

## Mémoire d'expertise

# Quel rôle pour les ressources humaines dans le développement de la coopération transversale ?

Sous la direction du Professeur Patrice ROUSSEL

Rodolphe COURTOIS  
Bruno JACQUEMIER  
Armelle PRÉTOT  
Stéphanie SEELIG

Promotion 17 – Octobre 2020

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire d'expertise est le fruit d'un travail collectif intense, de lectures, de questionnements et de remise en cause d'idées bien ancrées chez chacun d'entre nous. Il constitue pour nous une étape et certainement pas une fin tant il a ouvert de pistes de réflexion que nous avons envie d'explorer sans avoir pu y consacrer le temps et l'énergie nécessaires au cours de ces 21 mois particulièrement denses.

Ce n'est pas non plus le résultat d'un exercice solitaire d'un groupe, mais une synthèse à un instant donné d'une réflexion rendue possible par de nombreux échanges au sein de la promotion, par l'apport de connaissances académiques de l'ensemble du corps professoral et les partages d'expériences avec les intervenants et toutes les personnes avec qui nous avons eu l'opportunité d'échanger sur nos réflexions.

Nous profitons de cet espace pour remercier plus particulièrement :

- Fabien Blanchot, directeur du MBA RH, d'avoir élaboré cette formation, de nous avoir permis de nous y investir et surtout d'avoir partagé avec nous ses connaissances et son expérience ;
- Patrice Roussel, notre directeur de mémoire, qui malgré la distance géographique nous séparant, a été constamment à nos côtés pour nous accompagner dans cette aventure. Nous le remercions de sa disponibilité, de la qualité des échanges que nous avons eus avec lui ;
- Marie-Camille Delacroix et son soutien tout au long de cette formation ;
- L'ensemble des intervenants pour avoir partagé avec nous une partie de leur savoir et nous avoir initié à des disciplines nouvelles, nous permettant de nous ouvrir à de nouveaux champs de connaissances ;
- L'ensemble des professionnels qui ont accepté de nous consacrer du temps à l'occasion des entretiens réalisés pour ce mémoire et qui ont partagé avec nous leur expérience ;
- Nos managers et responsables hiérarchiques qui nous ont permis de nous investir dans cette formation ;
- Nos camarades de promotion avec qui nous avons pris plaisir à partager cette aventure.

Nous avons aussi une pensée toute particulière pour nos familles et amis qui nous ont soutenus pendant tout au long de cette aventure de deux années et ce malgré notre faible disponibilité pendant une période particulièrement éprouvante pour tous.

Nous vous remercions tous pour tout cela.

## EXECUTIVE SUMMARY

Le monde VUCA mène les organisations à se repenser pour se transformer en vue de répondre aux exigences de performance, de compétitivité et d'innovation.

Face à la multiplicité et la complexité des processus et des données, il engage à faire travailler davantage ensemble, en vue de créer une véritable coopération transversale au sein des organisations, par le décloisonnement des activités, la création de liens entre les métiers dans le partage d'un but commun. La coopération transversale, vue comme un « *accord, un engagement formel ou informel, de durée variable, impliquant une interaction entre les membres de différentes fonctions ou métiers de l'organisation, qui vont combiner ou mettre en commun leurs ressources y compris les compétences afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre les objectifs communs et individuels* » sous-tend une volonté commune et diffère ainsi de la coordination et de la collaboration. Souvent opposée à une bureaucratie mécaniste, elle n'est pas une et peut prendre différentes formes dans l'organisation. Elle peut ainsi se traduire via l'expérimentation organisationnelle à la création d'environnements plus adhocratiques au sein de structures classiques, tels que les groupes projet, les Fab Lab ou les démarches d'intrapreneuriat. Généralisée, elle peut conduire à l'organisation agile systémique, voire à l'entreprise libérée.

Si elle ne se décrète pas, elle peut être développée et met ainsi en exergue le rôle des acteurs dans l'organisation, et au premier rang desquels les ressources humaines, au croisement des hommes et des processus. La fonction ressources humaines a ainsi évolué au cours du XXème siècle. Dans un mouvement de professionnalisation, nourri par des approches pluridisciplinaires en sciences de gestion, en économie, en droit, en sciences humaines et des organisations, le DRH a été appelé à devenir tout à la fois un expert, un coach, un agent du changement et un partenaire stratégique, au risque d'être prêt à tout et finalement bon à rien.

Sa contribution aujourd'hui au déploiement de la coopération transversale, impliquant notamment un recentrage sur l'organisation et la culture managériale et d'entreprise, est variable. De nos constatations, la fonction RH intervient le plus souvent en qualité de support en raison de son positionnement et de son manque d'influence, parfois en qualité d'équipier bénéficiant du positionnement de human resources business partner (HRBP), et de façon marginale en qualité de leader, faute d'une véritable stature de codécideur et de reconnaissance de sa dimension stratégique au même titre que les autres grandes fonctions de l'organisation.

Sur la base des travaux d'experts et de notre enquête de terrain, une fonction ressources humaines souhaitant contribuer au développement de la coopération transversale devra s'engager dans trois domaines. En premier lieu, un accompagnement de la fonction managériale du plus haut niveau jusqu'au terrain est fondamental. Une redéfinition de ce rôle clé sous l'angle du leadership et non plus du commandement permettra la dynamisation de l'organisation. En parallèle, l'adaptation des politiques RH, en particulier le recrutement et la mobilité interne au service de la constitution d'équipes transverses, mais aussi le développement des compétences, l'évaluation et la rémunération, permettront de servir et non pas entraver la coopération transversale. Finalement, la remise au coeur de l'organisation

du réel du travail, levier puissant de coopération, consolidera l'ensemble en apportant sens, engagement, cohérence des processus et développement d'une culture de la confiance.

La coopération transversale revêt un enjeu pour les organisations actuelles. Elle n'est pas le résultat d'une seule mesure, mais de différentes pratiques et plurielles fonction d'un contexte. Elle représente également une opportunité pour la fonction ressources humaines de retrouver une ambition commune au service de la création de valeur de l'organisation au travers d'une mission chère au coeur de Saint-Exupéry, « *La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines* ».

# Tables des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>3</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>I. LA COOPERATION TRANSVERSALE : DU CONCEPT AUX MANIFESTATIONS EN PASSANT PAR LES ORIGINES ET LES RAISONS .....</b>	<b>9</b>
A. DEFINITION DE LA COOPERATION TRANSVERSALE .....	9
1. <i>Eléments de définition de la coopération.....</i>	<i>9</i>
2. <i>Eléments de définition de la transversalité dans la coopération .....</i>	<i>13</i>
B. NAISSANCE DE LA COOPERATION TRANSVERSALE .....	15
C. LES RAISONS CONOURANT A LA MISE EN PLACE DE LA COOPERATION TRANSVERSALE .....	18
D. LES PRINCIPALES MANIFESTATIONS DE LA COOPERATION TRANSVERSALE.....	20
1. <i>Les modifications structurelles apportées aux modèles d'organisation classique pour davantage de coopération transversale et leurs limites.....</i>	<i>21</i>
2. <i>L'élaboration de nouveaux modèles d'organisation axés sur la coopération transversale et leurs limites.....</i>	<i>24</i>
<b>II. LE ROLE DE LA FONCTION RH DANS LA COOPERATION TRANSVERSALE .....</b>	<b>29</b>
A. LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES .....	29
1. <i>Histoire croisée de l'organisation du travail et de la fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>30</i>
2. <i>Définition de la fonction.....</i>	<i>35</i>
3. <i>Prospectives de la fonction .....</i>	<i>36</i>
B. LE PARADIGME DE LA TRANSVERSALITE SUR L'EVOLUTION DE LA FONCTION RH.....	38
1. <i>Structure, organisation, système et transversalité.....</i>	<i>39</i>
2. <i>Créer et déployer les conditions de la coopération transversale.....</i>	<i>41</i>
C. ROLE DES PROFESSIONNELS RH DANS LA TRANSVERSALITE : EXPLORATION AUPRES DE PRATICIENS.....	49
1. <i>Support.....</i>	<i>50</i>
2. <i>Équipier.....</i>	<i>51</i>
3. <i>Leader .....</i>	<i>53</i>
<b>III. LES POLITIQUES RH DANS UN ENVIRONNEMENT FAVORISANT LA COOPERATION TRANSVERSALE .....</b>	<b>55</b>
A. L'ACCOMPAGNEMENT DE LA FONCTION MANAGERIALE .....	55
1. <i>Le rôle central du management.....</i>	<i>55</i>
2. <i>La mise en dynamique de l'organisation.....</i>	<i>57</i>
3. <i>Du commandement au leadership.....</i>	<i>60</i>
B. L'ADAPTATION DES PROCESSUS RH .....	62
1. <i>La constitution des équipes transversales.....</i>	<i>63</i>
2. <i>Le développement des compétences.....</i>	<i>70</i>
3. <i>L'évaluation dans un contexte de transversalité.....</i>	<i>74</i>
4. <i>La rémunération et les avantages sociaux.....</i>	<i>82</i>
5. <i>La fonction ressources humaines protectrice de la santé des salariés.....</i>	<i>85</i>
C. LES ACTIONS DES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DU TRAVAIL REEL .....	87
1. <i>Aperçu du concept de travail .....</i>	<i>88</i>
2. <i>Le travail réel au cœur de l'organisation .....</i>	<i>89</i>
3. <i>La mise en discussion du travail.....</i>	<i>91</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>97</b>

<b>ANNEXES.....</b>	<b>102</b>
ANNEXE 1 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'ENQUETE ET DE L'ECHANTILLON .....	102
a. <b>Méthodologie d'enquête</b> .....	102
b. <b>Échantillon</b> .....	103
c. <b>Méthodologie d'analyse</b> .....	104
d. <b>Limites</b> .....	104
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	106
ANNEXE 3 – CORPUS DES ENTRETIENS .....	109

## Introduction

Face à la crise sanitaire majeure et brutale du Covid-19, la coopération transversale a connu un regain d'intérêt auprès des organisations. Grâce à celle-ci, un certain nombre d'entre elles ont su faire preuve de résilience et s'adapter en transformant et en affectant provisoirement leur industrie au service de l'intérêt général de lutte contre un virus nouveau inconnu jusqu'alors des radars de la science, mais mortel.

Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, cette coopération transversale s'est illustrée aussi bien au niveau inter-organisationnel qu'au niveau intra-organisationnel et a livré toute sa puissance.

C'est ainsi qu'au niveau inter-organisationnel, Michelin et le Commissariat de l'Energie Atomique de Grenoble ont mis à contribution l'intelligence et le savoir-faire de leurs équipes d'ingénieurs respectives en partenariat avec des PME de la Région Auvergne-Rhône-Alpes pour répondre au manque cruel de masques FFP1 et FFP2.

Grâce à cette coopération, ces organisations ont conçu, développé, produit en quelques semaines seulement un masque (Face Mask) réutilisable cent fois (grâce à cinq filtres lavables et interchangeables) avec un coût d'utilisation très limité assurant une protection très efficace contre la Covid-19.

Sur le plan intra-organisationnel, le Groupe Renault a développé « *des formations transverses croisées en faisant travailler ensemble des experts venus de différents métiers pour accompagner les évolutions de l'entreprise* » en matière de data, de cybersécurité ou d'industrie 4.0 notamment. Comme l'indique Patrick Benammar, « *Dans un contexte d'incertitude maximale, la polyvalence et la poly-compétence de nos collaborateurs sont un atout majeur car elles nous permettent de faire travailler rapidement ensemble des collaborateurs venant d'horizons et de métiers variés* » (Autissier, Peretti, et Besseyre des Horts 2020, 115). C'est ainsi que Renault a produit pour les hôpitaux des respirateurs en renfort de ceux fabriqués par les producteurs de réanimateurs insuffisants au regard du nombre de patients en réanimation pour cause de Covid-19.

Ces aventures humaines ont, une nouvelle fois, montré que la coopération transversale par le partage des compétences et des expériences qu'elle induit est un intense et solide accélérateur d'innovations majeures, potentiellement génératrices de gains de compétitivité prometteurs.

Les organisations ont bien perçu tout l'intérêt qu'il y avait à intégrer davantage d'agilité et d'apprenance en leur sein en introduisant, en développant une telle coopération et en entretenant son dynamisme. La plupart d'entre elles ont entendu recourir à une hybridation plus ou moins poussée à leur fonctionnement traditionnel tandis que d'autres ont profondément revu leur manière de fonctionner en recourant à une transformation totale avec un bilan couronné de plus ou moins de succès.

Quoiqu'il en soit, ouvrir la coopération transversale dans l'organisation pose irrémédiablement la question de la place des professionnels RH et des politiques RH sur ce point. Ont-ils un rôle à jouer et, en présence d'une réponse affirmative, quel(s) rôle(s) en attend-t-on? Sont-ils en

mesure d'influer et d'agir sur cette coopération avec les outils et les instruments RH à leur disposition?

Afin de tenter d'apporter un éclairage précis et une appréciation la plus objective possible à ces questions, il nous a semblé utile et opportun d'adopter une approche de va-et-vient constant entre les connaissances académiques et les perceptions et analyses de professionnels des RH, consultants et partenaires interviewés dans le cadre d'une enquête empirique exploratoire.

Ainsi, le présent mémoire ne scinde pas la revue de littérature et la recherche mais se nourrit réciproquement de ces apports simultanés.

Ces parties sont au nombre de trois et suivent la forme de l'entonnoir et la gradation suivante : l'organisation, les professionnels RH et les politiques RH.

Dans la première partie, nous étudierons le concept de la coopération et de la transversalité en vue de faire émerger les points et caractéristiques saillants d'une définition de la coopération transversale. Par la suite, nous nous attacherons à savoir quand elle est née, pourquoi elle devient incontournable et sous quelles formes elle se manifeste principalement dans les organisations.

Dans la deuxième partie, c'est aux professionnels des Ressources Humaines que nous nous intéresserons. Nous nous attacherons à tenter de mettre en relief les liens entre cette fonction et l'organisation du travail afin de mieux questionner leur rôle dans les transformations organisationnelles et notamment dans le développement de la coopération transversale.

Dans la troisième partie, nous examinerons comment les politiques RH peuvent en pratique être en mesure de « révéler » la coopération transversale. Cette partie appelle à revisiter la façon de manager et à revoir les conventions RH dans le sens d'un alignement. Ce souci constant est l'assurance de prévenir les écueils et l'insuccès d'une mise en place d'une coopération transversale et de garantir, autant que possible, la réussite de son envolée et de sa dynamique.



## I. La coopération transversale : du concept aux manifestations en passant par les origines et les raisons

En 1993, dans un ouvrage au titre évocateur et précurseur « *Du management panique à l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle* », Michel Crozier évoquait le fait que « *vient de plus en plus le temps du travail et pas celui du travail solitaire mais celui de la mise en œuvre et de l'expérimentation avec autrui et pour autrui* » et il ajoutait « *et le changement n'est plus celui des choses, celui de la nature, mais celui des hommes et plus particulièrement celui de leurs rapports les uns avec les autres* » (Crozier et Sérieyx 1993, 9).

En écrivant ces lignes, Michel Crozier dessinait déjà l'idée que la coopération transversale allait devenir l'apanage des organisations futures. Mais qu'est-ce-que signifie exactement la notion de coopération transversale au sein des organisations et que recouvre-t-elle comme réalité ? A partir de quand les organisations s'y sont-elles intéressées ? Pourquoi la coopération transversale est devenue un élément clé au sein des organisations ? Et quelles sont les principales organisations vectrices d'une telle coopération ?

Nous étudierons successivement chacun de ses points.

### A. Définition de la coopération transversale

La coopération transversale est généralement présentée comme un atout indispensable et précieux pour les organisations, constitutif d'un avantage concurrentiel dans un environnement globalisé, instable et fulgurant. En effet, en s'inscrivant dans une stratégie horizontale, qui « *assure plutôt une coordination explicite entre les entités de la firme, qui fait de la stratégie du siège ou du groupe quelque chose de plus que la somme des stratégies propres aux différentes unités, une firme renforce l'avantage concurrentiel de ses unités* » (Porter 2013, 383).

L'individu seul, par son travail, quels que soient son niveau d'expertise et ses facultés cognitives, est impuissant à y faire face. Créer et insuffler des espaces libres et dynamiques d'échanges et de mobilisation des énergies, des connaissances et compétences des collaborateurs n'a jamais été aussi important. La mise en place de structures et de process visant à rassembler et fédérer les collaborateurs appartenant à des métiers différents et relevant d'horizons divers autour de buts communs est donc devenue primordiale. En effet, seul un collectif hétérogène travaillant ensemble est en mesure de pouvoir relever la multiplication des défis économiques et sociaux, complexes et systémiques de ce XXI<sup>ème</sup> siècle.

Mais que recouvre exactement la notion de coopération transversale ?

#### 1. Éléments de définition de la coopération

Étymologiquement, le terme coopération vient du latin *cooperari* qui signifie littéralement « *opérer (operari) avec (cum)* ». Le dictionnaire Larousse, quant à lui, définit la coopération comme « *l'action de participer à une œuvre commune* ». Cette définition évoque par le choix du terme « œuvre » la distinction en philosophie classique (Grecs et Latins) entre diverses formes de travail et leurs impacts sur l'être humain. Hannah Arendt en 1961 dans son ouvrage

« Condition de l'homme moderne » recentrera la réflexion entre labor et opus, mettant ainsi l'accent sur une différence fondamentale entre le travail asservissement de l'Homme (labor) et le travail qui le libère et trouve son expression dans l'œuvre (opus) (Arendt et Fradier 2017).

Dans une organisation, tout travail entre les collaborateurs implique des interactions afin que le résultat escompté soit effectivement produit. En d'autres termes, la coopération, c'est d'abord travailler ensemble, ce qui implique une volonté, une action de la part des individus à communiquer et à interagir entre eux en y apportant à la fois leurs savoirs, leurs compétences et leurs expériences aux fins d'accomplissement de buts. Cette définition sommaire est néanmoins peu satisfaisante en raison de son insuffisance théorique et intellectuelle et ce, à double titre.

D'abord, elle ne permet pas *a priori* à sa simple lecture d'opérer une distinction claire avec d'autres notions voisines telles que la coordination et la collaboration avec lesquelles la coopération entretient, certes des liens forts, mais aussi des ambiguïtés. En les rapprochant, nous sommes mieux à même à saisir le sens de chacune d'entre elles.

Ensuite, nos recherches nous ont amenés à constater que la coopération est une notion diversement appréciée, recouvrant des acceptions différentes selon les champs disciplinaires investigués.

Expliciter la notion de coopération revient donc, en premier lieu, à investir les notions voisines puis, en deuxième lieu, à tenter d'en définir les contours et caractéristiques qui lui sont propres.

- *La coopération et les notions voisines de coordination et de collaboration*

L'on a l'habitude dans le langage commun d'employer indistinctement la coordination, la collaboration et la coopération pour désigner la réalité d'une même situation. Pourtant, ces notions sont loin d'être interchangeables et de recouvrir une signification commune. Bien au contraire, elles investissent des champs qui leur sont propres dans des configurations spécifiques.

Si l'action de coordonner (qui signifie « ordonner ensemble ») se rapproche de la coopération en ce sens qu'elle permet, facilite et ordonne à des entités à travailler ensemble à la conception et à la réalisation de projets communs, elle s'en détache par le fait qu'elle s'inscrit dans un processus administratif et hiérarchique de prescriptions et qu'elle ne naît pas d'une volonté partagée des acteurs (Raulet-Croset 2003). Ainsi, la coordination consiste en la décomposition et la synchronisation d'un processus de production en diverses opérations qu'il convient d'ordonner de manière cohérente avec les différents acteurs de l'organisation dans un but commun. Elle n'est pas le résultat d'une négociation ou d'échanges, mais de l'application de règles qu'il convient de suivre strictement pour respecter un processus prédéterminé (Dupuy 1998).

Quant à la collaboration, elle vient du latin « *cum laborare* » se traduisant par « *travailler ensemble* ». Cette étymologie entretient une telle proximité avec celle de la coopération (« *opérer avec* ») que les deux notions sont en pratique employées indistinctement pour caractériser une même réalité rendant dès lors diffus leurs contours respectifs et malaisés leurs

singularités respectives. Cette difficulté intrinsèque est renforcée par l'absence de consensus scientifique sur leurs définitions respectives.

