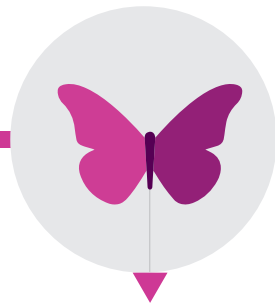


# PARADIGME AUTOUR DES GENS : CONCEVOIR UNE ORGANISATION SOUPLE

Jackson Kam, conseiller principal, Talents (Afrique, Moyen-Orient et Asie [AMEA]), et Inde, Moyen-Orient, Turquie, Afrique [IMETA])  
Ephraim Patrick, membre du partenariat, Talents, Carrière (Pacifique)



30 %

DES HAUTS DIRIGEANTS QUALIFIENT LEUR ORGANISATION D'« AGILE » QUAND IL EST QUESTION D'APPORTER DES CHANGEMENTS.

Le cri de ralliement que l'on entend dans une salle du conseil est de plus en plus familier : souplesse, innovation et esprit entrepreneurial sont en effet les mots d'ordre de la croissance.

Les entreprises sont conscientes des pressions qu'entraînent les perturbations. Le cycle de changement – de nouveaux produits, de nouveaux canaux et de nouveaux modèles d'exploitation – s'est considérablement raccourci; le lancement à quelques mois d'intervalle des modèles Iphone 8 et Iphone X illustre bien cette réalité. Le modèle organisationnel – aussi défini que lent et où les rôles sont fixes et les structures rigides – ne fonctionne plus. Les dirigeants sont confrontés à des aspirations contradictoires : suivre une trajectoire de croissance tout en bouleversant les affaires.

Les unités d'affaires doivent avant tout être souples et avoir un budget indépendant qui leur permet de progresser, de changer de direction ou de ralentir, et ce, en très peu de temps. Relativement déconnectées de la bureaucratie d'entreprise, ces petites équipes surveillent les changements et réagissent lorsqu'il le faut. Afin d'accomplir leur travail tout en préservant leur petite taille, ces unités agiles s'appuient sur une série de plateformes internes et externes, comme des services de nuages, des bassins de travailleurs occasionnels, des centres de services partagés, des partenaires d'affaires et des fournisseurs externes. Le commerçant en ligne américain Zappos en est un exemple : structuré comme une ville, les personnes et les entreprises s'organisent elles-mêmes et agissent comme des entrepreneurs.



45 %

DES EMPLOYÉS AFFIRMENT QUE LEUR SOCIÉTÉ LES ENCOURAGE À INNOVER.

L'Enquête 2019 de Mercer sur les tendances mondiales en talents a démontré que les dirigeants ont la certitude de faire des progrès relativement à la compétence organisationnelle de souplesse – 30 % des dirigeants considèrent leur organisation comme souple quand il est question d'apporter des changements, comparativement à 18 % en 2018. Néanmoins, nos dialogues avec les clients révèlent qu'ils n'ont pas l'impression que les transformations sont tout à fait achevées dans un monde où le changement est continu. Au fil des apprentissages, de nouvelles possibilités émergent. Avoir une vision de souplesse est un impératif commercial – et les RH ne peuvent rester à l'écart si cette vision devient réalité. Or, à quoi ressemble une organisation souple quand il est question d'apporter des changements?

Vu du dessus, on constate que les dirigeants adoptent une approche de portefeuilles de placements pour gérer cette structure qui devient dynamique en raison des unités qui s'ajoutent ou se détachent. Les mesures visant à évaluer la souplesse et l'innovation constituent certains des outils que les cadres utilisent pour effectuer un suivi du rendement. Ces derniers sont conscients qu'il y a deux côtés à la médaille de la souplesse : les organisations actuelles sont passées maîtres dans l'art de générer de nouvelles idées et stratégies, mais c'est lors de l'exécution que ça se complique. C'est pourquoi il faut absolument insister sur la vitesse d'exécution et sur la formulation d'objectifs clairs en matière d'expérimentation.

<sup>4</sup> Mercer, Enquête 2019 sur les tendances mondiales en talents.



## « Les postes de perfectionnement organisationnel que l'on voit dans les équipes RH sont un début, et la solution intelligente consiste à transformer cette expertise en un ensemble approprié de pratiques RH. »

Les lignes de démarcation entre les postes pourraient ainsi s'estomper – du moins en partie. Avec une série d'objectifs, les descriptions de postes fixes cèdent la place à des rôles d'équipes de petite taille. Au sein de ces petites équipes, les responsables peuvent réaffecter les employés en fonction des priorités stratégiques et des demandes du marché. Le futur du travail c'est le travail, et non les emplois, ce qui peut toutefois être accueilli par une opposition farouche de la part des gouvernements et des syndicats. La tendance à distribuer les responsabilités au sein d'une équipe se dessine déjà. Par exemple, les sociétés chinoises Baidu, Alibaba et Tencent optent maintenant pour des talents multidisciplinaires qui démontrent une grande souplesse et une facilité d'apprentissage. Bon nombre d'entreprises numériques et de médias chinois ont emboîté le pas.

Les lignes de démarcation entre les organisations deviendront tout aussi floues. Les sociétés reverront et modifieront constamment leur approche pour gérer les capacités à l'interne, au moyen d'un éventail de partenaires, de fournisseurs ou de coentreprises, où les capacités et les résultats sont plus importants que les personnes qui accomplissent le travail ou le lieu où ce dernier est effectué. Un exemple récent d'expérience client Mercer concerne une firme australienne de services financiers et de régimes de retraite : seul un petit nombre d'employés y gère un écosystème de plus de 700 personnes issues d'organisations partenaires, notamment des planificateurs financiers, des gestionnaires de placements et des administrateurs de fonds, ainsi que des agences de marketing numérique et d'analytique.

Finalement, précisons que la souplesse ne sied pas à tout le monde ou, à tout le moins, à l'ensemble d'une organisation. Un double modèle d'exploitation a émergé au sein de nombreuses organisations où certains services évoluent rapidement vers un

modèle d'exploitation et d'activités numériques, et où d'autres, comme les services juridiques et de la conformité, se transforment à un rythme plus lent afin d'assurer la cohérence et une bonne gestion de risque.

### LES RH AUX COMMANDES

Les RH sont un partenaire important pour atteindre ces objectifs de souplesse. Une organisation qui s'adapte rapidement a besoin des RH pour développer ses propres capacités stratégiques, tout comme les chefs d'entreprises en viennent à bien connaître l'influence des RH. Les postes de perfectionnement organisationnel que l'on voit dans les équipes RH sont un début, et la solution intelligente consiste à transformer cette expertise en un ensemble approprié de pratiques RH. Des processus comme le parcours de carrière, la gestion de rendement et de l'apprentissage et le perfectionnement doivent tous s'adapter afin de faciliter le changement à haute vitesse.

Le profil des talents est aussi appelé à évoluer. Une structure souple doit pouvoir compter sur un noyau de responsables pour passer des unités d'affaires stables aux unités d'affaires agiles, permettant ainsi de transformer la mission de l'entreprise en actions et de travailler aux côtés de spécialistes. Les employés pourront se déplacer au sein de l'organisation selon leurs ambitions, et cultiveront les compétences nécessaires pour jouer différents rôles. La formation et les incitatifs entreront en jeu pour favoriser la culture de l'expérimentation, celle où la croissance est alimentée par l'expérimentation et où l'innovation devient la norme.

Une culture de régénération continue permettra aux organisations de naviguer en eaux troubles. Avec des cadres ouverts au partenariat cette année, les RH sont bien placées pour garder le cap.■