. Au-delà du « qui dit quoi, à qui, dans quel canal et avec quels effets ? », il pose la question du niveau d'identification de l'action à promouvoir (voir encadré ci-dessous).

« En partant d'un exemple simple qui consiste à demander à une personne qui est en train de casser un œuf sur un bol : "que faites-vous ?", il est aisé de comprendre, au travers des réponses possibles, ce que l'on entend par niveau d'identification de la personne à sa tâche. Si la réponse ressemble à :

- "Je casse un œuf sur un bol" : le niveau d'identification est très bas.
- "Je prépare une omelette" : le niveau d'identification est plus élevé.
- "Je m'occupe du repas" : le niveau d'identification est encore plus élevé. »

Et de conclure que « plus le niveau d'identification est élevé, plus le périmètre d'action concerné est grand. Mais il y a plus. Plus le niveau est élevé, plus "son potentiel pour la définition du soi est grand" – comme disent les chercheurs américains – ce qui signifie que la personne va pouvoir d'autant mieux se reconnaître dans ce qu'elle fait et en être fière. C'est dire tout l'intérêt qu'il y a à tirer l'identification de l'action vers le haut. »

4. Extrait du texte de Robert-Vincent Joule, « La psychologie de l'engagement – De la communication persuasive à la communication engageante ».

En application directe de ce principe d'identification, un axe de travail consiste à faire réfléchir les collaborateurs sur le sens de la mission de l'entreprise et leur propre rôle dans cette mission. La fierté de contribuer à la mission de l'entreprise dans ce qu'elle a de noble et bénéfique pour la société est à la source même de l'engagement. C'est ce mécanisme qu'il est question de réenclencher.

Comment ? En revenant sur l'origine et l'histoire de l'entreprise, pour comprendre sur quels fondamentaux elle s'est construite et ce qui a inspiré ses grands dirigeants, puis en demandant de formuler la mission de l'entreprise.

Cette réflexion qui a l'allure d'un retour aux sources constitue une étape importante dans la quête de sens. Une équipe qui parvient à formuler dans son propre langage la vocation de l'entreprise, ce qui fait son ADN, se réapproprie la mission de l'entreprise, s'inscrit dans son histoire et la valorisation de cet héritage précieux. C'est ainsi que les salariés d'une entreprise peuvent se réaligner sur une mission commune et retrouver une réelle fierté à faire leur métier, et finalement la transmettre par capillarité aux nouveaux entrants de l'entreprise.

3.2 Rapprocher la décision du terrain

Le bon usage des techniques de *span of control*

Il faut tout d'abord diminuer les lignes hiérarchiques, afin de rapprocher la décision du terrain.

Force est de constater que dans les grandes entreprises, les pyramides managériales comportant de nombreux niveaux qui encadrent seulement deux à trois personnes sont fréquentes. Cela a pour conséquence de ralentir les processus de décision et de freiner la prise d'initiative. Ces cordes à nœud, héritage de réorganisations ou diminution progressive de services ayant subi de fortes mutations (l'automatisation, par exemple), anesthésient lentement les organisations et engendrent un désengagement des collaborateurs.

La suppression des couches managériales entraîne l'augmentation du nombre de personnes managées, ce qu'on appelle communément le *span of control*. Bien sûr, cela ne peut se produire que dans un contexte de croissance – l'entreprise embauche sans augmenter la pyramide managériale ; mécaniquement, le nombre de personnes en management direct augmente – ou de départs naturels – la diminution naturelle des postes de managers revient à augmenter le nombre de personnes en management

direct. La période vécue dans les entreprises avec le départ de la génération du baby-boom a permis de réaliser ce type d'opération sans trop de difficultés, et bien qu'il y ait encore quelques marges de manœuvre dans les entreprises, la période de départs naturels massifs est maintenant terminée.

Seules les réorganisations importantes offrent aujourd'hui des opportunités de poursuivre ce travail d'oxygénation des organisations au travers de la suppression de rôles de managers.

La diminution des structures pyramidales se poursuivra au gré des réorganisations, pour le plus grand bien des équipes qui devraient retrouver un terrain propice à la prise d'initiative. Mais cela ne changera pas les choses si, en parallèle, la délégation n'est pas donnée ou rendue au terrain, et si les règles du jeu de la matrice ne sont pas clarifiées. Il n'est pas inconcevable que les entreprises aient à faire face à une résistance (non consciente) des collaborateurs installés depuis trop longtemps dans le confort du non-engagement et de l'application des ordres, un système finalement protecteur, bien que déresponsabilisant.

Donner la délégation au terrain, principe de subsidiarité

Déléguer sous-entend des pouvoirs bien définis avec des règles du jeu, des objectifs clairs et des moyens appropriés. Jusque-là, rien d'inédit. Mais ce n'est pas parce que l'on donne la délégation d'exercice au terrain que les collaborateurs s'en empareront, et c'est là que les choses se compliquent.

En effet, de nombreuses années de fonctionnement abrité par une matrice ont fait partir les profils à « relief », généralement vers des PME où l'esprit entrepreneurial est plus développé, où la responsabilisation est une nécessité. Ces profils ne voulaient pas être « normés » ni perdre leur capacité de décision et constituaient des poches de résistance dans le fonctionnement des organisations matricielles qui s'en trouvaient parfois fragilisées ou inopérantes. Les plus entreprenants ayant déserté les grosses structures, il ne reste que des profils « plus lisses », souvent moins enclins à la prise de décision et à la prise de risque. Les entreprises, en souhaitant redonner le pouvoir au terrain, vont-elles trouver des collaborateurs aspirant à prendre ce pouvoir et à retrouver leur esprit d'entreprise ? Cela passera sans doute par la mobilité de certains salariés pour insuffler l'esprit d'initiative que les modèles matriciels ont indirectement asséché.