Ainsi, en science de l'éducation, la collaboration « *se caractérise par la communication entre les acteurs concernés* » tandis que la coopération « *désigne la mutualisation du travail entre différents enseignants qui vont œuvrer ensemble dans une situation d'enseignement face à des élèves* ». Il y a, par exemple, collaboration lorsque « *des enseignants travaillent ensemble pour élaborer des objectifs, des projets, des séances d'enseignement alors qu'ils restent seuls face à leurs classes* » et coopération lorsque « *dans la classe, enseigne un maître en surnuméraire* » (Tardif et al. 2010).

Pour l'ergonomie, la coopération se distingue de la collaboration par sa complexité quant à la nature des opérations et la répartition des tâches à accomplir. Ainsi, « *la coopération désigne une organisation collective du travail dans laquelle la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches. Chacune de ces sous-tâches est ensuite affectée à un acteur, soit selon une distribution parfaitement horizontale dans laquelle tâches et acteurs sont équivalents, soit selon une logique d'attribution en fonction des compétences particulières de chacun* » (Cerisier 1999) tandis que la collaboration est considérée comme étant « *une situation de travail collectif dans laquelle tâche et but sont communs. Tous les acteurs travaillent sur les mêmes points* » (Bignon, Malcurat, et Halin s. d.).

En psychodynamique du travail, « *la coopération : ce sont les liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune* » en vue notamment de combler les lacunes de l'organisation du travail. Elle ne se confond pas avec la collaboration en ce sens que les liens créés « *sont le résultat d'une construction humaine et non l'effet d'un environnement (division du travail) ou d'une contrainte extérieure sur les agents* ». La coopération ne vise donc que « *les relations horizontales entre collègues, d'un même niveau hiérarchique (mais pas forcément du même métier, par exemple entre maçons et couvreurs ou menuisiers)* » ainsi que les « *relations verticales, mais cette fois du bas vers le haut* » (Ch. Dejourné 1993).

En science de gestion, la coopération a été abordée selon une approche processuelle développée par Smith, Carroll et Ashford. La coopération, « *c'est un processus par lequel des individus, des groupes ou des organisations entrent en relations et travaillent ensemble dans un but commun* » (Smith, Carroll, et Ashford 1995, 7).

Au-delà de cette approche processuelle, plusieurs auteurs ont tenté d'apporter leurs contributions afin de dissocier la collaboration de la coopération.

Certains ont opéré une distinction en fonction des buts poursuivis avec l'idée que la coopération serait davantage intégrative parce qu'au final se dessinerait en toile de fond un but commun transcendant la somme d'une pluralité de buts individuels. Ainsi, Rabardel et alli considèrent que « *les activités collaboratives consistent à maintenir les mêmes buts tout au long de l'activité alors que les activités de coopération consistent à faire converger vers un but commun des buts courants différents* » (Rabardel, Rogalski, et Beguin 1996, 1).

D'autres l'ont abordé sous l'angle de l'autorité. Ainsi, « *la structure collaborative détermine l'autorité, alors que, dans un rapport de coopération, les relations entre acteurs sont plus*

*informelles, sans structures ou efforts communs particulièrement définis* » (Kvan, West, et Vera s. d., 109). En d'autres termes, la coopération à la différence de la collaboration s'inscrirait dans un espace de travail de liberté informelle dont les règles du jeu resteraient à fixer par les acteurs eux-mêmes.

Schématiquement, la collaboration et la coopération emportent des distinctions rappelées dans le tableau ci-dessous.

	<b>Collaboration</b>	<b>Coopération</b>
Mode de travail	Travailler ensemble	Travailler conjointement
Objectif	Avoir un but commun	Concourir à une œuvre commune
Mode d'évaluation	Chaque individu est évalué individuellement	Les acteurs sont évalués collectivement
Les types de relations	Les relations sont durables et proches entre les acteurs	Les relations sont non structurées, voire informelles
Règles et déroulement des activités	Le déroulement des activités est connu et hiérarchisé	Les règles sont inventées au fur et à mesure
Les types de coordination	La coordination est explicite	La coordination est implicite

Tableau extrait de la thèse de Mohamed Bouattour, « Assistance à la conception coopérative fondée sur la sémantique des ouvrages : application au domaine du bois » (Bouattour 2005)

- *Notion et caractéristiques de la coopération*

Ainsi la coopération, c'est servir un but commun auquel un collectif d'individus adhère et croit, et vis-à-vis duquel chacun a, à cœur, d'apporter sa pierre à l'édifice dans la construction partagée d'une œuvre collective. Cette œuvre suppose pour chacun et tous de s'extraire de son métier et de son statut et de fournir une contribution et un investissement honnête, franc, humble, équilibré et harmonieux, sans lesquels elle ne pourrait ni se révéler ni se matérialiser.

La coopération appelle à l'ouverture d'esprit, au don de soi, à la confiance en l'autre et à la modération de l'égo. Elle implique une action libre et investie de la part de chacun des individus à vouloir communiquer, à vouloir interagir, à vouloir confronter ses idées et ses réflexions, à vouloir sortir du silo du métier et du statut et à bâtir des solutions efficaces en dehors d'un consensus « mou » improductif<sup>1</sup>.

Elle suppose des individus un engagement réciproque dans la diffusion et le partage des informations, des connaissances, des savoir-faire, des ressources et des efforts, dans la réalisation collective des objectifs communs. Il s'agit de progresser ensemble et d'améliorer ses compétences individuelles, collectives pour une meilleure performance dans un objectif précis.

---

<sup>1</sup> Nous rejoignons sur ce point Norbert Alter lorsqu'il écrivait « *De même, plus personne ne peut sérieusement affirmer que la coopération résulte de l'agrégation d'individus par la seule recherche de l'intérêt personnel ou de la stricte observation des rôles sociaux définis par le règlement* » (Alter 2018, 141).

Coopérer, c'est pour les individus adopter un état d'esprit d'ouverture et d'aventure en quête d'exploration et s'autoriser parfois à donner davantage de sens à son action dans l'organisation. En d'autres termes, « coopérer », c'est accepter à dessein de façon libre et éclairée de quitter les sentiers battus, de confronter ses idées à d'autres réalités, de faire face aux compétences et aux expériences des autres, de remettre en question ses certitudes et ses croyances, de participer, de manière active et constructive, à une œuvre collective dans un espace détaché des contraintes hiérarchiques et formelles et possiblement intégrée à une forme de démocratie d'entreprise<sup>2</sup>.

Coopérer, c'est pour les entreprises une façon d'assurer une meilleure performance en favorisant l'émergence et le développement de compétences collectives et de réseaux de compétences croisées, et d'accéder ainsi à une meilleure profitabilité.

Ainsi donc, nous pourrions raisonnablement considérer que, contrairement à la collaboration, les individus dans la coopération s'engagent à vivre collectivement et conjointement une œuvre ou une aventure, en autonomie, de manière peu ou prou formelle, positive et constructive, dans des espaces inexplorés (en partie ou non) d'un écosystème au milieu de leur organisation et de l'environnement propre à celle-ci sur un horizon temporel plus ou moins long.

Au-delà notamment des aspects organisationnels, ceci exige de la part des individus en cause des qualités (notamment « *un esprit de compétition amoindri* » selon E7) et des aptitudes personnelles et professionnelles spécifiques indéniables fondées sur la confiance, la transparence et la responsabilisation sans lesquelles l'œuvre commune ne pourrait être menée ou/et se réaliser complètement. Dans le même temps, elles appellent nécessairement à redéfinir la place et le rôle classique du manager.

Ceci est indispensable car, sans la fixation d'un cadre précis au niveau organisationnel, managérial et psychologique, la coopération peut donner lieu à des déviances et des effets contre-productifs (ex: free-riding, dilution des responsabilités, dynamique de conflits majeurs plus ou moins larvés et leurs conséquences potentiellement néfastes sur l'état de santé physique et mental des salariés concernés, émergence de consensus stériles, etc)<sup>3</sup>.

## 2. Eléments de définition de la transversalité dans la coopération

Selon le dictionnaire Larousse, « transversal » signifie « *Qui est disposé en travers de quelque chose, perpendiculairement à sa largeur ou à sa hauteur* ». Jean Foucart précise que « *la transversalité repose sur les idées de processus et de pont* » et il ajoute que « *le transversal (...) est l'acteur qui permet la communication entre champs séparés. Il est en ce sens un lien puissant, rassembleur* » (Foucart 2017, 114).

Ces définitions montrent que la transversalité dans les organisations s'intègre à la fois dans une dynamique de franchissement et dans un processus de « déterritorialisation » consistant à

---

<sup>2</sup> « *La démocratie d'entreprise ressemble donc en général à une démocratie libérale, qui limite les pouvoirs du souverain et ménage à chaque individu une sphère d'autonomie, mais pas à une démocratie populaire, qui suppose que le peuple puisse choisir ses dirigeants et s'en défaire* » (Le Texier 2018, 47).

<sup>3</sup> Pour une étude critique de la coopération, voir Patrick Scharnitzky, « Les paradoxes de la coopération », Eyrolles, 2018.

affranchir les salariés de « *leurs domaines d'activités habituels et reconnus* » et à les sortir d'un « *territoire professionnel maîtrisé et contrôlé* » (Péché, Mieyeville, et Gaultier 2016, 83).

Or, la transversalité, c'est l'apanage de la coopération en ce sens qu'il est question d'atténuer, d'effacer, voire de briser les frontières de l'organisation formelle classique spécialement par la mobilisation croisée et intégrée de personnes aux profils différents (parcours, fonction, spécialité, etc.) en vue d'une production co-construite commune. Elle symbolise :

- le dépassement des relations de groupe ou de corps au travail fondées sur l'homogénéité, sur l'identité de métier ou de classe, sur l'appartenance commune au profit de la constitution de collectifs de travail hétérogènes et intégrateurs ;
- une porte d'entrée à l'intelligence collective par la réunion et la conjonction d'éléments de dissemblance que ce soit en termes de métier, de compétence, de position hiérarchique ou encore de personnalité (Imhoff 2017, 85).

Comme le souligne Catherine Thomas, « *Elle [la transversalité] permet surtout de décrire de nouveaux fonctionnements fondés sur un accroissement de la variété de coordination, intégrant notamment la création de connexions latérales et une décentralisation du processus de décision* » (Thomas 2003, 170).

Cette atténuation, cet effacement, voire cette suppression de frontières et de territoires se manifestent tant à l'intérieur de l'organisation sous l'effet plus ou moins prononcé d'un décloisonnement des métiers et des activités qu'à l'extérieur via des coopérations plus ou moins fortes avec d'autres organisations, concurrentes ou non.

Nous n'étudierons dans le présent mémoire que les organisations mettant en œuvre la transversalité en leur sein, c'est-à-dire la transversalité intra-organisationnelle, même si la transversalité inter-organisationnelle (open innovation, hackathon, crowdsourcing, incubateur de start up, etc) revêt une importance toute aussi singulière et prégnante.

Dès lors, la coopération transversale intra-organisationnelle « *peut se définir comme un accord, un engagement formel ou informel (de durée variable) impliquant une interaction entre les membres de différentes fonctions ou métiers de l'organisation, qui vont combiner ou mettre en commun leurs ressources y compris les compétences afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre les objectifs communs et individuels* » (Saubesty 2003, 25).

C'est cette dernière définition que nous retiendrons dans le présent mémoire et qui guidera notre réflexion sur le rôle des RH et de leurs politiques RH.

Elle remet inéluctablement en cause le contrôle de gestion traditionnel en ce sens que « *le découpage de l'entreprise en centres de responsabilités étanches, modélisant la performance globale comme une addition de performances locales* » n'est plus pertinent et que le système de mesure des performances ne relève plus de l'individu dans l'atteinte des objectifs qui lui sont personnellement assignés mais d'un collectif soumis en permanence aux fluctuations de l'environnement (Thomas 2003, 170).

Elle implique de la part des individus en coopération transversale une vision partagée ainsi que des comportements fondés sur la confiance, la transparence, l'autonomie et la responsabilisation.

Elle ouvre la porte vers un autre modèle davantage axé sur le sens, les valeurs et la recherche d'une satisfaction mutuelle. La coopération transversale serait ainsi plus respectueuse de la vie et du vivant (Barrand et Deglaine 2018)<sup>4</sup>.

Selon des professionnels interviewés (E8 et E14), le CODIR ou le COMEX, puis le manager doivent inciter les collaborateurs à la pratique de la coopération transversale, lui donner du sens, la valoriser mais également arbitrer pour marquer l'arrêt des discussions.

## B. Naissance de la coopération transversale

Dans les organisations, la transversalité s'est manifestée par le décloisonnement des activités et des métiers et prend par là même le contrepied du modèle « ingénierique » du XX<sup>ème</sup> siècle de Taylor (1856-1915) et de Fayol (1863-1947) et du modèle bureaucratique de Weber (1864-1920), modèles mécanistes que nous pouvons regrouper ensemble sous le terme générique de bureaucratie mécaniste.

En effet, la transversalité se singularise par son opposition à la bureaucratie mécaniste dont le but est attaché à la recherche scientifique de l'optimisation de la productivité.

Cette bureaucratie se caractérise essentiellement chez Taylor par :

- une très forte division horizontale du travail au travers de la parcellisation du travail et la spécialisation de tâches opérationnelles routinières ;
- une forte division verticale du travail au travers d'une séparation stricte entre les « cols bleus », ceux qui exécutent (les opérationnels), et les « cols blancs », ceux qui planifient et conçoivent dans les bureaux des méthodes (les fonctionnels) ;
- une standardisation des procédés se manifestant par une prolifération de procédures et de règles très formalisées ;
- une centralisation importante du pouvoir de décision.

Pour sa part, Fayol reprend aussi à son compte la centralisation des décisions et la division du travail entre la direction qui constitue le cerveau de l'organisation et les opérationnels exécutants qui en constituent le prolongement naturel. Ainsi, « *la division du travail est d'ordre naturel<sup>5</sup> : elle s'observe dans le monde animal où plus l'être est parfait, plus il possède d'organes chargés de fonctions différentes ; elle s'observe dans les sociétés humaines où, plus le corps social est important, plus le rapport entre la fonction et l'organe est étroit. À mesure que la société grandit, de nouveaux organes surgissent destinés à remplacer l'organe unique*

---

<sup>4</sup> Le contexte d'aujourd'hui impose non seulement de coopérer, mais en plus, de réellement et sincèrement se soucier de l'autre sans lequel le système ne pourra survivre, car il a besoin de la contribution de chacun. L'essentiel ne réside donc plus dans le gain matériel reçu par chacun dans la coopération mais plutôt dans la satisfaction (BARRAND Jérôme. Développer l'agilité en entreprise (Formation permanente) (French Edition) . ESF Sciences humaines. Édition du Kindle).

<sup>5</sup> Nous avons repris in extenso la citation de Fayol pour illustrer la bureaucratie. En revanche, nous ne partageons pas l'idée de la justification de la division du travail selon laquelle elle serait d'ordre naturel.

*primitivement chargé de toutes les fonctions. La division du travail a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort* » (Bélanger et Mercier 2006).

Cette bureaucratie mécaniste, gouvernée par la rationalisation parfaite du travail, se traduit par une organisation pyramidale et verticale fortement hiérarchisée où « *la prise de décision a tendance à y suivre les lignes formelles de la hiérarchie* » (Mintzberg 1982, 285) et à réduire, voire à supprimer, toute initiative et autonomie de l'individu au travail en l'enfermant dans une fonction ou un statut. Comme l'énonce Norbert Alter, le modèle « ingénierique » conduit à *une déshumanisation c'est-à-dire « à réduire la place des hommes dans le processus de production (...)»* (Alter 2018, 5).

Ainsi et contrairement à la bureaucratie mécaniste, la coopération transversale appelle à se défaire des chaînes de la soumission à la culture hiérarchique, formalisée, contrôlée, cloisonnée et spécialisée pour se tourner vers un modèle ouvert, autorégulé et agile.

Mais cette transversalité n'a pu donner naissance à de nouveaux modèles d'organisation et à l'émergence d'autres styles de management adaptés et, à leur renforcement conjugué, qu'à proportion de l'affaiblissement corrélatif du modèle dominant de la bureaucratie mécaniste.

Cet affaiblissement a débuté dans les années 70. En effet, à cette époque-là, la bureaucratie mécaniste symbolisée aux Etats-Unis et en Europe par le fordisme n'apparaît plus pour les entreprises comme un modèle adapté à l'ouverture des marchés à la concurrence internationale et à la saturation de certains d'entre eux. C'est ainsi que Volvo a fait appel au Tavistock Institute de Londres pour mettre en place une nouvelle organisation fondée sur le travail en équipe semi-autonome traduisant le souhait d'une rupture avec la division du travail et d'un retour vers la polyvalence des ouvriers. Cette nouvelle organisation a impliqué un travail en équipe sur un mode collaboration – coopération.

Cette émergence de « l'anti-fordisme » s'est renforcée avec l'apparition du développement économique des firmes asiatiques sur la scène mondiale. Les 4 dragons avec à leur tête le Japon prennent à contrepied l'approche individualiste du fordisme, ce qui oblige de fait les économies occidentales à revoir leur façon de produire.

Au fordisme, les firmes asiatiques répondent par une organisation guidée par la formule chère à Eiji Toyoda du zéro stock, zéro délai, zéro défaut, zéro gâchis, zéro litige. Avec pour précepte une telle formule, la coopération entre les membres des équipes de travail en est ressortie considérablement renforcée grâce à la maîtrise de la chaîne par l'homme, la polyvalence, la formation continue, l'amélioration permanente (Kanban & Kaizen). « *Comme le répètent à l'envi les fondateurs et dirigeants de Toyota, le monozukuri – fabrication de produits –, c'est d'abord de l'hitosukuri – fabrication d'hommes* » (Poupée 2012, 317).

Dans les années 80, après les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1979, les entreprises entreprennent, dans une large mesure, de revisiter et repenser leur modèle dans un contexte de faible croissance et de forte concurrence essentiellement du côté des 4 dragons asiatiques.

A la recherche d'avantages compétitifs, elles se tournent vers la diversification des produits et l'amélioration de la qualité. En effet, comment une entreprise pourrait-elle encore afficher une standardisation et la production de masse dans un tel contexte sans mettre en péril sa propre



existence ? En figure de proue, la branche industrielle, et spécialement les entreprises du secteur automobile ont initié une révision de leur modèle et méthodes axés sur une diversification de leurs produits et une amélioration de leur qualité ainsi que sur une réduction des coûts de développement et de production.

Dans les années 90, l'apparition d'une demande de plus en plus exigeante en termes de délais, de qualité et de coûts, de plus en plus incertaine et versatile et de plus en plus imprévisible a tôt fait de précipiter les entreprises du secteur vers le changement de leur méthode en basculant du modèle séquentiel (ou taylorien) vers le modèle « *Concurrent Engineering* » (traduit en français sous les vocables d'ingénierie concurrente, d'ingénierie simultanée ou encore d'ingénierie intégrée).

Issue d'une étude portant sur la comparaison des méthodes de développement de produits dans l'industrie automobile menée à la fin des années 80 par des chercheurs de l'Université d'Harvard, le modèle d'ingénierie concurrente pratiquée par les entreprises japonaises a révélé qu'elles utilisaient moins d'heures d'étude par projet que les entreprises américaines et européennes appliquant le modèle séquentiel et que leurs délais de développement de produit étaient plus courts : 45 mois au lieu de 60 mois.

Cette différence de performance s'explique par le fait que « *dans les projets japonais les plus performants, les développements de produits sont très fortement structurés autour d'un chef de projet qui coordonne et conduit le travail d'une équipe multi-fonctionnelle capable de travailler en même temps sur plusieurs cycles de résolution de problèmes interdépendants et au sein de laquelle existe une communication intensive* » (Clark, Fujimoto, et Chew 1987).

