



## LES EXPERIMENTATIONS: UN LEVIER AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET L'INNOVATION

La révolution digitale dans laquelle évolue les entreprises françaises supposent plus d'agilité. Comme l'a indiqué Klaus Schwab, fondateur et président du Forum économique mondial : « Nous troquons un monde dans lequel le gros mange le petit pour celui où les plus rapides mangent les plus lents ».

En effet, les nouvelles technologies modifient les façons d'agir, de se comporter, d'acheter, de réfléchir mais aussi de travailler.

Or, les règles, les processus, les organisations des structures sont souvent trop nombreuses et complexes pour qu'elles puissent s'adapter aux évolutions auxquelles elles sont confrontées.

Les nombreuses procédures internes à ces entreprises conduisent souvent à une parcellisation des tâches, une perte de sens, un manque d'autonomie générant une souffrance au travail y compris des cadres (absentéisme, troubles psychosociaux, burn out ...).

De même, les différentes règles auxquelles elles sont soumises, et par voie de conséquence leurs salariés, conduisent à un immobilisme des individus. Ils sont dans l'incapacité d'agir et de pallier aux besoins des clients et encore moins à leurs besoins propres.

En analysant le contexte réglementaire auquel sont soumises les entreprises, il est possible de distinguer au moins quatre niveaux de règles :

- les règles internationales et européennes
- les lois et règlements français
- les conventions et accords collectifs
- Les règles unilatérales et processus internes (RH, commerciaux, industriels...) à l'entreprise.

Le code du travail n'est plus toujours adapté à cette métamorphose.

Face à ce constat, l'entreprise a deux options :

- Soit subir cette dernière
- Soit accompagner la transformation de son entreprise.

Cette dernière suppose plusieurs choses :

- Des changements importants, notamment en termes de management (i) ;
- Un allègement des procédures (ii) ;
- Un cadre juridique plus souple (iii)
- La construction d'un cadre expérimental plus souple (iv).

### i. Des changements managériaux

Cette révolution digitale remet en cause les organisations pyramidales. En effet, si les évolutions d'une entreprise peuvent encore être initiées par ses décideurs, il n'en demeure pas moins que leurs



idées devront nécessairement être testées auprès des salariés qui devront donner leur avis afin de challenger et enrichir la proposition avant toute généralisation.

De même, dans cette nouvelle société, les habitudes en terme de communication ont évolué. Grace aux réseaux sociaux chaque individu peut s'exprimer, donner son avis, suggérer des modifications ou encore des idées pour améliorer un produit, un service...

Désormais les idées pourront venir des salariés qui sont aux contacts des besoins des clients et de leurs propres besoins.

Les individus ont besoin de s'exprimer, d'être générateur de valeur, d'être reconnu.

Face à cette transformation les entreprises doivent privilégier les « modes projet » supposant plus de transversalité.

Ce changement permettra d'attirer les jeunes potentiels et les nouvelles générations et les aidera à mieux entrer dans l'ère digitale.

C'est la raison pour laquelle les entreprises développent de plus en plus de réseaux sociaux internes, visant à favoriser les modes collaboratifs des échanges.

## ii. Un allègement des procédures

Les procédures des entreprises conduisent à une rigidification des organisations de travail. De même, les fiches de poste sont détaillées, dans un cadre organisationnel établi, dans un contexte donné.

Les individus sont employés à exercer une mission, une tâche précise et ne souhaitent pas toujours y déroger. Lorsqu'un client se présente il arrive que le salarié soit dans l'incapacité de répondre aux attentes de ce dernier, soit parce que la procédure lui interdit ou ne lui permet aucune initiative, soit parce que cette alternative n'a pas été prévue. Il est alors dans l'impossibilité de répondre à la demande.

Ce refus ou cette impossibilité de satisfaire l'attente du client va générer une incompréhension du client qui a pris la peine de se déplacer ou d'appeler. Cela va générer du stress auprès du salarié.

Ainsi, si l'entreprise décide de modifier les procédures en cours afin de les adapter elle devra :

- Identifier les problèmes
- Analyser les causes
- Proposer une évolution des processus
- Décider les évolutions de ces derniers
- Négocier éventuellement ces derniers avec les partenaires sociaux s'ils entraînent des modifications sur les conditions de travail
- Les mettre en place supposant une communication à l'ensemble des personnes intéressées.



Actuellement ce cheminement prend, selon la taille de l'entreprise, entre 10 à 18 mois. Les procédures décidées sont, dès lors, déjà obsolètes lorsqu'elles sont mises en œuvre.

Il est donc désormais urgent d'assouplir les process afin que le salarié soient en mesure d'améliorer l'organisation de travail mises en place afin qu'ils retrouvent du sens, de l'autonomie, de la satisfaction dans le travail accompli et surtout la satisfaction du client qu'il aura conseillé.

Cela suppose donc de replacer sa confiance dans les individus.

### iii. Un cadre juridique plus souple

Une fois que les entreprises auront allégé ces procédures, il sera utile d'identifier les contraintes juridiques dites impératives.

En effet, il est utile de retrouver de la souplesse dans les organisations de travail afin de permettre à chacun de trouver un équilibre.

Pour cela, il faut que les acteurs de l'entreprise que sont les salariés, les managers et les organisations syndicales déterminent un cadre juridique plus simple dans lequel ils testent les effets sur l'entreprise et ses collaborateurs de la nouvelle organisation.

### iv. La construction d'un cadre expérimental plus souple

Dans la mesure où aucune entreprise ne peut passer de l'état actuel à un statut plus souple, ou encore s'affranchir du cadre juridique actuel, la transition doit se faire grâce à des expérimentations.

Différents sujets d'expérimentation peuvent trouver à s'appliquer au sein d'une entreprise :

- Qualité de vie au travail
- Nouvelles façons de travailler suite à l'introduction de nouveaux outils
- Nouvelles organisations de travail (lieu et temps de travail)
- Nouveau mode de management
- La recherche la satisfaction client
- Etc

Néanmoins tous ces sujets sont liés les uns aux autres. Ils peuvent être répertoriés sous **deux thèmes principaux** :

#### 1. **La satisfaction des salariés ou la qualité de vie au travail**

Il convient de faire un zoom sur l'ANI du 19 juin 2013 qui permet de mettre en place des organisations dérogatoires afin d'améliorer la qualité de vie au travail. Cet accord a fait l'objet d'une loi du 5 mars 2014 (article 33) et d'un arrêté d'extension du 15 avril 2014.

#### 2. **La satisfaction des clients**



Pour cela, il convient que les services et produits proposés par l'entreprise et par ses salariés soient réactifs et adaptés aux besoins de leurs clients. Donc on revient sur les problématiques des processus et règles internes à l'entreprise.

Par conséquent, l'entreprise doit inventer l'entreprise de demain en expérimentant d'autres modes de fonctionnement afin de créer de l'intelligence collective au service de la créativité: « ON A TORT D'AVOIR RAISON » et de reproduire ce que l'on sait faire.

Dans une société en mouvement, ce savoir-faire est déjà probablement obsolète.

Pour cela un postulat s'impose : la décision de modifier les habitudes et de repartir du besoin clients « internes »-« externes » doit être prise par le top management.

De même, il faut accepter de ne pas transposer à l'identique les résultats, méthodes appliquées dans une expérimentation à l'ensemble de l'entreprise. Cela suppose de reconnaître qu'il y a autant de méthode que de contexte.... Même si l'objectif et le résultat attendu doit être le même pour tous les services...