En d'autres termes, alors que dans les entreprises américaines et européennes, les développements de produits sont coordonnés par un chef de projet ayant peu de pouvoir hiérarchique par rapport aux structures fonctionnelles traditionnelles et que la communication y est formelle au sein des structures de conception et entre celles-ci et les autres structures fonctionnelles (production, marketing, achat, recherche), les entreprises japonaises ont intégré un système d'organisation et de management coopératifs doublé d'une communication intensive et informelle.

C'est la marque du toyotisme. Ainsi que l'énonce Jean-Claude Tarondeau, « *mais, alors que le fordisme et le taylorisme se sont traduits par une décomposition des processus productifs en opérations élémentaires simples et indépendantes les unes des autres, le toyotisme impose une vision globale des processus productifs qui intègrent des opérations interdépendantes et qui s'élargissent pour englober, en amont, les processus d'approvisionnement et de conception et, en aval, ceux de distribution et de service aux clients* » (Tarondeau 1998).

Le modèle séquentiel (course de relais) fondé sur une intégration dans l'entreprise de la plupart des expertises nécessaires au développement du projet, une séparation fonctionnelle des expertises en fonction des métiers et une coordination hiérarchique séquentielle des expertises métiers en vue de réaliser le projet a donc été progressivement abandonné au profit du modèle d'ingénierie concurrente (match de rugby).

Ainsi, l'ingénierie concurrente, qui « *consiste à concevoir de façon systématique, intégrée et simultanée les produits et processus qui leur sont rattachés (notamment de production et*

*supports attachés à la production) (et) a pour finalité d'obliger les « développeurs » à considérer tous les éléments du cycle de vie du projet, de la conception à la mise à disposition des usagers, y compris la qualité, les coûts, la programmation et la satisfaction des besoins et requêtes des usagers » a introduit de la transversalité dans les organisations historiquement fonctionnelles (Navarre 1992, 13).*

En dépassant la différenciation fonctionnelle interne née de la division du travail et en diminuant le poids de la formalisation des règles, l'ingénierie concourante par une approche systémique a été un marqueur phare de l'efficacité de la coopération transversale. En transcendant les métiers, les départements, les pôles et les cultures, elle a su démontrer qu'elle était en mesure d'apporter de meilleures solutions à celles issues d'organisations tayloriennes ou bureaucratiques.

Elle a démontré qu'en introduisant de la transversalité au sein de l'organisation en opposition à la verticalité propre à sa structure fonctionnelle et hiérarchique, l'entreprise était en mesure d'intégrer un avantage concurrentiel majeur dans sa chaîne de valeur lui permettant de relever avec efficacité des challenges plus audacieux et complexes dans un monde « VUCA » (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity ou VICA en français pour Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté).

### C. Les raisons concourant à la mise en place de la coopération transversale

Ayant pour origine le domaine de la qualité et de la gestion des flux et s'étant étendu au domaine de l'innovation par la suite (Péché, Mיעyeville, et Gaultier 2016, 83), la coopération transversale est présentée et globalement perçue comme la nouvelle forme organisationnelle la mieux évoluée et adaptée à l'environnement actuel (El Amrani et al. 2006) à telle enseigne que *“les entreprises seraient en train de basculer des logiques de processus individuels, maîtrisés en amont par la hiérarchie (modèle bureaucratique), aux logiques projets qui reposent sur la co-construction des acteurs en interaction au sein d'équipes de travail”* (Imhoff 2017, 85).

Comment expliquer ce basculement des entreprises pour la coopération transversale ?

Loin d'être un phénomène de mode, la coopération transversale puise sa force et sa dynamique dans l'évolution du monde contemporain au carrefour des transformations sociétales, organisationnelles et individuelles de plus en plus complexes. Ce monde est aux antipodes du monde stable et prévisible de la production de biens et services de masse sur la base duquel les modèles bureaucratiques se sont bâtis. D'un monde stable, nous avons basculé dans un monde instable qualifié de “VUCA”. Loin d'être une nouveauté, ce concept, qui s'est diffusé dans le monde de l'entreprise avec la crise financière de 2008-2009, a été emprunté à l'armée américaine au lendemain de la chute du bloc soviétique<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Voir article des Echos du 9 novembre 2015 : En mettant fin à la bipolarité du monde entre USA et URSS, cette chute a fait naître des défis et menaces divers sur le plan international, obligeant de fait l'armée américaine à repenser sa stratégie. Elle a ainsi créé le concept VUCA devant permettre aux forces armées d'être en mesure de faire face à des opposants de taille différente, de s'adapter rapidement à de nouvelles armes et de réagir promptement et efficacement à de nouvelles tactiques de combat (Carroy 2015).

Cet acronyme fait référence aux défis auxquels sont confrontées les organisations d'aujourd'hui et signifie :

- pour la Volatilité, la multiplicité, l'amplitude, la soudaineté et l'accélération des changements dans l'environnement ;
- pour l'Incertitude, les difficultés à prévoir et à anticiper des événements ;
- pour la Complexité, l'embarras à appréhender la dimension systémique de l'ensemble des interactions ;
- pour l'Ambiguïté, le flou de l'environnement et les difficultés à percevoir et à mesurer tous les effets induits par les décisions arrêtées et mises en œuvre (David Ducheyne, 2016).

Cet emprunt à l'armée se comprend aisément dans le monde de l'entreprise. Il suffit de constater que les organisations sont de plus en plus confrontées à devoir faire face notamment :

- à la multiplication de phénomènes difficiles d'ordre politique, économique, social, juridique, naturel, technologique et sanitaire ;
- à la prolifération de situations inédites et complexes à traiter le plus souvent dans l'urgence ;
- à un raccourcissement des cycles d'innovations ;
- à la précellence du service et de l'expérience client sur le produit (sur-mesure et personnalisation de l'offre) ;
- à l'arrivée de technologies numériques d'information, de communication et de connexion disruptives ;
- à la finitude des ressources et du monde.

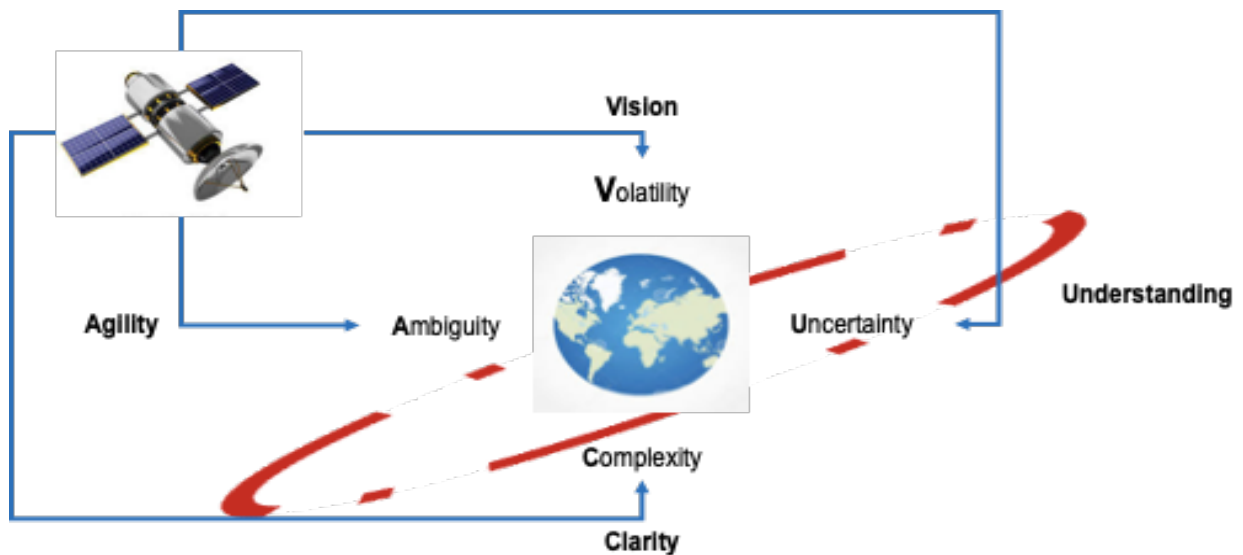
Cette vision est globalement partagée par les praticiens interviewés (E2, E1 et E11) avec la précision que « *la coopération transversale est recherchée dans toutes les industries, les nouvelles comme les anciennes. Ce n'est pas une tendance réservée à l'innovation ou aux start-up* ».

La complexité n'a cessé de croître au fil du temps en raison d'une interdépendance de plus en plus prégnante de variables multiples s'exerçant sur des temporalités diverses. Cette complexité rend les choix des entreprises plus difficiles, aléatoires et risqués.

Ainsi, comme l'affirme Gilles Arnaud, « *L'époque est aux ruptures et aux turbulences économiques et culturelles, qui nécessitent (...) des réponses véritablement innovantes* » (Arnaud 1995, 44).

Cette transposition étant acquise, quelles sont donc les "armes" dont disposent les organisations pour contrer les effets potentiellement « dévastateurs » de ce monde VUCA ?

Suivant le Boston Consulting Group, le monde VUCA peut être apprivoisé en adoptant les règles du VUCA prime (Vision, Understanding, Clarity, Agility), à savoir : une Vision globale de long terme, une Compréhension de l'environnement, une Clarté des changements et l'Agilité (2012).



Pour vivre dans un monde VUCA en transformation permanente, il est donc devenu crucial pour les entreprises d'accroître leur agilité.

La coopération transversale apporte et/ou contribue à cette agilité en ce sens qu'elle octroie de la souplesse, de la fluidité et de la réactivité (voire de la proactivité) à l'entreprise par l'effet d'un abaissement du centre de gravité de l'organisation et une décentralisation des responsabilités et des prises de décision au niveau local (Ollivier 2015, 49).

Elle constitue un des maillons essentiels à la réussite des entreprises dites « agiles » c'est-à-dire des entreprises « *qui apportent des solutions concrètes et personnalisées à leurs clients, qui coopèrent pour améliorer leur compétitivité, qui s'organisent pour maîtriser le changement et l'incertitude, et enfin qui se nourrissent de la richesse de leurs collaborateurs et de leur patrimoine informationnel* » (Lothon et Carfantan 2017).

Ainsi, « *le modèle de l'agilité pousse les collaborateurs à se déployer en réseau, à se faire « intrapreneurs créatifs », ambassadeurs du changement et gestionnaires avisés de leurs propre carrière* » selon Maria Giuseppina Bruna, (Frimousse et Peretti 2015, 112)

#### D. Les principales manifestations de la coopération transversale.

L'ensemble des raisons exposées ci-avant a contribué à l'accélération de l'affaiblissement et du délitement des modèles d'organisation « classique », mécanistes et divisionnalisés, et déjà fortement critiqués par les dysfonctionnements qu'ils génèrent en créant notamment des « *phénomènes de balkanisation* » (Soparnot 2009, 101). Ainsi, « *au tournant du XXI<sup>ème</sup> siècle, bureaucraties et autres modes d'organisations mécanistes sont de plus en plus la cible d'attaques à cause de leur inflexibilité et d'autres effets dysfonctionnels* » (Morgan et Deschesnes 1999, 30).

## 1. Les modifications structurelles apportées aux modèles d'organisation classique pour davantage de coopération transversale et leurs limites

Les modèles d'organisation « classique », par leurs mécanismes de coordination qu'ils soient fondés sur la standardisation des procédés ou des résultats ne peuvent que servir difficilement la coopération transversale.

Ainsi, l'organisation mécaniste fondée sur la division professionnelle, sur la prééminence de la hiérarchie et sur l'édiction de process et de règles précises à respecter rigoureusement alimente et favorise le travail en silos, en « *tuyaux d'orgues* » selon l'expression de François Dupuy (Dupuy 2011). En effet, le travail réalisé en son sein est dirigé, dans une structure par nature fonctionnelle, vers la satisfaction première des intérêts et des objectifs propres à chacune des directions concernées sans prise en considération d'une vision d'ensemble. Ceci engendre des tensions, des incompréhensions et des résistances (voire des entraves) au sein des directions et de leur personnel se soldant en définitive par de l'inertie, du « *laisser-aller* », des oppositions au changement et un ralentissement ou une paralysie des prises de décision.

Dans la même veine, l'organisation divisionnalisée fondée sur la création de Business Units (ex : BU par produits, par zones géographiques, par marques, par clients, etc.) en fonction du marché alimente et favorise ce même travail en silos du fait d'un fonctionnement de chacune d'entre elles en totale autonomie, de leur tendance à créer en leur sein des structures de type mécaniste et d'une appréciation de leur performance à la seule vue de leurs résultats propres. Ce travail en silos est par ailleurs renforcé par la concurrence que se livrent couramment les Business Units entre elles.

Dès lors, dans un monde VUCA, ces organisations ont besoin, comme nous l'avons vu, d'adapter leurs structures vers davantage de coopération transversale, gage incontournable de modernité, de flexibilité, d'agilité et d'efficacité aux yeux du monde contemporain. Dans ce cadre, elles ont choisi soit de conserver leurs modes d'organisation primitif mais en les adaptant (structure matricielle, gestion de projet), soit de créer à côté des noyaux satellites organisationnels (Labs, intraprenariat).

### *a) L'adaptation organisationnelle vers une libération contrôlée*

Tout en conservant la forme de leur structure, les organisations mécanistes et divisionnalisées l'ont revue en recourant à deux modes alternatifs d'organisation pour pallier les insuffisances de coopération transversale en leur sein. Elles ont ainsi adossé à leur structure d'origine des structures « *adhocratiques* » permanentes de type matriciel et/ou des structures « *adhocratiques* » ponctuelles de type « *groupes projets* » afin de pallier les lacunes de chacune d'entre elles dans le sens de la combinaison de « *leurs avantages réciproques* » (Ollivier 2015, 49).

Par prudence, elles ont procédé bien souvent à cette hybridation dans le cadre de projets pilotes avant de les étendre, si tel était leur souhait, à plus grande échelle en leur sein une fois démontrés leur succès.

Ainsi, en « *brisant les barrières des frontières conventionnelles de la spécialisation et de la différenciation* » et en bannissant les « *comportements trop formalisés et l'utilisation intensive*

*des systèmes de planification et de contrôle* », ces organisations ont accru leur flexibilité et leur adaptabilité vis-à-vis du marché dans la direction de l'innovation et de la satisfaction client (Mintzberg 2011, 347).

Elles deviennent plus agiles en ce sens qu'elles sont en mesure de constituer des équipes transversales pluridisciplinaires autour d'une œuvre collective commune dont le mécanisme de coordination, assuré de manière dynamique, horizontale, décentralisée et non programmable, s'effectue par ajustement mutuel.

Cela étant, que l'on soit en mode matriciel ou en mode projet, cette structure conduit les individus à occuper un poste au sein de l'entreprise selon la fonction et, parallèlement, à intervenir sur des projets suivant les besoins.

Si les effets bénéfiques inhérents à de telles structures existent (voir tableau ci-dessous) tant qu'elles sont bien menées, cette conjonction fonction/projets peut se révéler problématique.

Avantages des structures matricielles et par projets
<ul style="list-style-type: none"><li>• La flexibilité structurelle</li><li>• La recherche du compromis et de la collaboration entre responsables verticaux et horizontaux</li><li>• Une meilleure intégration</li><li>• Une répartition efficace des spécialistes</li></ul>

Tableau réalisé à partir de l'étude de Stéphane Jacquet (Jacquet s. d., 3)

En effet, des critiques majeures ont été relevées sur ces structures.

Selon Mac Cain et Galbraith, la mise en place d'une structure matricielle et par projets semblent compliquée en présence d'un climat de crise et d'incertitude. Ces structures augmentent le conflit et l'ambiguïté de rôle (Zannad 2009, 49) et accroissent le stress et l'anxiété des salariés dont les identités professionnelles habituelles sont brouillées. Elles réduisent la performance d'ensemble, en cas de déséquilibre entre les pouvoirs. Selon Mac Cain et Galbraith, le projet peut imposer des exigences trop fortes ou incohérentes qui génèrent des conflits de management et il comporte une dimension « politique » spécialement lorsque l'équipe est composée de collaborateurs alliés et pas toujours de spécialistes (Jacquet s. d., 4)

A ces critiques sont venues s'agréger celles de Alain Asquin, Gilles Garel et Thiery Picq, lesquels ont montré que ces structures emportaient des « *risques individuels liés à la pression des exigences et à l'excès d'implication et d'engagement* », des « *risques de brouillage des identités professionnelles* », des « *risques de déstabilisation des expertises* » et des « *risques de précarisation du parcours professionnel dans l'entreprise* » (Asquin, Garel, et Picq 2006).

Nul n'est besoin d'ajouter que les salariés travaillant au sein des structures matricielles et par projets peuvent éprouver un isolement certain et une solitude importante en face d'une désintégration partielle et non régulée du vertical.

## *b) Le changement organisationnel vers la libération entrepreneuriale*

La coopération transversale a été également intégrée dans les grandes entreprises à travers l'adjonction de dispositifs organisationnels de connexion dédiés à l'innovation, tels que l'intrapreneuriat et les Fab Labs.

Elles ont pris conscience que leur structure bureaucratique est insuffisante à faire face à un « monde de changement perpétuel, de compétition féroce, d'innovation débordante et d'exigences sociales » (Gary Hamel, 2012) de manière efficiente.

Elles ont en effet tendance à inhiber le partage des savoirs entre leurs entités, à restreindre l'autonomie des individus et à brider toute prise d'initiatives au nom d'une sacro-sainte rationalité démultipliant et accumulant par strates successives, procédures et mécanismes de gestion quantificateurs du « certain ».

Pour assurer leur développement et éloigner le risque d'un dépérissement à plus ou moins long terme, les grandes entreprises, qui doivent être capables et en capacité de « *générer et d'exploiter durablement de l'innovation au niveau des produits et des services qu'elle commercialise* », ont donc souhaité libérer et encourager les « énergies » créatives et exploratoires de leurs salariés (Legrain 2007) en créant des environnements modifiant en profondeur les frontières et les territoires.

Ces environnements, qui ont vocation à créer des espaces d'apprentissage et de synergies, peuvent être internes à l'entreprise tels que la mise en place de cellules intrapreneuriales ou de canaux d'expression encourageant les interactions inter-métiers et inter-services entre les salariés (ex : Google Cafés) selon la règle des 70/20/10 par exemple (Schmidt et Rosenberg 2015, 86), mais ils peuvent être également externes tels que la création d'une entité spécifique dédiée aux activités innovantes dans leur ensemble ou d'entités spécifiques pour chaque projet innovant, le tout dans un esprit start-up et avec le soutien en conseil et coaching des fonctions supports.

Cette externalité présente des avantages indéniables.

Elle permet aux collaborateurs à qui cela convient, en quête « d'apprenance » et d'exploration, de travailler en équipe en étroite proximité dans un espace autonome, stimulant de liberté et d'apprentissage de nouvelles compétences et expériences sur une durée déterminée (Bouchard 2007, 86). Elle assure aux collaborateurs des moyens et des ressources propres pour développer l'innovation arrêtée sans risque d'être pollués par un phénomène de bureaucratisation.

Cela étant, quel que soit le dispositif organisationnel retenu à cet égard, ces environnements d'émulation et d'ouverture sont vulnérables et potentiellement sources de discorde à plus d'un titre.

Ils ne sont à l'abri ni d'un « individualisme coopératif » (Thuderoz 1995) ni de conflits avec des départements ou des services qui y voient l'apparition de véritables concurrents en interne (ex: particulièrement en présence d'un département R&D ou/et en présence d'innovations de rupture). Comme l'énonce Olivier Laborde, « *il faut donc les protéger car la tendance naturelle*

*de l'organisation sera de les écraser, de les tuer à cause de leur nature perturbatrice »* (Laborde 2017, 52). Cette tendance a été confirmée au cours de nos recherches. A l'origine du lancement d'un programme d'intrapreneuriat au sein de d'une grande entreprise industrielle en 2018, un expert en innovation interviewé nous a indiqué que : *« tout ce que vous pouvez proposer pour faire autrement est plutôt vu comme une menace, comme un moyen de dérégler la machine qui marche si bien, plutôt que comme une opportunité »* (E20).

Cette protection demande *a minima* un soutien des dirigeants, une clarté des missions assignées, l'acceptation de la complémentarité des actions de chacun de la part des directions fonctionnelles, la reconnaissance d'un droit à l'erreur, le développement d'une culture de coopération transversale et la valorisation des contributions individuelles et collectives.

## 2. L'élaboration de nouveaux modèles d'organisation axés sur la coopération transversale et leurs limites

D'autres organisations ont préféré emprunter un autre chemin. Laissant de côté une hybridation multi-dimensionnelle plus ou moins poussée de leurs structures, elles ont préféré, à la coexistence parallèle de deux modèles, le changement radical en personnifiant *« le côté humain de l'entreprise »* apparemment plus en phase avec les besoins fondamentaux de sens, de bien-être et de valeurs de la génération Y (Dalmas et Lima 2016) ainsi que des suivantes.

Le paradigme a ainsi basculé d'une *« centralité de l'économie »* à une *« centralité de l'humain »* (Antoine et al. 2017). Selon Laurent Ledoux, *« (...) la performance, le profit ou la valeur financière de l'organisation ne sont donc plus vus comme des objectifs ultimes, qu'il s'agit de maximiser, mais plutôt comme la simple résultante ou conséquence d'un environnement organisationnel où les travailleurs ont envie de venir chaque matin, et donner le meilleur d'eux-mêmes »* - (Ledoux 2017, 83).

Pour ces organisations, il faut se défaire d'un modèle pyramidal bureaucrate, générateur de coûts invisibles (ex: désengagement des salariés), de plus en plus déconnecté et éloigné des évolutions contemporaines. Il faut s'émanciper du carcan des lignes hiérarchiques, de la spécialisation fonctionnelle, de la verticalité du pouvoir, des systèmes de surveillance et de contrôle via notamment les outils et process de gestion (ex: Enterprise Resource Planning et Customer Relationship Management).

Au contraire, il faut se tourner vers des modèles *« de sociabilité libérés, collaboratifs et flexibles »* en faisant preuve d'une plus grande fluidité, d'une plus grande agilité et d'une plus grande créativité. Cette plus grande fluidité, agilité et créativité accordée aux salariés doit l'être au service d'une vision stratégique partagée (Rousseau 2017, 109).

Car, ainsi que l'affirme Alain Meignant, *« ce dont ont besoin les entreprises, ce n'est plus d'exécutants, même bien formés et disciplinés, mais d'un personnel engagé, responsable et autonome, attentif au client, compétent »* (Garant et Meignant 2001, 98).

Ce passage d'une relation homme / poste à une relation équipe / mission a donc donné lieu à l'émergence de nouveaux modèles que l'on peut scinder en deux catégories : les entreprises libérées et leur double et l'entreprise agile.



### a) Les entreprises libérées et leur double

Les entreprises libérées et leur double symbolisent une nouvelle forme de gouvernance. Il s'agit succinctement de bâtir un nouveau modèle d'organisation faisant table rase du taylorisme. Ces modèles d'organisation comprennent l'entreprise libérée popularisée par Brian M. Carter et Isaac Getz (Getz 2017)<sup>7</sup>, l'organisation opale de Frédéric Laloux (Frédéric Laloux, 2014) ou encore l'holocratie<sup>8</sup> et la sociocratie<sup>9</sup>.

Ces modèles de gouvernance ont pour point commun d'être fondés sur l'autogestion des équipes et l'autonomie des salariés. Tel est le credo de l'entreprise libérée et de ses « doubles » suivant l'expression reprise de David Mélo (Dubet et Fondation pour les sciences sociales [VNV] 2019, 135).

Ce credo repose en partie sur la théorie Y de Douglas Mac Grégor<sup>10</sup>, professeur en management au MIT. Selon cette théorie, l'Homme est ambitieux et a besoin de s'épanouir dans son travail par la recherche d'autonomie et de responsabilités et ce, sans qu'il soit besoin de le contrôler.

Cette théorie Y a été érigée en un véritable dogme.

Ce faisant, ces organisations souhaitent redonner à leurs salariés du pouvoir sur le terrain en leur confiant personnellement les rênes des décisions opérationnelles entre leurs mains, ce qui les contraint à agir et interagir localement, et participe fortement à leur responsabilisation. Ainsi, bien que la coopération transversale ne soit pas abordée en tant que telle, elle n'en constitue pas moins un maillon intrinsèque important de ces dispositifs fondés sur la confiance et la primauté d'une vision stratégique claire partagée de tous.

En prônant la fin du chef (qui devient un gestionnaire accompagnateur), l'égalité de tous les travailleurs, la réduction maximale des fonctions supports, le fonctionnement en équipes d'experts de divers domaines rassemblés autour d'un même projet (et ce au service d'une même stratégie), ces nouveaux modèles impliquent un niveau de communication et de coopération notamment inter-équipes particulièrement élevé (Colle et al. 2017, 161).

Comme l'affirme Mathieu Detchessahar, la participation devient un mode permanent de fonctionnement. *« Elle n'est plus une parenthèse ou l'apanage du management. (...) la participation s'affirme dans le quotidien du travail et se traduit par la mise en place de processus collectifs de prise de décision. Il semble, dès lors, que le dialogue sur le travail ait bien lieu, même si le contenu peut aussi concerner le travail d'organiser. (iii) Des niveaux distincts : vers la subsidiarité. Le dialogue peut donc porter sur le même type de sujets, mais à un niveau inter-équipes (harmonisation des horaires de travail, des procédés affectant*

---

<sup>7</sup> L'entreprise libérée : Selon, Carney et Getz, c'est une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures

<sup>8</sup> L'holocratie est une organisation structurée en cercles de travail dans lesquels chaque membre du personnel a le même pouvoir et doit remplir un ou plusieurs rôles selon les besoins (Weidmann et al. 2019, 37).

<sup>9</sup> La sociocratie est un mode de gouvernance en vertu duquel la prise de décision requiert le consentement de tous les membres concernés (Weidmann et al. 2019, 37)

<sup>10</sup> La Théorie Y est aux antipodes de la théorie X de Douglas Mac Grégor qui considère que l'être humain déteste le travail, n'est pas ambitieux et fuit l'autonomie et les responsabilités et préfère donc être contrôlé.

*plusieurs équipes, de l'occupation des locaux ou des machines, etc) » (Detchessahar 2019, 102).*

Si cette autogestion des équipes et cette autonomie des salariés a, semble-t-il, permis d'accroître les performances des entreprises qui s'y sont aventurées, celles-ci sont étroitement liées à la réunion de plusieurs facteurs clés de succès qui tiennent à :

- l'alignement et à la cohérence des pratiques (organisation interne, culture d'amélioration et de transparence, libération de la parole, interface interactive, contrôle coopératif, etc) ;
- une gestion bienveillante (droit à l'erreur, etc) ;
- l'édiction de règles de fonctionnement claires ;
- l'existence d'une entraide et d'une solidarité.

En outre, elles exigent des qualités à différents niveaux :

CONDITIONS DU SUCCES		
Qualités individuelles	Qualités groupales	Qualités organisationnelles
Être responsable Être motivé Être autonome Faire preuve d'ouverture d'esprit Avoir confiance en soi	Assurer une bonne communication Faire preuve d'esprit d'équipe Partager une vision commune	Permettre une véritable autonomie Faire confiance à ses salariés Redéfinir le rôle du gestionnaire et du manager Établir un cadre, des règles et des process Former les équipes Impliquer tous les salariés

Tableau tiré de l'article de Jean Weidmann, Mario Konishi, François Gonin, Isabelle Agassiz et Jean-Benoît Nadeau, (Weidmann et al. 2019, 37)

Il y a lieu de placer des garde-fous afin d'éviter que l'autonomie et la responsabilisation accordées aux salariés ne se soldent par un écueil psychosocial de sur-engagement et de stress en leur renvoyant « *tout autant à leur incapacité à satisfaire pleinement tous les attendus sociaux qu'à leur responsabilité individuelle à ne pas y parvenir* » pour toute une série de raisons (Naudin et Tibi s. d., 241).

Car, même si travailler dans ces organisations c'est entreprendre, c'est aussi « *encaisser tout cela, cognitivement, subjectivement et émotionnellement* » (Ughetto 2018).

Les principaux avantages et inconvénients de ces organisations peuvent être résumés comme suit :

ORGANISATIONS LIBÉRÉES ET LEUR DOUBLE	
Principaux avantages	Principaux inconvénients
Développement personnel & auto-direction valorisant, gratifiant et bon pour l'estime de soi Meilleure communication et coopération transversale Engagement et motivation	Forte charge de travail et sur-engagement Stress et pression (ex: difficultés à s'adapter aux transformations générées par la mise en place d'une telle organisation) Trop grandes responsabilités Perte de repères Lassitude des plus impliqués

Au-delà des discours, le modèle de l'entreprise libérée ou encore leur double ont connu un succès plus que timoré auprès des entreprises avec seulement 54 entreprises répertoriées dans l'Annuaire des organisations libérées en France ([www.organisationsliberees.fr](http://www.organisationsliberees.fr)).

D'ailleurs, tous les patrons qui ont supprimé les chefs et leurs privilèges et donné le pouvoir aux employés concèdent tous que pour en arriver là, le chemin a été long et semé d'embûches (Chevalier 2019)<sup>11</sup>.

Chez les professionnels interviewés, l'appréciation de l'entreprise libérée est assez critique voire sévère. Un consultant interviewé évoque en règle générale les réticences et les résistances de certains salariés à jouer le jeu de la responsabilisation, la perte des repères (« *On compte beaucoup sur l'engagement, la responsabilité, l'honnêteté, la colonne vertébrale de chaque personne. Et, en fait, les gens ne sont pas toujours au rendez-vous* ») et les dérives (« *tout le monde est responsable donc personne ne contrôle parce que contrôler serait surveiller, égal ne pas faire confiance* » (E5). Un spécialiste de l'organisation et des conditions de travail pointe un affaiblissement des instances représentatives du personnel et la création de communautés de travail procédant à l'exclusion (voire au bannissement) des individus ne se reconnaissant pas dans les valeurs « *libérées* » de l'entreprise (E10).

#### b) L'entreprise agile

Comme pour les entreprises libérées et leur double, l'entreprise dite « *agile* » est en rupture avec le taylorisme<sup>12</sup>. En revanche, elle se veut moins dogmatique et résolument plus

<sup>11</sup> Selon Alexandre Gérard qui a libéré Chronoflex en 2012 : « *un conseil, selon lui : commencer par supprimer ses propres privilèges. Quant aux managers, le mieux est de leur laisser le choix : garder leur poste en l'état, partir et dans ce cas être remplacé par un team-leader élu par son équipe, ou suivre le mouvement* ». Et d'ajouter « *Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. On a d'abord travaillé avec des personnes qui nous ont accompagnés sur le lâcher prise. Puis, on a réinventé l'entreprise* » (Chevalier 2019).

<sup>12</sup> L'entreprise agile est le résultat de quatre valeurs issues de « *l'Agile Manifesto* » de 2001. Rédigé par dix-sept experts en développement logiciel, « *l'Agile Manifesto* » pose que :

- les individus et leurs interactions doivent passer avant les processus et les outils ;
- des fonctionnalités opérationnelles priment sur la documentation ;
- la collaboration avec le client doit être privilégiée à la contractualisation des relations ;
- l'acceptation du changement doit prendre le pas sur la conformité aux plans.

pragmatique face à un monde VUCA en ce sens qu'elle véhicule un état d'esprit, une posture managériale, une dynamique culturelle régis par la « *centricité* » du client et l'implication collective autour d'équipes « *cross fonctionnelles aux compétences diverses qui s'auto-organisent et dont le mode de fonctionnement échappe aux standards du management par projets* » (Baroin, Gateau, et Deheunynck 2019, 103).

	<b>Entreprise centralisée et taylorienne</b>	<b>Entreprise agile</b>
<b>Fondements</b>	Prix, économie d'échelle, marchés stables, produire pour vendre	Client, économie de la diversité, marchés imprévisibles et imprédictibles, produire selon la commande
<b>Intérêt</b>	Equipements et installation	Individus et informations
<b>Organisation</b>	Division des tâches, hiérarchique	Multi-compétences, responsabilisation / délégation
<b>Processus</b>	Rigides, qualité ordinaire	Personnalisé, qualité selon la demande
<b>Philosophie</b>	Autoritaire	Managériale

Tableau tiré de (Barthod-Prothade et Leroux 2017, 93).

Selon Dave Ulrich, « *les organisations agiles expérimentent en permanence, améliorent, font bouger les frontières à l'intérieur entre les silos et à l'extérieur avec les clients, en créant des réseaux ou des écosystèmes pour progresser* » (Ulrich 2018).

Dans cette approche, les salariés sont encouragés à mettre toutes leurs ressources, tout leur dynamisme et toute leur énergie au service de l'entreprise dans le but de l'adaptation rapide et efficace aux changements.

Ceci implique que l'entreprise « *cherche à s'assurer l'adhésion et la mobilisation des salariés en favorisant et en valorisant à tous les niveaux le travail d'équipe, la créativité, l'innovation, la coopération [transversale], la participation, les relations de soutien, de confiance et d'apprentissage* » (Carbonnel et al. 2012).

Cette adhésion et mobilisation sont facilitées par la mise en place de méthodes agiles, telles que lean management ou Scrum, qualifiées d'approche « *itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit collaboratif, avec juste ce qu'il faut de formalisme* » (Messenger Rota et Tabaka 2013, 42).

Force est de constater qu'actuellement les entreprises sont plus enclines à « *s'agiliser* » qu'à se libérer. Une des personnes interviewées (E8) a confirmé cette tendance. En effet, le modèle de l'agile lui semble une piste intéressante plus atteignable que le modèle de l'entreprise libérée appliquée principalement dans des entreprises de taille modeste et pourvu très souvent d'un leader charismatique.

Dans un monde VUCA dans un très grand nombre de secteurs d'activité, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'adapter, de changer, de transformer leur organisation en conséquence tant il en va de leur pérennité économique.

Parmi les axes d'adaptation, de changement, de transformation, la coopération transversale figure comme un élément clé commun aux différents modèles d'organisation proposés pour rester dans la course à la compétitivité.

Elle s'inscrit dans un mouvement de fluidité et une célérité des échanges via en grande majorité la constitution d'équipes, de tribus, de squads pluridisciplinaires auto-organisés et responsabilisés autour de l'atteinte d'un objectif partagé commun.

Se pose dès lors légitimement la question de la fonction RH. En effet, dans quelle mesure ce mouvement impacte-t-il la fonction RH et quelle place occupe-t-elle au sein des organisations ayant misé ou misant sur la coopération transversale ? En quoi peut-elle faciliter l'implantation et la régulation de la coopération transversale dans les rouages de l'organisation ?

En d'autres termes et si nous devons résumer, quel est le rôle de la fonction RH dans la coopération transversale ?

## II. Le rôle de la fonction RH dans la coopération transversale

Dans cette deuxième grande partie, nous nous proposons d'explorer le rôle de la fonction RH dans les organisations cherchant à développer la coopération transversale. Nous questionnerons en premier lieu l'évolution croisée entre l'organisation du travail et la fonction RH, jusqu'à tenter de définir la fonction aujourd'hui et d'envisager des perspectives. Dans un second temps, nous verrons comment le paradigme de la transversalité, tel que défini précédemment, impacte en particulier la fonction RH et en dessine les principaux leviers au travers des conditions favorisant une telle coopération. Ces éléments posés, nous tenterons de formuler des hypothèses de rôles actuels des professionnels RH dans le développement de la coopération transversale sur la base des interviews des praticiens rencontrés.

### A. La fonction Ressources Humaines

De nombreux ouvrages débutent leurs propos en proclamant une fonction en panne, en perte de sens, à la recherche de légitimité et d'une place digne de ce nom auprès de leur direction générale et au sein du comité de direction. Certains ancrent ces difficultés dans l'histoire de la création de la fonction ; d'autres dans son affiliation aux sciences dites « molles » et au caractère incertain de ses connaissances et de ses compétences ; d'autres y voient encore le signe d'une mutation profonde de la société, d'une crise de l'économie et du travail actuel. Ainsi, avant de questionner ce qu'elle est et ce vers quoi elle pourrait tendre, il nous a semblé nécessaire de questionner d'où vient la fonction RH et ses liens étroits avec l'organisation du travail.

## 1. Histoire croisée de l'organisation du travail et de la fonction Ressources Humaines

L'industrialisation au XIX<sup>ème</sup> siècle en France s'accompagne de la création de nouveaux lieux de travail (ateliers, usines) et de nouvelles façons de travailler (temps partiel, pluriactivité). L'embauche, la rémunération et le licenciement sont exercés par le contremaître ou le dirigeant. La formation, indispensable pour ces nouvelles activités et en lien avec la faible qualification de la main d'œuvre rurale se fait sur les postes de travail par les pairs et sous la supervision du contremaître.

Vers le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, s'amorce une tendance à la concentration de la main d'œuvre (sidérurgie, énergie, textile, chimie) dans un objectif d'économie d'échelle rendu possible par le machinisme. Cette concentration de salariés engendre des besoins en termes de gestion de la discipline (livret ouvrier et règlement d'usine) et d'attractivité (œuvres sociales et paternalisme).

En parallèle, les bases légales du salariat sont posées avec la loi du 27 décembre 1890 qui crée le contrat de travail, complétées en 1910 par le Code du travail et le régime des conventions collectives en 1919.

Nous situons l'apparition des premiers services du personnel dans les grandes organisations industrielles de la fin du XIX<sup>ème</sup>, début XX<sup>ème</sup>. Cette fonction naissante rassemble les activités de recrutement, de contractualisation, d'affectation, de rémunération, de fidélisation et de dialogue social. Les premières grèves (1906), ainsi que la première guerre mondiale avec la pénurie de main d'œuvre conséquente contribuent à développer cette fonction dans des entreprises qui se rationalisent de plus en plus.

En effet, dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'organisation scientifique du travail, marquée par la division et la coordination du travail est venue répondre à un besoin de maîtrise et d'efficacité de la production. Dans ce modèle, le salarié en tant qu'individu peut apparaître comme secondaire. Néanmoins, selon le sociologue Pierre-Eric Tixier (école de Sainsaulieu, Sciences Po Paris), la philosophie du management est dominée par la pensée rationnelle portée par les ingénieurs (Taylor, Fayol, Ford) selon laquelle grâce à la science il est possible d'organiser de manière rationnelle la production en vue d'être plus efficace tout en réduisant la fatigue physique et en facilitant la formation des ouvriers (paysans émigrés aux USA, exode rurale en France). Les ingénieurs investis dans l'organisation scientifique du travail estiment améliorer les conditions de travail.

En outre, Taylor dans son ouvrage « *Principles of Scientific Management* » pose les bases de l'administration du personnel : « *La deuxième des obligations assumée volontairement par ceux qui se trouvent du côté de la direction est la sélection scientifique et le perfectionnement progressif des ouvriers. C'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un côté quelles sont ses limites, mais d'un autre côté, et ceci est bien plus important, quelles sont ses possibilités de perfectionnement ; ceci fait, de donner d'une façon délibérée et systématique l'enseignement, l'entraînement et l'aide nécessaire à cet ouvrier et finalement, quand cela est possible, l'occasion d'avancer, ce qui lui permet d'accomplir le genre de travail le plus élevé, le plus intéressant et le plus profitable qu'il est naturellement capable de faire et*

*auquel il peut accéder dans l'entreprise dans laquelle il est employé.* » (Bélanger et Mercier 2006, 81).

De même, et même s'il ne la nomme jamais, Henry Fayol distribue le contenu de la fonction personnel dans deux des six grandes disciplines de l'entreprise : l'administration (qui regroupe 14 principes dont la discipline, la rémunération, l'équité, la stabilité et l'union du personnel) et la sécurité (conditions de travail et prévention).

Afin de retracer l'histoire de la fonction personnel jusqu'à la GRH, il est possible de s'appuyer sur la division en quatre grandes périodes proposée par Igalens (1999) dans son article « *Cent ans de gestion du travail* » (Igalens 1999). Il y distingue :

- les prémisses de 1916 à 1947 ;
- l'extension de la fonction de 1947 à 1960 ;
- la stabilisation de 1961 à 1975 ;
- la gestion des ressources humaines de 1975 à 2000.

Scouarnec complète cette chronologie d'une cinquième période de 2000 à nos jours qu'elle nomme « recentrage sur la personne » (Scouarnec 2005).

#### *a) Les prémisses de 1916 à 1947*

Cette première période est marquée par la diffusion massive de la rationalisation du travail développée par l'école Classique (Frederick Taylor, Henri Fayol et Max Weber). La modernisation des outils de production et les besoins de forte productivité conduisent à l'embauche massive de main-d'œuvre et à la structuration hiérarchique des entreprises. Néanmoins, la vision taylorienne de l'Homme au travail n'est pas sans soulever des critiques et la crise de 1929 avec la grande dépression qui s'en suivit aux États-Unis voit la naissance de l'école des relations humaines qui prend le contrepied des classiques (Elton Mayo, USA, l'effet Hawthorne, 1923-1932, General Electric). Ainsi, sous l'impulsion de Kurt Lewin (dynamique de groupe et types de leadership), Frederick Herzberg (enrichissement des tâches), Abraham Maslow (motivation et hiérarchisation des besoins) Rensis Likert (styles de management), Douglas McGregor (théorie X et théorie Y) et d'Elton Mayo (effet Hawthorne), cette école met à jour l'importance des facteurs psychologiques et relationnels pour comprendre et inciter les comportements au travail. Cette école prône trois grands principes :

- la liberté psychologique (l'autonomie) des individus contribue à leur motivation ;
- les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe ; c'est l'intégration sociale qui détermine leur capacité de travail ;
- la reconnaissance (estime, valorisation, intégration sociale) contribue à la satisfaction des individus.

En France, la pénurie de main d'œuvre dans les années 1920 née des suites de l'après-guerre conduit les grandes entreprises à développer des politiques sociales pour attirer et fidéliser les salariés. Ces politiques facilitent également l'intégration d'ouvriers venant du monde agricole et de régions très disparates sur le plan linguistique et culturel (Auvergne, Alsace, Bretagne, Savoie, Landes, Ariège, etc.). En parallèle, la société française est traversée quelques années plus tard par des luttes pour des acquis sociaux (semaine de 40heures, congés payés, assurance maladie, délégués du personnel, salaire minimum, minimum vieillesse et retraite, etc.) en lien avec l'arrivée au pouvoir du Front Populaire. En parallèle, inspirées des méthodes développées aux États-Unis, la fonction personnel mène les premières expériences de classifications



d'emplois dans quelques entreprises de certaines branches. Cette pratique se généralisera à partir de 1945 sous l'influence du Ministre du travail de l'époque, Alexandre Parodi.

C'est au début de cette première période, que la fonction personnel conquiert son autonomie dans l'entreprise. Elle est alors garante de deux missions principales, le suivi administratif des salariés et la négociation sociale.

#### *b) L'extension de la fonction de 1947 à 1960*

Outre-Atlantique et outre-Manche, les modèles centrés sur la psychologie individuelle peinent à embrasser l'ensemble du champ du fonctionnement des organisations du travail. Le MIT (Etats-Unis) et le Tavistock Institute (Grande Bretagne) développent alors une nouvelle discipline, l'Organizational Development, recherche-action sur la base des travaux de Kurt Lewin en dynamique des groupes et leadership. Cette discipline se définit ainsi : « *Le Développement Organisationnel est un effort anticipé, qui touche l'intégralité de l'organisation, piloté depuis le sommet stratégique afin de renforcer l'efficacité et la santé de l'organisation via des interventions sur les processus de l'organisation et ce sur la base des sciences du comportement* »<sup>13</sup>.

L'après-guerre, en France, voit sous l'impulsion légale (création des comités d'entreprise, statut de la fonction publique et arrêts Croizat-Parodi) une standardisation des emplois via des grilles de classification. Le modèle social du travail est alors fondé sur la carrière mono-entreprise, plaçant de fait qualification et ancienneté au cœur de l'administration du personnel. Le contrat social de cette époque implique une garantie d'emploi à vie.

La fonction Personnel se professionnalise durant cette période et s'organise via la création de l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP). En parallèle la mise en place de la médecine du travail officialise les liens entre santé, sécurité et travail et adresse aux entreprises les questions de la prévention des risques professionnels et des conditions de travail.

#### *c) La stabilisation de 1961 à 1975*

Durant cette période, la fonction Personnel poursuit sa professionnalisation en consolidant notamment son corpus conceptuel au carrefour de plusieurs disciplines :

- organisation : structure, division du travail et coordination ;
- ergonomie : description du poste et lien activité/opérateur ;
- économie : intelligence des affaires et maîtrise des coûts de personnel ;
- gestion : POAC (Planifier, Organiser, Animer, Contrôler) ;
- droit : droit du travail et droit social ;
- sciences humaines (psychologie et sociologie) : compréhension des comportements humains, individuels et sociaux.

---

<sup>13</sup> « *Organization development is an effort planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's "processes," using behavioral-science knowledge.* » (Gallos 2006, 3).



C'est l'aboutissement du modèle du salariat avec le contrat de travail à durée indéterminée, le salaire fixe mensuel payé par virement bancaire, ce qui met fin à la rémunération à la pièce, à la journée, la semaine ou la quinzaine.

La fonction s'enrichit également d'outils. « *Igalens (1999) en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif. Cette période verra également apparaître un changement important en matière de gestion : l'informatisation de la GRH.* » (Scouarnec 2005, 5). On peut également ajouter le développement de la participation financière sous De Gaulle (1959-1967).

#### d) *La Gestion des Ressources Humaines de 1975 à 2000*

« *Plusieurs études situent au congrès des chefs de personnels de Genève (1972) et de Lisbonne (1973) le changement de perspective de la gestion du travail et l'émergence de la gestion des ressources humaines* » (Igalens, Peretti, 1998). *De plus en plus, la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations. Son statut passe d'une logique de coût à maîtriser à une logique de ressource à valoriser.* » (Scouarnec 2005, 6). Ainsi, la logique de qualification et de coût de la main d'œuvre des années 1970 évolue dans les années 1980 en une logique de compétences et de capital humain à développer en tant que source d'avantage concurrentiel.

La vision entre 1970 et 1980 est donc celle de l'homme au centre de l'organisation. Se développent les théories de la culture organisationnelle (Schein, Sainsaulieu, Peters et Waterman), celles du modèle de l'implication organisationnelle (Mowday, Porter, Steers et Thévenet). Les chocs pétroliers viennent précipiter le changement attendu par la société post mai 68. Les jeunes générations plus éduquées (hausse du nombre de diplômés) sont mieux armées pour défendre leurs convictions mais surtout, rejettent le modèle rationnel de l'organisation fondé sur le modèle paternaliste (remise en question des institutions structurantes : église, armée, école, famille) L'entreprise apparaît comme la seule institution stable, à condition qu'elle se renouvelle entièrement. Ainsi, à partir des années 1985 le modèle dominant de la fonction Ressources Humaines est celui de la GPEC.

La fin des « Trente Glorieuses » signe également le déclin de l'approche collective de la GRH. Les politiques RH s'individualisent : recrutement (fin des concours dans les grandes entreprises), formation (fin de la négociation des plans de formation avec les partenaires sociaux), rémunération (individualisation des salaires de base et primes variables), gestion des carrières (fin des négociations avec partenaires sociaux), etc. Ces politiques servent et accompagnent le développement de la flexibilité : emplois atypiques/précaires (CDD, intérim, externalisation, contrats divers). Le modèle s'articule autour d'un noyau central constitué par les salariés en CDI renforcé en périphérie par des emplois atypiques et plus précaires.

Dans ce contexte économique difficile, l'impératif de maîtrise des coûts (cost cutting) et les restructurations s'imposent au premier plan des préoccupations de la fonction Ressources Humaines. Un recentrage plus business de la fonction est proposé avec la posture de « business partners » et en parallèle, il est observé une décentralisation - rendue possible par l'individualisation - des politiques RH vers les managers de proximité.

En 1997, Ulrich représente 4 rôles fondamentaux des ressources humaines, qu'il situe au croisement de deux axes, temporel et processus/personne orienté. Il identifie ainsi :

- **Le DRH Expert administratif et juridique** dont la mission est d'assurer la conformité ;
- **Le DRH Partenaire stratégique** dont la mission est de mettre en œuvre les orientations prises par la direction ;
- **Le DRH Agent de changement** dont la mission est de participer aux démarches de changement en mobilisant les salariés ;
- **Le DRH Coach des salariés** dont la mission est d'individualiser le suivi et le développement des salariés.

Ainsi, à l'image de son corpus théorique très éclaté, la fonction gestion des ressources humaines recouvre des réalités très diverses selon les organisations et les individus. Cependant à vouloir être partout, le risque est de n'être bon nulle part, ou tout du moins de développer une expertise principale et de ne faire que survoler les autres dimensions de la fonction. C'est ce qu'une étude réalisée par l'APEC en 2015 met en lumière en indiquant que l'essentiel des DRH en France occupent des fonctions d'expert administratif et juridique, au détriment des autres rôles.

#### e) *Le recentrage sur la personne de 2000 à aujourd'hui*

Les années 2000 peuvent être analysées comme « *un champ de tension* » (Brabet 1993) pour la gestion des ressources humaines. Le DRH, s'il fait de plus en plus souvent partie du comité de direction (position héritée de la dimension stratégique du capital humain), n'y est que rarement un membre influent. Une part importante des dispositifs dont il a la charge sont externalisés (recrutement, paie), soit décentralisés vers les managers de proximité (évaluation, formation, temps de travail). Ces réalités ainsi que la difficulté pour nombre de DRH à oser s'imposer en tant que stratège organisationnel font dire que la profession est en panne, voire en crise.

Durant cette dernière période, il est observé un mouvement général de professionnalisation de la fonction ressources humaines avec une montée en compétence des professionnels. Cependant, si le corpus intellectuel se densifie, l'ambition collective, pour reprendre les propos de Bernard Galambaud, semble faire défaut. « *Cette carence entraîne la profession dans une sorte de trouble identitaire (...) Sans ambition collective, une profession se condamne, quasi-naturellement, au repli sur sa seule utilité fonctionnelle.* » (Galambaud 2014, 21). Ainsi nous pouvons noter trois mouvements au moins au sein de la fonction. Un premier, en lien avec l'individualisation croissante des parcours et de la société, a réinvesti le rôle de coach des salariés, sous un angle individuel. Ce rôle se résume essentiellement au développement de programmes d'identification et de développement des talents, ainsi qu'au développement et au coaching des compétences individuelles. Un deuxième critique les pratiques du premier, qualifiées de pratiques magiques de la GRH et s'investit dans la modernisation technique de la fonction autour des process et du SIRH. Ce mouvement semble souvent se faire au détriment du temps consacré à l'humain. Un troisième semble rechercher un positionnement de « *manager parmi les managers, remplissant une fonction parmi d'autres* » au sein de l'organisation (Galambaud 2014, 21). Au sein de ces trois mouvements, la dimension collective et organisationnelle apparaît comme très peu portée par les professionnels des ressources humaines.

## 2. Définition de la fonction

La fonction a évolué et continue de le faire et avec elle, son nom et sa définition. Il ne s'agit pas simplement d'une question de sémantique. « *Ces mutations et bien d'autres nous incitent à défendre la thèse de la fin de la GRH au sens classique du terme et à envisager un renouveau de la GRH qui passerait, selon nous, par un nécessaire changement de vocabulaire.* » (Scouarnec 2014, 80).

L'administration du personnel a évolué en gestion du personnel, puis en gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, le terme de management des ressources humaines domine. L'origine du mot *management* dérive probablement de l'italien *maneggiare* (manier), issu du latin *manus* (la main) et du verbe *ménager* dont le sens au XVI<sup>ème</sup> siècle était de conduire son bien, sa fortune avec raison et ménagement. Son adoption très tôt en français traduit-il cette intention étymologique, est-ce par goût de l'anglicisme, par nécessité d'internationalisation, ou cela vient-il traduire une vision pour la fonction ?

La définition de la GRH adoptée en 1993 par le Groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH (GRHEP) met l'accent sur ses origines ainsi que la diversité et la complexité de ses pratiques : « *une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* » (Brabet 1993, 224). En cohérence avec le sens de l'histoire rappelé ci-dessus, Cadin, Guérin et Pigeyre en donnent en 2007 une définition plus orientée business partner : « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.* »<sup>14</sup>. Dans son article « Et si c'était la fin de la GRH », Scouarnec écrit : « *des années 60 à aujourd'hui, l'idée même de la gestion s'est centrée bien plus sur l'outillage, la technique que sur la réflexion stratégique. Il convient donc pour nous de préférer au vocabulaire de gestion celui de management, marquant ainsi une différence essentielle, celle de valoriser l'idée du pilotage. En effet, nous pouvons retenir que le management serait du pilotage et de l'outillage. Il y aurait donc dans l'acception du management, ce qui a manqué dans la vulgarisation passée du concept de gestion, à savoir, la dimension de stratégie, de pilotage, de vision, d'animation. Certains préféreraient même à ce concept de management, réservé au fonctionnement interne trop souvent, celui de gouvernance, mettant bien en évidence cette nécessité de regarder aussi bien dedans mais aussi dehors, autrement dit de s'intéresser aux parties prenantes externes et d'avoir cette vision systémique. La gouvernance pourrait alors se résumer à du management et de l'outillage utilisé ou déployé aussi bien dans l'organisation qu'en dehors de cette dernière. Il nous semble que pour les questions de pilotage du personnel, cette approche est particulièrement pertinente aujourd'hui et le sera encore plus demain. Si le G de GRH doit disparaître, ce serait alors au profit soit d'un M pour Management, soit d'un autre G pour Gouvernance ! Nous notons à cet égard que la future norme RH en cours au sein de l'ISO parle actuellement de Gouvernance Humaine !* » (Frimouse et Peretti 2014, 80). Finalement, dans cet article, l'auteur conclut en proposant le terme de Gouvernance des Personnes et de l'Organisation (GPO). Ce vocable rend compte du mouvement qui s'est engagé,

---

<sup>14</sup> Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (Cadin, Guérin, et Pigeyre 2007). Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

d'offrir un suivi individualisé qui accompagne le développement et la réalisation de soi dans et par le travail. Il traduit également l'inscription du Développement Organisationnel (OD Management) intégré à la fonction dans ce que cette discipline porte d'élaboration d'une vision RH indissociable de la vision business et du monitoring de la performance, de sa capacité à transcrire la stratégie RH et à la déployer via l'étayage par la culture d'entreprise et le pilotage du changement des acteurs, des collectifs et de l'organisation.

Malgré l'intérêt du précédent développement, il convient néanmoins d'être conscient des effets de mode dans les terminologies. Ainsi, Henri Fayol dans sa définition du terme « Gestion » incluait Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler. Les notions de vision et de pilotage étaient donc bien présentes dès l'origine.

### 3. Perspectives de la fonction

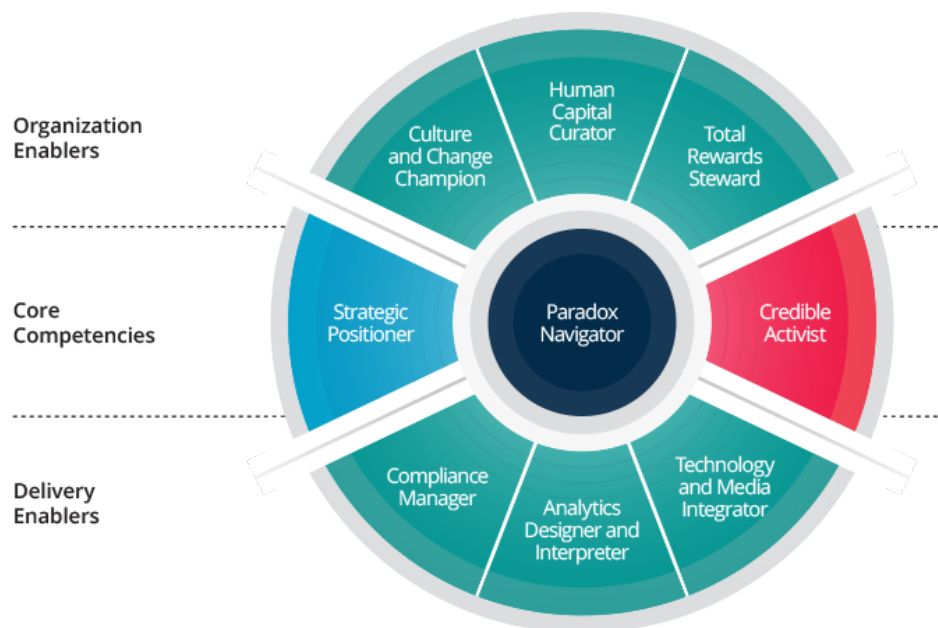
De nombreux auteurs, théoriciens comme praticiens des RH travaillent à l'élaboration de perspectives RH. Au-delà des différences de vision de l'activité, les grandes tendances concernent la fonction sociétale, l'intrication avec la stratégie, l'identification et le pilotage des compétences de demain, la résolution du paradoxe individualisant et communautaire ou le développement de formes légales de collaboration alternatives au salariat.

Ces perspectives, si intéressantes et pertinentes soient-elles, constituent des fragments au sein de l'évolution globale de la fonction Ressources Humaines. De façon plus globale, de nombreux théoriciens et praticiens des ressources humaines plaident pour une montée en dimension du DRH. « *Le DRH que nous appelons de nos vœux a pour tâche de convaincre le comité de direction que la performance durable de l'entreprise passe par la qualité du management des hommes et la création de valeur pour les collaborateurs. Il est ce faisant dans la même posture que le directeur financier qui défend la création de valeur pour les actionnaires ou le directeur du marketing pour les clients.* » (Réale et Dufour 2009, 19).

Dans son ouvrage (Barabel et al. 2017, 44), Michel Barabel précise que les RH sont aujourd'hui dans une situation de type Océan Rouge (destruction des collectifs de travail, montée des risques psychosociaux, désengagement des salariés) et invite les professionnels des RH à se réinventer via une stratégie de type Océan Bleu (devenir des acteurs à part entière, réinvestir les champs de la santé, de l'organisation de l'innovation ou de la performance collective). Il reprend alors le travail de Kim et Mauborgne (Kim et al. 2015) qu'il schématise sous forme de tableau :

RH de type Océan Rouge	RH de type Océan Bleu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre un partenaire au service de la stratégie (mise en œuvre)</li> <li>- Répondre aux demandes existantes (réactivité)</li> <li>- Focaliser sur le contrôle des coûts et l'évaluation de la performance</li> <li>- Développer des actions conformes aux règles et pratiques du milieu (imitation)</li> <li>- Se focaliser en priorité sur le business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre un acteur à part entière du développement et de la stratégie</li> <li>- Etre force d'initiatives et de propositions (proactivité)</li> <li>- Intégrer la contrainte coût sans nuire à l'innovation sociale, culturelle et stratégique</li> <li>- Créer ses propres règles du jeu (différenciation et innovation)</li> <li>- Intégrer les problématiques business au même titre que la responsabilité sociale d'entreprise et les problématiques traditionnelles (santé, ergonomie, organisation, développement, etc.)</li> </ul>

Ulrich, cité précédemment, mène depuis 1987 une étude des compétences métiers des DRH et fait évoluer régulièrement son modèle de représentation des rôles fondamentaux et des compétences des ressources humaines. De quatre rôles clés en 1997, il en identifie six en 2013, puis neuf en 2016, témoignant ainsi de la complexité croissante de l'activité, des besoins des organisations et de l'environnement. Il schématise ainsi le modèle des 9 rôles et en donne la lecture suivante<sup>15</sup> :



Cœur de métier en 3 grands rôles :

- Stratège (*Strategic positioner*) : interpréter l'environnement global des affaires, décoder les attentes du consommateur, co-construire l'agenda et les décisions stratégiques, capter les signaux faibles de l'environnement ;

<sup>15</sup> Dave Ulrich, Introduction to the Competency Model : <https://youtu.be/9BdjdgySzxE>

- Militant crédible (*Credible activist*) : faire preuve de d'intégrité et de crédibilité pour nouer des relations de confiance avec l'ensemble des parties prenantes, faire valoir son point de vue, savoir influencer les acteurs ;
- Arbitre du paradoxal (*Paradox Navigator*) : être capable de naviguer entre les attentes souvent contradictoires des différentes parties prenantes, identifier et d'arbitrer en la tension entre stratégie et individus sans produire d'injonction paradoxale.

Rendu possible par l'appui sur des leviers d'expertises organisationnels qui permettent de traduire la stratégie en actions opérationnelles :

- Champion de la culture et du changement (*Culture & Change champion*) : initier les évolutions, assurer des changements durables, designer la culture d'entreprise ;
- Protecteur du capital Humain (*Human Capital Curator*) : veiller à ce que les talents se développent et soient utilisés correctement et proposent des solutions intégrées et innovantes au moyen de bonnes pratiques RH ;
- Pilote de la reconnaissance (Total Reward Steward) : gérer le bien-être des salariés par la récompense (financière et non financière), la reconnaissance et le sens du travail.

Tout en s'appuyant sur des compétences techniques qui permettent de produire :

- Manager de la conformité (*Compliance Manager*) : comprendre et anticiper les évolutions législatives, souligner l'importance et l'utilité de se conformer au cadre réglementaire ;
- Analyste des données (*Analysis Designer Interpreter*) : stimuler la gouvernance et les décisions sur la base des enseignements tirés des analyses ;
- Promoteur de la technologie (*Technology and Media Integrator*) : connecter les individus à travers la technologie, améliorer l'utilité des processus RH, optimiser l'utilisation des applications et des outils et utiliser les médias sociaux pour renforcer l'engagement.

L'historique de la fonction ressources humaines illustre ô combien que celle-ci ne fait que s'adapter et évoluer en fonction des contraintes et des impératifs de son environnement. Ainsi les évolutions du monde et du travail imposent à la fonction de se recentrer sur ses compétences clés. « *La fonction RH doit se repositionner et se réinventer sous peine de disparaître ou de perdre en influence.* » (Barabel et al. 2017, 42).

Le XXI<sup>ème</sup> siècle signe le grand retour du capital humain comme principal moteur de la création de valeur. Le paradigme de la transversalité et le besoin vital d'innovation n'y sont pas étrangers.

## B. Le paradigme de la transversalité sur l'évolution de la fonction RH

Puisque comme nous l'avons vu, fonction Ressources Humaines et organisation du travail sont intrinsèquement liées, nous pouvons s'interroger sur l'impact de la recherche de coopération transversale sur cette fonction et ainsi à partir de quelques leviers de cette pratique organisationnelle, tenter de dessiner une prospective spécifique pour la fonction ressources humaines développeur de la coopération transversale.



## 1. Structure, organisation, système et transversalité

Afin de penser la place de la fonction ressources humaines dans les organisations (entreprises, association, institutions publiques et semi-publiques, organisations non gouvernementales, etc.), notamment lorsque celles-ci se transforment, s'ajustent pour rechercher davantage de coopération transversale, certains préalables sont nécessaires. Ainsi nous ne pouvons faire l'économie de définir les notions de structure, organisation, système et leurs intrications.

Henry Mintzberg définit ces notions dans son ouvrage « Structure et dynamique des organisations ». Ainsi il commence par poser les contours de la structure. « *Toute activité humaine organisée – de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.* » (Mintzberg 1982, 18). Cette structure est traduite relativement fidèlement par l'organigramme qui donne à voir la division du travail et la coordination formelle, c'est-à-dire hiérarchique. Henry Mintzberg parle de la structure comme d'une carte de l'entreprise. Il poursuit avec l'organisation du travail qui « *peut être considérée comme un ensemble de constellations de travaux, qui sont autant de coteries quasi indépendantes d'individus travaillant sur des questions qui sont de leur ressort au niveau de la hiérarchie où ils se trouvent.* » (Mintzberg 1982, 71). Ces constellations de travail « *vont du formel à l'informel, des groupes de travail qui apparaissent dans l'organigramme comme des unités distinctes à ceux dans lesquels les individus appartenant à des unités différentes ont des contacts informels sur certaines décisions.* » (Mintzberg 1982, 72). Finalement, Henry Mintzberg représente le système sous la forme d'un sociogramme résumant « *qui communique avec qui* », comme un « *système de flux de communication et de pouvoir informels* » (Mintzberg 1982, 63). « *Ce système se compose d'acteurs qui appartiennent à des structures différentes. (...) Ils sont liés non pas par un organigramme théorique et abstrait, mais par les interdépendances, les relations, qui se créent entre eux autour d'un enjeu. Nous ne sommes même pas dans le cas d'une organisation, réalité cachée du fonctionnement d'une structure, mais dans celui d'un réseau d'acteurs, stable ou éphémère selon ce qui les réunit.* » (Dupuy, 2015, p.44).

Le paradigme de la coopération transversale et sa transcription dans les organisations percutent ces définitions. Ainsi, certains auteurs, tel Jean-Yves Capul analysent une incompatibilité entre transversalité et structures classiques (tayloriennes et fayoliennes). « *La notion de transversalité est souvent utilisée pour caractériser nombre d'organisations nouvelles. Elle permet surtout de décrire de nouveaux modes de fonctionnement fondés sur une plus grande coopération de personnes appartenant à des unités, des services ou des fonctions de l'entreprise différents. Le maintien de fortes structures hiérarchique rend cependant cette coopération difficile et fragile alors qu'elle représente aujourd'hui une source majeure d'efficience.* » (Capul 1998, 57). Ainsi, il poursuit en ouvrant sur une possible transformation structurelle amenée par le paradigme de la transversalité. Notamment lorsqu'il résume la pensée de Tarondeau et Wright, « *Au-delà de la grande diversité de ces nouvelles organisations, on retrouve la critique de l'organisation traditionnelle, d'inspiration fayolienne, fondée sur le découpage par fonctions et spécialités professionnelles et sources désormais de nombreuses*

*inefficacités. Certains voient même dans ces innovations de structures l'émergence d'une nouvelle organisation, l'organisation transversale (Tarondeau et Wright, 1995). » (Capul 1998, 57).*

Des praticiens que nous avons interrogés expriment une autre vision, celle de la nécessaire coexistence entre structure au sens classique et des îlots plus ou moins importants de coopération transversale. *« Alexandre Tissot parle d'ambidextrie du manager. Moi je parle d'un manager qui doit être sur deux jambes. Une jambe qui est sur les organisations tayloriennes, classique et une jambe qui est la capacité à être agile et fonctionner dans des méthodes de travail qui ne sont pas les mêmes. C'est avoir dans sa boîte à outils deux outils différents qu'il doit employer dans les bonnes situations. Il faut pouvoir être classique et rigoriste et cela fait écho à un management plutôt taylorien, organisation classique et processée, et en même temps quand il y a des crises et des moments qui nécessitent une politique différente, une transformation des mindsets vers un management situationnel, qui ne soit pas dogmatique mais adapté à la situation. Je crois que les zones d'expérimentation sont autant d'éléments où on donne confiance à l'organisation sur le fait qu'ils savent faire, qu'ils peuvent faire et que ça marche ; en même temps qu'il faut une vision collective, stratégique, rassurante pour des boards, rassurante pour des actionnaires. » (E1).*

Cette vision est très proche des thèses développées par John Galbraith qui soutiennent qu'au sein des structures classiques, les opérateurs développent des mécanismes d'ajustement mutuel modernes afin de déployer la coopération transversale nécessaire pour atteindre les objectifs et faire face aux enjeux. Cela rend compte des groupes projets et organisations matricielles à l'intérieur même d'une structure formelle. Galbraith parle ainsi d'un *« patchwork temporaire sur la structure fonctionnelle utilisé pour court-circuiter les communications dans des périodes d'incertitudes élevées. Ces groupes peuvent émerger de façon informelle ou être créés de façon formelle. » (Mintzberg 1982, 159).*

Le chef d'orchestre de ces opérateurs est alors ce qu'il appelle les *« cadres intégrateurs »*, les chefs de projets. *« Le travail d'un tel cadre n'est pas facile surtout parce qu'il n'a pas d'autorité formelle. Galbraith nous indique les moyens disponibles pour parvenir à cet objectif. D'abord « l'intégrateur a des contacts », il a l'oreille de la direction générale et « se trouve au carrefour de plusieurs courants d'information... il exerce une influence qui est fondée sur l'accès à l'information ». Ensuite, « l'intégrateur crée la confiance » parce qu'il a des connaissances ainsi qu'une orientation d'ensemble qui ne s'identifie pas aux différentes « chapelles ». En troisième lieu, « l'intégrateur gère le processus de décision, ce n'est pas lui qui décide... il doit pouvoir écouter une proposition faite du point de vue marketing et comprendre ce qu'elle signifie du point de vue des ingénieurs ». De cette façon il « parvient à réaliser la coordination sans éliminer les différences – de langages, d'attitudes – qui sont nécessaires pour que chaque unité soit efficace. Dans le domaine de la décision, l'intégrateur est une incarnation « du pouvoir fondé sur une expertise et qui s'appuie sur le savoir et l'information. » (Mintzberg 1982, 162).*

Cette vision du cadre intégrateur met clairement en avant la notion de *soft skills* et plus globalement la place de la confiance dans le bon fonctionnement d'une organisation qui souhaite développer la coopération transversale.



Opposées aux *hard skills* - entendre compétences techniques - les *soft skills* ne font pas l'objet d'une terminologie consensuelle « pour nommer les compétences qui ne relèvent ni du savoir (de la connaissance) ni du savoir-faire technique. Tandis que certains auteurs parlent de « savoir-être » (Bellier, 2004 ; Le Boterf, 2008), d'autres évoquent des « compétences humaines » (Brasseur et Magnien, 2009), des « compétences sociales et relationnelles » (Thiberge, 2007) et même des « compétences émotionnelles » (Bender et al., 2009). » (Theurelle-Stein et Barth 2017, 129). William Tate en propose une définition que Delphine Theurelle-Stein et Isabelle Barth ont traduite ainsi « un éventail de comportements qu'une personne doit avoir et doit être capable de mettre en œuvre pour réussir les tâches et les missions d'un métier avec compétence »<sup>16</sup>. Ainsi en contexte professionnel, les soft skills sont des comportements qui peuvent s'apprendre ou tout du moins se renforcer par l'expérience, la mise en situation et l'accompagnement individuel.

Si l'importance des *soft skills* semble de plus en plus acquise, une organisation ne peut passivement, aléatoirement, compter sur les compétences personnelles et interpersonnelles de ses cadres, qu'elles soient « naturelles » ou « entraînées ». En outre, faire peser de telles contraintes sur leurs seules ressources et engagement s'accompagne de risques élevés pour leur santé. L'entreprise se doit d'organiser et d'animer leur mise en œuvre, en s'assurant notamment de créer les conditions, organisationnelles, culturelles et sociales nécessaires.

## 2. Créer et déployer les conditions de la coopération transversale

Comme l'écrit Jean-Yves Capul, « déterminer les facteurs de la coopération est un vaste chantier » (Capul 1998, 63) au carrefour de plusieurs disciplines, sciences de gestion, sociologie des organisations, ergonomie, psychologie, sciences de l'éducation, mathématiques, philosophie et même entomologie. L'ambition du présent mémoire d'expertise professionnelle n'est donc pas de conceptualiser de façon exhaustive ce sujet d'étude. Le développement ci-dessous vise humblement à mettre en lumière certaines conditions à la coopération transversale sur lesquelles la fonction Ressources Humaines a un rôle à jouer. Seront donc abordées les conditions organisationnelles, managériales, culturelles et sociales qui sous-tendent la coopération.

### a) DRH, Designer organisationnel : Concevoir et animer une organisation du travail propice à la coopération transversale

« La coopération inter-services repose sur la mise en place de structures spécifiques dont le groupe-projet constitue la figure centrale. (...) La mise en place de structure coopérative doit s'accompagner d'autres éléments pour devenir effective. La référence à l'analyse stratégique montre ainsi qu'une coopération entre des membres de services différents serait parfaitement vaine si les responsables hiérarchiques ne pratiquaient pas eux-mêmes une réelle coopération. L'instauration de mécanismes d'incitation, individuels ou collectifs, peut à première vue constituer un autre facteur favorable à la coopération. » (Capul 1998, 63). Cette phrase de Jean-Yves Capul met en lumière un point essentiel. Sous peine d'échec, le design organisationnel ne peut se contenter d'un alignement de la structure sur la stratégie. Le cœur de

---

<sup>16</sup> « the sets of behaviors that the person must have and be able to display in order to perform the tasks and functions of a job with competence »

la transformation de l'organisation se trouve dans l'organisation du travail et le système, c'est-à-dire, comment les individus communiquent et travaillent ensemble. Il ne suffit pas de mettre en place une structure matricielle ou des groupes projet transverses pour voir émerger spontanément la coopération. En effet, cette coopération, nous l'avons vu, représente une prise de risque du fait de l'investissement, de l'exposition et de la relation de confiance qu'elle implique. Une DRH d'un groupe industriel a parfaitement perçu cela et évoque que les RH devront à l'avenir développer cette compétence de design organisationnel (E15).

Ainsi, pour permettre l'engagement dans cette voie, l'organisation doit non seulement créer les espaces de coopération (groupes projets, Intrapreneuriat, Fab Lab, comités permanents, etc.) mais également encourager et ne pas dissuader les comportements individuels et collectifs à la coopération. Plusieurs leviers organisationnels peuvent être mobilisés :

- la raison d'être ;
- l'ajustement des procédures et de la coordination ;
- la justice organisationnelle ;
- le contrat psychologique ;
- les politiques RH.

La coopération prend son origine dans la poursuite d'un but commun. Dans une organisation, ce but naît de la vision du dirigeant, traduite en raison d'être de l'organisation autour de laquelle chacun se fédère, se reconnaît, y puise une part essentielle du sens de son travail. Bien sûr, pour atteindre ce résultat, la raison d'être ne peut se réduire à une « punchline ». Il s'agit bien du sens de la mission de l'entreprise, sens qui préside aux décisions stratégiques comme opérationnelles, sens au cœur du réel du travail de chaque opérateur.

Pour que la raison d'être soit en cohérence avec le réel du travail, les procédures et la coordination doivent également être alignées avec le sens du travail et même le servir. Dans le cas de recherche de coopération transversale, cela passe notamment par un retour de l'autonomie et de la volonté de contribuer pour les collaborateurs (Crozier), des espaces de disputes professionnelles (Dejours) ainsi que de la vigilance à ne pas produire d'injonctions paradoxales contreproductives (reprocher la communication directe entre opérateurs pour régler un problème car cela court-circuite la voie hiérarchique, maintenir une complexité processuelle, mettre en compétition les opérateurs, etc.). Une erreur serait de penser que la coopération transversale est l'abolition des process. Sans cadrage, sans règles, sans processus d'arbitrage et de sécurité des individus au sein du collectif, la coopération ne peut pas s'épanouir.

La justice organisationnelle et en particulier la justice procédurale, c'est-à-dire la perception d'une justice dans la conception et l'application des procédures vient servir de base à l'émergence de la coopération transversale en réduisant le risque – à coopérer – par la prédictibilité des comportements des acteurs à tout niveau. Cela participe également à créer un sentiment d'unité et d'égalité ou d'équité devant la règle, la norme, la procédure.

Le respect du contrat psychologique représente également un socle organisationnel de la coopération transversale. En effet, il est constitué des attentes mutuelles, informelles et interprétatives existantes dans la dynamique relationnelle entre un salarié et son entreprise. Le contrat psychologique « *naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, et donc si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour*

*un bénéfice futur, à un ensemble d'obligations réciproques.* » (Delobbe, Rojot, et El Akremi 2009). Ainsi, concernant la coopération transversale, justice organisationnelle et respect du contrat psychologique offrent une sécurisation qui vient atténuer la perception de prise de risque induite par cette pratique.

Finalement, la partie III de ce mémoire traite en détail du levier essentiel des politiques RH tant au niveau individuel que collectif (politiques de rémunération, d'évaluation, de recrutement, de mobilité, etc.) dans la coopération transversale.

*b) DRH, 1er manager : Concevoir et animer les standards managériaux*

But commun, structure, procédures, règles explicites visant à favoriser certains comportements – ici la coopération – forment une armature que les hommes et les femmes mettent en mouvement. « *En fixant les statuts, les rôles, les domaines de compétence et d'autorité, les responsabilités – de chacun – l'organisation du travail donne un cadre de référence sans lequel aucune coopération ne serait possible. L'apport indirect de l'organisation du travail à la coopération est donc essentiel.* » (Dejours 1993, 4). Le rôle du management, de direction comme de proximité vise bien cela, donner vie à ce qui est prescrit afin de rencontrer le réel et ainsi réaliser l'activité. Cependant, si le mot même de manager est très largement implanté dans les descriptions de fonction dans les entreprises, sa définition reste imprécise et les termes de chef, de patron, de boss reviennent souvent dans les discours. Payre et Scouarnec (2015) y voient « *l'imprégnation des organisations par les grands principes édictés à la fin du XIXe et au début du XXe siècle* » – Taylor et Fayol – et pointent l'aspect « *paradoxal puisque d'un côté plusieurs auteurs constatent les limites des pratiques d'encadrement ou leur évolution (Guilmot, Vas, 2012 ; Codo, Soparnot, 2002 ; Dumas, Ruiller, 2013...) qui ont actuellement cours dans les entreprises alors que de l'autre côté celles-ci continuent d'appliquer des principes et méthodes classiques de gestion...* » (Payre et Scouarnec 2015, 6). Ainsi, de même que l'on oppose les termes de « Gestion » et de « Management » (comme nous l'avons brièvement discuté précédemment), on place souvent le mot de « Chef » et par contamination celui de « Manager » en antonymie avec la notion de « Leadership ». Nous avons tous vu des comparatifs prêtant au « chef » et au « manager » des comportements destructeurs, d'utilisation des collaborateurs à son seul bénéfice, qui abuse de l'autorité et parfois de la crainte qu'il inspire, etc. au lieu de développer et valoriser ses équipes, de privilégier la coopération, le sens du travail et le consensus. Les auteurs adressent plusieurs hypothèses pour expliquer cette situation. Ils pointent que le métier de manager n'existe pas toujours en tant que tel et se fait le plus souvent en sus d'un autre métier technique à temps plein ; une « *absence significative de réflexion mais aussi de définition de politiques de gestion de ce métier par les entreprises* » ; « *la persistance de représentations du seul caractère technique de la fonction d'encadrement au détriment des activités "contemporaines" de management* » - entendre ici leadership – une réticence à accepter que devenir manager revient en partie à changer de métier et finalement que cela ne va pas se faire spontanément vers l'excellence avec le temps et l'expérience. Les auteurs poursuivent sur l'impact délétère de ces entraves à la professionnalisation du métier de manager : « *Cela risque ni plus ni moins de dévaloriser ce métier et la fonction d'encadrement qui s'y rattache en raison d'un décalage de plus en plus grand entre les discours qui seront tenus à ce sujet et les actes qui seront réellement mis en œuvre.* » (Payre et Scouarnec 2015, 14). Ils concluent sur le rôle de la fonction RH pour penser le management et ces pratiques : « *Malgré le vocabulaire managérial abondamment utilisé, nous considérons que nombre*

*d'entre elles se contentent de revisiter au mieux les outils et principes traditionnels de gestion et font l'impasse sur les activités contemporaines de pilotage des Hommes et des Organisations. Fayol soulignait déjà en 1916 cette inadéquation entre la formation et l'emploi (Savall, Zardet, 2003) des cadres. Dès lors, les Directeurs des Ressources Humaines et leurs équipes auront un rôle central à jouer afin d'accompagner les managers actuels (Dupuich, 2009) vers cette mutation de leur métier afin de tendre vers ce scénario "d'excellence et de performance". Cela sous-entend de fait que ces entreprises, comme d'autres, se devront d'une part de considérer cet axe comme le levier principal d'amélioration de leurs résultats et de leurs fonctionnements. D'autre part, elles se devront d'investir réellement dans l'amélioration des pratiques de management parfois bien au-delà de leurs obligations légales en termes de formation. » (Payre et Scouarnec 2015, 14).*

Dans son article « *Travail, subjectivité, confiance* », co-écrit avec Isabelle Gernet, Christophe Dejours appelle lui aussi à une transformation du management via la formation théorique et le développement de compétences afin de permettre au manager de jouer pleinement et efficacement son rôle au cœur de la coopération. Ce rôle, Christophe Dejours le traduit concrètement par l'exercice de trois missions essentielles à la coopération rendues possibles par son double rattachement<sup>17</sup> au collectif de ses pairs (aux managers et direction) et à celui de ses équipes. Il s'agit de « *l'écoute risquée* », « *la fonction de passeur* » et « *l'activité de reconnaissance* ». Ainsi, l'activité déontique qui soutient la coopération vise le consensus par les opérateurs sur « *la façon de travailler, de respecter, d'interpréter et d'enfreindre les règles. Mais dans la pratique, il est parfois impossible de parvenir à un consensus entre les opinions. La discussion s'éternise, sans mener à aucun résultat. De sorte qu'à la fin les participants souhaitent que l'on mette un terme à la délibération et que l'on tranche par un arbitrage. Mais l'arbitrage donnera, de facto, l'avantage à l'une des opinions sur les autres et engendrera de la déception, de la colère ou du ressentiment chez ceux dont l'opinion n'aura pas été retenue. L'arbitrage surmonte ces conséquences néfastes s'il est prononcé par un chef qui dispose d'une augmentation de puissance de sa parole que l'on décrit sous le nom d'autorité (Arendt, 1972 ; Ricœur, 1992). (...) L'autorité dont dispose un manager ne lui est pas conférée que par le haut ou par la direction, c'est-à-dire par l'institution que constitue l'organisation ou l'entreprise. Elle lui est aussi conférée par le bas, c'est-à-dire par le jugement que les subordonnés portent sur l'utilité de la contribution apportée par le chef à la coopération au sein d'une équipe. L'autorité conférée par le bas est d'abord liée à la compétence technique du manager dans les activités et les métiers des membres de l'équipe qu'il dirige. (...) La deuxième dimension de l'autorité conférée à un chef par le bas vient de la façon dont il honore ses engagements en matière d'arbitrage. Si dans la mise en œuvre de ce dernier, on aboutit à un échec, le chef doit assumer la responsabilité de son erreur de jugement, devant ses subordonnés d'une part, devant ses propres supérieurs hiérarchiques d'autre part. Ce n'est qu'à cette condition sine qua none qu'en cas de réussite, la sagesse de son arbitrage viendra confirmer ou accroître son autorité. Quant à la confiance des subordonnés dans leur chef, qui est distincte de l'autorité de ce chef, elle se forme tout autant à partir des erreurs de jugement que des succès, parce qu'elle repose sur l'honnêteté et la loyauté du chef vis-à-vis de ses subordonnés, qui consiste à ne pas se dérober face aux déconvenues et aux critiques qu'il lui en coûtera pour ses jugements erronés. » (Dejours et Gernet 2012, 85).*

---

<sup>17</sup> Cf. Likert deux pyramides

Ainsi, « *La contribution essentielle du manager commence donc par l'engagement dans la praxis de l'écoute risquée. Elle se poursuit ensuite, tâche difficile s'il en est, par l'obligation de tenir compte de ce qu'il a entendu de ses subordonnés, dans la façon dont à son tour il devra discuter et négocier avec ses collègues et ses propres supérieurs hiérarchiques. (...) Au-delà de l'écoute risquée, il y a donc, pour le manager, une tâche de passeur vers le haut de ce dont il est dépositaire, du fait de sa participation à l'espace de délibération et à la coopération de l'équipe dont il assume la direction.* » (Dejours et Gernet 2012, 87). Finalement, l'activité de reconnaissance vient rétribuer au plan matériel et symbolique les efforts et les risques consentis pour réaliser le travail, pour coopérer. La reconnaissance matérielle passe par le déploiement par l'intermédiaire du manager des politiques RH (primes, augmentations, formation, mobilité, promotion, etc.). La reconnaissance symbolique ne se résume pas à la simple gratitude, mais bien plus à un jugement du manager sur l'utilité, la qualité, la conformité du travail. Ce jugement formulé par le manager, les pairs et parfois les destinataires du travail constitue la « *rétribution psychologique vis-à-vis de l'identité dans le monde du travail.* » (Ch. Dejours 1993, 12). Par ces missions, le manager soutient les relations de confiance au sein du collectif de travail en minorant les risques à coopérer.

Ce point crucial a été mis en évidence dans une étude démarrée en 2012 par Google, baptisée « *Project Aristotle* ». A la recherche de la formule pour créer « *the perfect team* », Google a rassemblé des statisticiens, des sociologues, des psychologues, des ingénieurs et des chercheurs. Ils ont interviewé, observé, testé 180 groupes de travail durant plus d'un an à la recherche d'un pattern spécifique de l'efficacité collective que Google pourrait dupliquer. Ce pattern, ce point commun à toutes les meilleures équipes, celles qui s'engagent pleinement dans la coopération, s'est avéré être ce que Amy Edmondson, professeur à Harvard (1999) appelle la sécurité psychologique et qu'elle définit ainsi : « *shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk-taking. Psychological safety is "a sense of confidence that the team will not embarrass, reject or punish someone for speaking up," Edmondson wrote in a study published in 1999. "It describes a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves.* » (Duhigg 2016, 9). Cette sécurité psychologique repose sur la confiance qui permet à chacun de s'exprimer librement au sein du collectif et implique de chacun de ses membres une intelligence émotionnelle suffisante pour un « *accordage* » mutuel de qualité et la capacité de ne pas confondre désaccord et conflit. L'étude souligne également le rôle du manager dans la régulation sociale du collectif via notamment la mise en œuvre de la justice organisationnelle et la valorisation de la dispute professionnelle.

Convaincu par les résultats de cette étude qui place la confiance, socle de la coopération, au centre des équipes les plus performantes, Google a dû faire face à un frein, à une duplication immédiate de cette pratique managériale et collective. La confiance ne se décrète pas. Elle ne peut pas être un prescrit de l'organisation du travail. L'entreprise a alors diffusé ces résultats en interne, les a expliqués et s'est appuyée sur les managers convaincus et volontaires pour diffuser cette pratique dans les groupes de travail afin de tenter d'en faire une composante à part entière de sa culture d'entreprise.

C'est cette dynamique de développement des expérimentations et des innovations managériales qu'appelle de ses vœux un expert Innovation d'un groupe industriel, lorsqu'il exprime ses attentes que la fonction RH développe la culture managériale et le leadership model pour servir la transformation organisationnelle et des façons de travailler autrement (E20). De même, un

expert RH d'un groupe d'assurances formule : « *Ça c'est ce qu'on attend d'une DRH, une politique managériale, parce que la culture ne se décrète pas, elle émerge et donc la DRH doit créer des espaces où la culture peut se créer et se co-construire à partir de l'individu.* » (E1)

*c) DRH, Développeur d'une culture de la confiance : Concevoir et animer une culture d'entreprise de la coopération transversale*

*« La confiance est donc très généralement vue comme une condition de réalisation de la coopération dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres car un contrôle sur les résultats suffit, le contrôle sur le processus pouvant se réduire à de la simple vigilance. Mais, à l'inverse, la confiance peut être vue comme une conséquence ou un sous-produit de la relation de coopération. Cette circularité « confiance - coopération » doit être soulignée car c'est sans doute ce qui constitue la caractéristique majeure de ce modèle. »* (Pesqueux 2009, 263). L'expert Innovation d'un groupe industriel souligne également l'importance pour la fonction RH de travailler au développement d'une culture de la confiance dans l'organisation (E20).

L'enjeu de développer une culture de la confiance au-delà des pratiques individuelles est donc majeur pour les entreprises. Or, la confiance interpersonnelle est un construit subjectif rationnel et émotionnel. Denise Rousseau la définit plus précisément comme un « *état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions ou le comportement d'autrui* » (Rousseau et al., 1998)<sup>18</sup>. Néanmoins, les travaux de Zucker sur les typologies de confiance ont mis à jour d'autres formes de confiance que la confiance interpersonnelle. Ainsi, la confiance institutionnelle ou systémique est un construit intersubjectif et objectif. « *La confiance est alors comprise comme un attribut collectif partagé entre les individus grâce à des construits normatifs et sociaux. Elle se fonde sur une structure sociale formelle indépendamment d'une relation d'échange ou d'une expérience antérieure. Il ne s'agit pas uniquement de faire confiance à un individu ou à une organisation mais à un contexte dans lequel s'inscrit la relation* (Brousseau, 2000). (...) *La construction de la confiance institutionnelle s'apparente davantage à un contrat social dans lequel chacun accepte d'abandonner une partie de sa liberté pour fixer des règles de jeu et accepte de déléguer l'autorité et les moyens de coercition à une tierce partie comme l'État, un ordre professionnel, une église, etc.* (Thuderoz et Mangematin, 1999). » (Simon 2007, 89). Ce développement permet de faire le lien entre les éléments de la dimension organisationnelle, vus précédemment, (raison d'être, procédures et coordination, justice organisationnelle, contrat psychologique, politiques RH) qui soutiennent la coopération transverse et une culture systémique de la confiance au sein du collectif de travail. Ainsi la confiance dans l'organisation ne mettrait pas tout d'abord en jeu le niveau interpersonnel, mobilisé dans un second temps comme fruit de l'expérience subjective de travail avec des individus donnés dans une situation donnée, mais de prime abord comme un contrat implicite fondé sur des conditions « *sur lesquelles les individus s'appuient, en contexte organisationnel, en situation de contrôle, pour*

---

<sup>18</sup> traduction de : "Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another." Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt et Colin Camerer, « Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, 1998, p. 393-404

*créer et développer de la confiance* » (Alvarez 2001, 124). Fabienne Alvarez propose une grille de lecture en cinq dimensions de la confiance organisationnelle, qu'elle situe au carrefour de relations impersonnelles / personnelles (intersubjectif / subjectif) et formelles / informelles (rationnel / objectif) : « *la confiance institutionnelle liée à l'organisation ; la confiance dans les règles, les procédures, dans le système formel ; la confiance dans la réputation de l'individu ; la confiance dans les compétences de l'individu ; la confiance dans les intentions de l'individu.* » (Alvarez 2001, 124). Ce modèle de la confiance organisationnelle représente ainsi une combinaison du modèle interpersonnel et systémique de la confiance. Pour reprendre la synthèse proposée par Jean-Yves Capul, « *La confiance (organisationnelle) repose sur la connaissance que chacun a des principes éthiques qui organisent les conduites de l'autre et sur l'existence de règles morales communes qui assurent la prévisibilité et la régularité des comportements.* » (Capul 1998, 64). Ceci peut faire culture pour une organisation dans la mesure où c'est ce qui sera donné à vivre au plus grand nombre ; où ce sera la règle et non le cas particulier de tel groupe de travail ou l'expression des *soft skills* de tel manager. Cette pratique devenue ordinaire de la confiance-coopération trouvera sa place dans « *un ensemble de références, partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.* » (Thévenet 2017, 44).

(1) DRH, expert en sciences humaines : Animer la dimension sociale de la coopération transversale

Les développements ci-dessus, illustrent à quel point une connaissance poussée en sciences humaines est nécessaire pour faire face aux enjeux de la coopération transversale. Connaissances théoriques, mais aussi compétences techniques pour lire, comprendre et intervenir sur des situations individuelles et collectives.

Il est intéressant de relever que nombres de mots employés par les praticiens de notre corpus pour parler des RH impliquent directement ou indirectement cet aspect : coach, facilitateur, régulateur, thérapeute, médiateur, aiguillon, catalyseur.

Piloter et animer une structure, une organisation du travail et un système implique pour la fonction Ressources Humaines de posséder une intelligence des situations et des hommes particulièrement habile. Sans rien retirer aux exigences de compétences juridiques et gestionnaires, un DRH ne peut faire l'impasse d'une connaissance théorique rigoureuse et vaste en sciences humaines et de compétences ou habiletés professionnelles en matière d'écoute risquée, de médiation, de sociologie des groupes, d'analyse des zones d'incertitudes et des jeux d'acteurs au risque de déployer partiellement les modèles ou de les calquer sans contextualisation et ainsi de se décrédibiliser et de faire des concepts des objets de mode souvent contre-productifs.

François Dupuy met ainsi en garde contre une tendance à la paresse intellectuelle et à l'inculture générale qui fait que « *Chacun a tendance à se croire à l'« âge zéro » du management et considère que tout est à inventer, que ce qui est dit aujourd'hui ne l'avait jamais été auparavant, ce qui donne d'autant plus de valeur à sa perception immédiate de sa réalité.* » (Dupuis, 2015, p.21). Ainsi, de raccourcis en simplification, des « notions vagues » plus proches du sens commun et de l'opinion que de la densité des acquis en sciences sociales imprègnent les discours et les regards sur le fait social en entreprise au risque de conséquences néfastes pour les Hommes et l'organisation.



La préventrice régionale souligne ce qu'elle perçoit effectivement comme un manque de formation en sociologie des organisations et en systémie des professionnels des RH (E10).

Une DRH interviewée, dresse l'analyse suivante : « *Dans notre stratégie, il y a un pilier business (...), un pilier transformation digitale et process (...) et puis, il y a le troisième pilier qui est la transformation culturelle dans laquelle on a mis la grande expérimentation agile : aplatissement de l'organisation, et autres up skilling, formation, besoin en compétences et programme de formation des équipes. Les deux premiers, ça reste atteignable d'un point de vue analytique et technique, à coup de benchmark, d'études de marché, de consulting, de business plan et autres architectures de plateforme. Et puis, l'humain, c'est entre guillemets le dernier truc que tu ne maîtrises pas et qui est difficile - je n'aime pas l'idée - à mettre sous contrôle. Le facteur humain est d'une complexité folle et c'est bien pour ça dans un moment où ça va vite, on s'aperçoit qu'il ne s'agit pas que de technologie, mais de la place de l'humain, du rapport au travail et de la capacité d'évolution des organisations, lesquels sont éminemment liés à la gestion des hommes et des femmes. Et là, on ne sait pas vraiment comment faire. (...) C'est là où le métier se retourne vers la RH en disant : « Oh !, RH, je crois que c'est votre job, non, de nous gérer l'humain ? »* (E8). Cette lecture laisse entrevoir les nombreux écueils d'une faible appropriation des acquis en sciences sociales dans les organisations. Tel le risque évoqué par d'autres DRH interrogés, de construire la stratégie, le design organisationnel et les process souvent avec l'appui de consultants externes, puis, en bout de chaîne, de demander au capital humain d'adhérer et de se mettre en mouvement. Du point de vue RH il s'agit alors d'être dans la pratique de l'exécution, d'agir en réaction. Lorsque le nouveau plan peine alors à se déployer, on invoque la « notion vague » de résistance au changement et on psychologise ainsi le fait social. Le pilier transformation culturelle a toute sa place au même titre que les deux autres et devrait être activé non pas en bout de chaîne, mais si ce n'est en amont, au minimum concomitamment aux piliers business et transformation digitale et process. C'est notamment cette pratique est au cœur de la vision du DRH stratège.

## (2) DRH, stratège : Piloter la transformation humaine

« *C'est en définitive la politique de gestion des ressources humaines, telle qu'elle s'incarne dans les principes mis en avant, dans les pratiques adoptées mais aussi dans l'histoire de l'organisation et de ses changements, qui détient une des clés majeures de la coopération entre les individus, les unités, les services.* » (Capul 1998, 65). La fonction Ressources Humaines trouve ainsi dans la conception et le déploiement de ces conditions un de ses enjeux centraux en matière de vision et de capacité d'influence. C'est la combinaison de ces deux éléments qui pousse de nombreux auteurs à invoquer le DRH stratège. En effet, si la stratégie globale de l'organisation incombe au dirigeant, il s'appuie sur ses experts, directeur commercial, directeur R&D, directeur des opérations, DAF, DRH, etc. pour la bâtir, l'affiner, l'ajuster aux menaces ou aux opportunités perçues et analysées par chaque grande fonction. En effet, comme le rappelle Henry Mintzberg, « *On peut concevoir la stratégie comme une force médiatrice entre l'organisation et son environnement. Formuler la stratégie consiste alors à interpréter l'environnement, et à développer dans les flux de décisions organisationnelles des formes cohérentes (les « stratégies ») pour faire face à l'environnement.* » (Mintzberg 1982, 42). Le DRH est ainsi un contributeur à la stratégie globale par :

- lecture des phénomènes sociaux et sociétaux ;
- intelligence des situations et du fonctionnement des acteurs de l'organisation ;



- conception d'un design organisationnel qui sert le déploiement de la vision ;
- traduction de l'ensemble en une politique Ressources Humaines d'anticipation et non d'exécution.

Ici se trouve un enjeu métier pour les RH en termes de positionnement, de sens du travail, de responsabilité, car c'est un enjeu clé pour les organisations et les Hommes.

Se doter d'une DRH stratégique, c'est repositionner la culture et le capital humain en levier de performance durable au même niveau que les autres leviers dont dispose l'organisation. C'est accepter d'intégrer la complexité humaine, de renoncer à une forme d'autoritarisme et de conformisme pour se doter de la richesse de la co-construction d'une stratégie intégrative où le sens n'est pas à chercher car il est présent de fait et dont le déploiement opérationnel sera grandement facilité. Une DRH interrogée partageait sa conviction : « *Je n'ai de cesse de dire que c'est en mettant les gens autour de la table pour définir leur plan stratégique que la transformation va démarrer. La transformation, elle démarre quand on est en train de réécrire les process, elle ne démarre pas quand ils sont écrits. C'est là que la transformation humaine intervient. Mais ça, c'est compliqué je pense pour les dirigeants à comprendre. Ils ont envie d'avoir un consultant qui va les écrire et ça y est, c'est dans le marbre. Après on attaque la conduite du changement et c'est déjà trop tard.* » (E14).

La vision pour les RH de son entreprise d'un DRH d'un équipementier automobiles fait la synthèse de ce qui vient d'être développé : des spécialistes du monde complexe, des spécialistes de l'anticipation des nouvelles organisations, des professionnels du *soft*, des multi et des hauts potentiels cognitifs, des médiateurs et des négociateurs. (E2)

Le paradigme de la coopération transversale nourrit profondément la fonction Ressources Humaines en la recentrant sur son cœur d'expertise, le développement du capital humain comme source de création de valeur. Ce recentrage est en cohérence avec la prospective RH développée plus avant et en particulier avec le modèle proposé par Ulrich en 2016 qui place au centre des compétences clés du DRH : *strategic positionner, paradoxal navigator et credible activiste* mais aussi Barabel et sa vision de l'Océan Bleu RH.

### C. Rôle des professionnels RH dans la transversalité : exploration auprès de praticiens

Les praticiens interrogés ont souligné la complexité du rôle des professionnels des ressources humaines. Si une évolution globale de la fonction de l'administration au management est identifiée par ces praticiens expérimentés, avec en moyenne 23 ans d'expérience professionnelle, nombreux sont ceux qui précisent que le métier prend des formes variables selon les secteurs, les organisations, les cultures d'entreprise et celles des dirigeants.

Nous avons donc cherché spécifiquement auprès de ces praticiens à identifier les principaux rôles des professionnels RH dans les organisations cherchant à développer la coopération transversale, entre support, équipier ou leader de cette démarche.

## 1. Support

L'essentiel de notre corpus positionne les RH en support de la démarche de développement de la coopération transversale dans l'organisation, auprès de la direction et des opérationnels. Un consultant juge que la déclaration de principe faisant des RH les porteurs de la transformation en raison du volet humain est peu opératoire et rappelle que les RH sont et restent un service support comme les autres (E16).

Les raisons invoquées par les praticiens qui soutiennent cette vision sont de trois ordres :

- un manque de compétences en sciences sociales et des organisations des professionnels RH ;
- un positionnement souvent bloquant ;
- un manque d'influence auprès de la direction générale.

Concernant le manque de compétences en sciences sociales des organisations évoqué, une préventrice régionale l'énonce très directement. Pour elle, les Ressources Humaines ne sont pas au cœur des transformations d'organisation car pour la plupart ils ont une approche individualisante et manquent de formations en sociologie des organisations et en systémie pour porter et comprendre ces sujets (E10). Une DRH de l'agro-alimentaire l'exprime d'une autre manière et évoque que si les opérationnels viennent la chercher pour traiter ces sujets, c'est parce qu'elle s'est formée à l'intelligence collective. Et de souligner, qu'ils ne la sollicitent pas en tant que RH (E14). Finalement, une DRH d'un groupe d'assurances du Benelux résume « *Ce n'est pas parce qu'on est RH (...) qu'on est des professionnels de la relation, qu'on va être meilleur en coopération que les autres.* » (E8). Un consultant de notre corpus complète ces propos en pointant que si « *les RH ne sont pas à la manœuvre* » et que leur situation est si difficile dans les organisations, parce que « *elles sont prises dans des contraintes du code du travail, du dialogue social et des règles qu'elles ont mis en place* ». Ce constat lui fait dire « *C'est là que je dirais que les RH subissent.* » (E11).

Pour ce qui est du positionnement, des critiques sont adressées aux RH sur la question de l'exemplarité. « *Beaucoup de DRH veulent développer la coopération mais travaillent dans des dynamiques de territoire, d'expertise et de pouvoir au sens traditionnel du terme. Et on ne peut pas avoir des convictions et faire tout autre chose. On ne peut pas demander aux autres de faire quelque chose que l'on ne fait pas.* » (E1). Une DRH d'un assureur français met d'ailleurs en garde sur le fait que les HRBP ne doivent pas être rattachés hiérarchiquement à l'opérationnel au risque de contribuer à renforcer les silos (E3).

Une professionnelle interrogée indique qu'elle n'est pas positionnée dans l'organisation pour être efficiente en termes de transformation organisationnelle (E8).

La DRH de l'agro-alimentaire, outre la question de la compétence, pointe également celle du positionnement en précisant que les Ressources Humaines, eux-mêmes rattachés et cloisonnés dans des BU, n'ont ni le pouvoir ni les clés pour intervenir sur des sujets globaux comme la coopération transversale. Elle regrette qu'on ne vienne chercher les RH sur les questions organisationnelles et de transformation qu'en bout de course, une fois que les organisations sont décidées, afin d'accompagner le changement, via un plan de formation ou en régulation pour gérer les réfractaires. Elle exprime que cette sollicitation tardive du RH le met en difficulté, car comme nous l'avons évoqué plus avant, un changement de structure ne modifie pas

l'organisation du travail ou la dynamique du système. Ainsi, le DRH se trouve face à un échec annoncé de son intervention ce qui ne sert pas son image et sa capacité d'influence (E14).

En effet, ces professionnels soulignent la faible influence de la direction des ressources humaines auprès de la direction générale. Une experte des RH d'un groupe alimentaire insiste sur ce point, « *le leader reste le DG, (...) s'il n'est pas dans cet état d'esprit-là (développer la coopération transversale), on ne pourra jamais rien faire* » (E12). Un partenaire au sein d'un groupe d'Assurance pousse cette vision en précisant que la DRH a un rôle de porte-parole de la DG. Et de préciser, qu'elle n'existe que par les politiques RH (E18). Propos repris par un consultant pour qui le rôle des RH est d'ajuster ses politiques au service de l'organisation (E16).

Un autre consultant indique que l'image classique de la DRH reste très ancrée et que sa place dans les COMEX est au final très peu influente. Il évoque même que cette fonction pourrait disparaître entre externalisation et incorporation dans le rôle de managers opérationnels (E17). Un DRH d'un groupe industriel énonce ainsi que la RH n'a pas le lead sur l'organisation (E15) et un DRH d'un éditeur de logiciels, en échos aux propos précédents, que la DRH n'est pas associée à la conception des projets de transformation. Comme la DRH de l'agro-alimentaire, il précise être sollicité uniquement sur les orientations prises, afin de déployer le plan retenu et faire en sorte qu'il fonctionne, via essentiellement de la régulation. « *La DRH n'impose pas la transversalité, elle peut peut-être la favoriser mais c'est tout* » (E4). Un expert RH invite à se saisir de toutes les opportunités offertes notamment par le calendrier du dialogue social pour se saisir des moments où les instances vont être consultées pour alerter et conseiller la direction générale (E1).

En résumé, un consultant précise que les RH qui souhaitent porter la coopération se voient souvent freinés en raison de leur statut (E7). Ce point de vue est partagé par l'analyse d'un expert Innovation d'un groupe industriel pour qui jusqu'à présent les RH ont plutôt été en réaction, et peu promoteurs sur ces sujets. Il partage que sous l'impulsion du nouveau DRH dont le discours est « on doit y être, c'est à nous proposer des choses », la fonction RH du groupe serait entrée en phase de mue, dans un processus itératif pour se sentir légitime à prendre une autre place que celle de support. Il évoque cependant que la culture sectorielle, de l'entreprise et des dirigeants peut freiner voire bloquer ce processus. « *C'est bien de dire que la RH doit impulser des choses, qu'elle peut être légitime à impulser des choses, mais il y a aussi la danse entre la fonction RH et les dirigeants.* » (E20)

Finalement la vision du rôle actuel des RH dans le développement de la coopération transversale pour les praticiens interrogés pourrait se résumer ainsi « supporter et non porter ». Ainsi sont davantage mis en avant pour la RH un rôle de régulateur qui autorise à se dire les choses, qui remet du bon sens dans les situations de tension et est un facilitateur qui soutient le management, écoute les collaborateurs en difficultés et discute avec les partenaires sociaux (E5).

## 2. Équipier

Le rôle d'équipier dans le développement de la coopération transversale est évoqué par un tiers des praticiens de notre corpus. Ce rôle est incarné dans leurs discours par l'évolution de la fonction RH vers le Human Resources Business Partner (HRBP). Ce positionnement est interprété comme un réel partenariat RH/Manager opérationnel. Un DRH d'un équipementier automobiles porte cette vision auprès de ses équipes : « *Moi je dis souvent à mes HRBP qu'on*

*aura réussi quand on aura des managers, des leaders opérationnels qui auront intégré la composante RH dans leurs fonctions. » (E2). La fonction de HRBP, équipier la coopération transversale, a pour mission de conseiller, former, accompagner le management et de ne surtout pas faire à leur place. Derrière ce partenariat, il est en fait ici question de développer la coopération entre les professionnels des RH et les managers opérationnels afin de porter notamment, mais pas uniquement, les sujets de transformation organisationnelle. Cependant, cette coopération n'est pas sans soulever des difficultés liées aux méconnaissances réciproques, aux différences de positionnement, de langage, de culture, etc. Ainsi, les interviewés soulignent en particulier les méconnaissances par les opérationnels des contraintes du métier de RH. « Je trouve que cela peut poser un problème de coopération. Dans la transversalité une des difficultés, c'est de se comprendre et le monde de la RH comme les autres mondes ont leurs préoccupations et leur langue. La RH est souvent éloignée des autres mondes et on arrive à un dialogue de sourd. On aurait intérêt à partager la vision RH notamment par la formation des managers aux questions RH. » (E11). Ce point de la formation des managers sur la partie des sujets d'expertises RH que le management doit incarner est évoqué par l'ensemble des praticiens qui en souligne le caractère essentiel. « La fonction RH c'est une fonction support par nature. (...) On va ainsi être simplement en support sur un certain nombre de sujets. Mais en effet, je pense qu'on a un rôle d'influenceur, au sens en effet d'une capacité d'influence. Et notamment à travers des RH partenaires métier (HRBP) qui doivent coacher leurs opérationnels pour aller vers plus de transversalité, pour aller vers plus de coopération. » (E3).*

Une autre difficulté évoquée par un consultant est en lien avec le caractère ambivalent de cette démarche de coopération avec la fonction RH pour les opérationnels. « *Il y a une complexité pour la RH car les opérationnels ont besoin de la RH et en même temps la RH est embêtante. La RH accompagne et en même temps, elle fixe des freins ou des limites à certains sujets* » (E11). Néanmoins pour ce consultant ce rôle « *d'aiguillon qui vient contrarier la démarche intellectuelle du manager* » est utile et nécessaire aux managers opérationnels.

Ces praticiens identifient en particulier des sujets sur lesquels leur valeur ajoutée est forte et où ils sont des contributeurs importants au sein de cette équipe HRBP/Manager opérationnel :

- conseil dans la définition de l'organisation et dans l'identification des opportunités et des risques ;
- conseil du manager dans la sélection des collaborateurs, la composition et l'évaluation des équipes ;
- gestion post-projet des compétences acquises ;
- accompagnement du changement managérial (via le coaching, la formation mais aussi le départ et le renouvellement de managers capables de s'adapter à la transversalité) ;
- accompagnement de la transformation culturelle (via l'impulsion de nouveaux cadres de travail : télétravail, *flex office*, etc.). « *Les opérationnels qui savent adapter les modes projet ou le business model se débrouillent seuls mais ils ont besoin de l'aide la RH pour fixer un nouveau cadre de travail car ils sentent bien que les cadres anciens sont trop contraignants et qu'ils ne peuvent les lever unilatéralement. Ils sentent bien aussi que pour renouveler les managers, ils ne peuvent pas faire ça juste dans leur coin. Ils ont besoin de quelqu'un sur qui s'appuyer. Sur ces deux sujets là, je sens vraiment une impulsion très forte des RH.* » Ce consultant va plus loin et partage sa conviction que l'avenir du DRH est de se positionner comme le « *chief cultural officer* » car les enjeux de l'organisation ne sont plus seulement financiers, ils sont également culturels (E9).

La vision du rôle d'équiper des RH s'appuie sur un double positionnement d'expert et de coach. Un consultant pour qui la RH est avant tout une fonction support avance néanmoins que les RH ont un rôle à prendre dans le développement de la coopération transversale et y voit *in fine* une possibilité pour la fonction de regagner une certaine crédibilité dans la gestion des compétences et des risques psychosociaux. (E7)

Quelques praticiens interrogés qui soutiennent le rôle d'équipier des RH dans la coopération transversale émettent des réserves face aux discours autour de la prospective du DRH stratège, leader dans la transformation organisationnelle. Une DRH d'un groupe d'assurance du Benelux résume ces réserves en trois arguments :

- ce n'est pas à la RH de fixer les objectifs de coopération, mais bien aux opérationnels. Mettre les RH au cœur de la culture de la coopération avec des responsabilités dans les objectifs, le feedback etc. c'est permettre aux opérationnels de se défaire de leurs responsabilités.
- le RH n'a pas de leçons à donner en termes de coopération transversale. Elle est prise dans les silos comme tous les départements et devrait commencer par se désiloter elle-même.
- la RH n'est pas positionnée dans l'organisation pour être efficace en termes de transformation organisationnelle (E8).

### 3. Leader

Aucun des praticiens rencontrés n'évoque le rôle de leader des RH dans le développement de la coopération transversale comme étant une réalité aujourd'hui. Pour un des consultants du corpus, il n'y a pas de RH stratège car ces professionnels ne sont pas en position de codécideur (E7). Un autre consultant va plus loin en énonçant que le DRH stratège reste une « lubie » de chercheur (E17). Néanmoins, tous deux reconnaissent la valeur ajoutée de la RH dans la création de lien dans l'organisation « *avec un RH situé à la droite du fondateur* » (E7) et regrettent le non-positionnement en rôle de leader de la DRH, qui réduit aujourd'hui son action pour le mieux au support des métiers et pour le pire à un agent contrariant la transformation (E17).

Ainsi, une majorité des praticiens interrogés appellent de ses vœux une transformation de la fonction RH dans cette direction. « *La fonction RH a tout à gagner à être bien positionnée au plan stratégique au sein d'une organisation, pour ne pas être une chambre d'enregistrement, parce que sinon franchement ça n'a aucun intérêt, aucun sens* » (E3). Une consultante qui décrit la RH plutôt comme une fonction support, précise que les RH se mêlent généralement peu de l'organisation aujourd'hui et voit dans la recherche de coopération transversale une opportunité pour cette fonction de se positionner comme influenceur. « *Le DRH, l'équipe RH, dans ces modèles-là, il est leader, il est soutien. Ce sont des inspireurs en fait qui redonnent tout le temps du sens* » (E5).

Nos praticiens s'accordent pour dire que cette transformation commence par l'appropriation pour elle-même des principes, méthodes, culture et pratiques de la coopération transversale, que c'est au travers de l'exemplarité que les RH pourront bâtir la légitimité nécessaire pour influencer, coacher et accompagner la transformation de la politique managériale, de la culture et ainsi de l'organisation vers davantage de confiance, de coopération et de transversalité.

Concrètement, ils évoquent la nécessité de désiloter la fonction RH, c'est-à-dire de décloisonner les professionnels de leurs BU, de leurs territoires ou de leurs expertises et de les amener à constituer un collectif de travail qui questionnent les pratiques, mènent des projets transverses et globaux, initient des expérimentations. C'est ce qu'un groupe industriel grâce à l'impulsion de son nouveau DRH est en train de mener. L'expert Innovation explique que c'est toute la fonction qui est en train de se transformer aujourd'hui pour non pas seulement porter, mais incarner le sujet de la coopération transversale qu'ils vont être amené à promouvoir dans les autres directions du groupe. « *Une des premières choses qu'ils se sont dit c'est si on doit être des acteurs, des facilitateurs de changement, appliquons-nous et vivons nous-même ce qu'on va essayer de promouvoir auprès des autres. C'est juste nécessaire, mais finalement assez malin.* » (E20).

En parallèle des impératifs d'expérimentation personnelle et d'exemplarité, un expert RH plaide également pour un DRH en posture de conseil auprès de la direction générale, au plus près des enjeux stratégiques afin de ne pas être coincé uniquement dans des enjeux RH. (E1).

Cette vision est partagée par un DRH d'un équipementier automobiles dont la vision pour la fonction est un rôle d'expert RH, orienté laboratoire d'innovation sociale afin anticiper les besoins à venir en lien avec la stratégie de l'entreprise (E2). Cette vision est assez proche de celle d'une DRH d'un groupe d'assurances français qui conçoit pour les RH un rôle d'influenceur qui crée des objets (politiques RH) dont les opérationnels ont envie de se saisir (tels le télétravail, la GPEC, la gestion des Talents, etc.) afin de les amener naturellement à coopérer sans imposer cette pratique. Cette stratégie repose sur la capacité de la DRH à savoir ne pas se mettre en avant et à privilégier le résultat plutôt que l'égo. Elle défend une posture stratégique qui permet de construire les politiques RH qui vont servir la stratégie de développement de la coopération transversale et de l'entreprise, tout en adoptant une posture d'influenceur discret, qui soutient et supporte les opérationnels, les valorise dans l'appropriation progressive de la politique RH au service de la stratégie. Ce qui lui fait dire, « *Le rôle qu'on joue dans l'accompagnement transverse et dans le développement de la transversalité du Groupe, il se joue à travers les politiques ressources humaines* » (E3).

Une DRH rappelle l'enjeu d'un positionnement plus stratégique des RH dans l'entreprise. « *Oui, la place de la RH, elle est centrale au sens où elle est décisive et stratégique à un moment où l'humain, l'employabilité, l'évolutivité et la survie des boîtes qui réussiront à être dans plus de flexibilité et d'agilité est en jeu.* » Mais cette dimension stratégique clé doit être portée par tous, pas seulement les RH (E8). Ainsi, elle plaide pour un comité de direction qui coopère plutôt qu'en la mise en avant d'un leader charismatique, d'un surhomme, qui aurait à lui seul la responsabilité de la vision, de la construction de la stratégie et de la compréhension de l'environnement complexe et incertain d'aujourd'hui. Ce point de vue est repris par un consultant qui appelle le RH à ne pas se centrer sur les aspects transactionnels déjà en œuvre et à se contenter d'accompagner des restructurations, mais bien à faire évoluer les modes de fonctionnement, vers des questions stratégiques. Selon lui, cela passe par la nécessaire mise en place de la fonction de coach d'organisation, quand bien même le RH est partie prenante, afin de faire évoluer les modes de fonctionnement. Pour ce faire, il projette le DRH en coach de l'équipe de direction et du management supérieur, avant même d'être le coach de l'organisation, afin que ces échelons se dirigent plus par l'exemplarité que par les process (E9).

Une DRH de l'agro-alimentaire confirme que ce rôle n'est pas naturel et que certains RH sont plus enclins à s'y orienter en individuel (Cf. DRH coach des individus). Elle prône cependant une orientation définitivement collective et encourage la fonction à se positionner en DRH coach de l'intelligence collective. « *Moi je milite pour le RH intelligence collective et je pense que c'est son rôle de demain* » (E14). Selon elle, c'est ainsi que la fonction RH pourra construire un rôle d'influence auprès des directions et des managers pour convaincre de ce chemin et du fait que les individus demandent intrinsèquement à faire confiance et à coopérer.

### III. Les politiques RH dans un environnement favorisant la coopération transversale

L'action collective est un construit social qui n'est en rien naturel ainsi que le soulignent Crozier et Friedberg (Crozier et Friedberg 1977, 15). Un accompagnement spécifique doit donc être mis en place dans l'organisation permettant de poser l'action collective comme un principe général de structuration de l'organisation mais aussi de fonctionnement de celle-ci. Par sa connaissance des individus et des relations sociales, la fonction ressources humaines devra occuper un rôle central dans ces accompagnements lui permettant de jouer son rôle en qualité d'acteur stratégique au sein des organisations.

La mobilisation des ressources humaines, en vue du développement de la coopération transversale, se fera sur plusieurs axes essentiels que sont :

- l'accompagnement de la fonction managériale ;
- l'adaptation des outils et processus RH ;
- le développement d'espaces de coopération ou de dialogue.

Ces politiques sont généralement bien connues des directions des ressources humaines. Pour autant, leur action s'inscrit trop souvent dans une culture inspirée des organisations tayloristes nécessitant d'en repenser les fondements si l'on souhaite développer une réelle coopération transversale.

Nous proposerons pour chacune de ces politiques de développer des pistes de réflexion qui permettraient aux directions des ressources humaines d'œuvrer en ce sens.

#### A. L'accompagnement de la fonction managériale

##### 1. Le rôle central du management

Le développement de la coopération transversale engendrera des bouleversements dans les organisations tant dans leur fonctionnement que sur le positionnement de chacun de ses acteurs. Le management, qui n'échappe pas à cette règle, est un maillon essentiel pour assurer la diffusion et le pilotage de cette évolution. En effet, dans une vision tayloriste fondée sur la méfiance, les salariés sont prédisposés à la flânerie ce qui justifie la mise en place d'un contrôle permanent exercé par les agents de maîtrise ou les contremaîtres. Ces encadrants auront pour vocation de stimuler les salariés dans l'accomplissement de leurs tâches.



Si la coopération transversale est souvent évocatrice d'une évolution des relations interpersonnelles entre les différents acteurs de l'entreprise, les conditions de son succès tiennent aussi à une évolution de la culture et de l'organisation de l'entreprise, elles-mêmes dépendantes de l'impulsion qui sera donnée par le sommet hiérarchique de l'organisation. En effet, la coopération transverse requiert autonomie des acteurs et délégation du sommet stratégique mais aussi de la ligne hiérarchique au profit du centre opérationnel notamment. Deux aspects qui ne peuvent être décidés à la base de l'organisation et qui seront nécessairement approuvés par le sommet hiérarchique en considération de la redistribution du pouvoir que cela implique. En outre, la coopération transversale ne pourra se développer que « *si la direction accepte que des équipes projets autonomes fonctionnent sur un mode incrémental avec un projet fragmenté selon des cycles itératifs* » (Dejoux et Léon 2018, 43). Cette problématique a été mise en évidence dans différents travaux démontrant la nécessaire cohérence entre structure organisationnelle et convention ressources humaines (Pichault et Nizet 2013, 117). Un Directeur des ressources humaines interrogé a confirmé ce lien entre organisation et convention ressources humaines en posant que « *la coopération n'est pas une question de qualité, de compétences des gens, c'est bien plus large. Ceux qui ont ces qualités risquent de s'épuiser si l'organisation ne s'ajuste pas* » (E8).

Les différentes interviews réalisées dans le cadre de cette étude ont fait apparaître que la coopération transversale ne remettait pas en cause l'existence de la hiérarchie et de la ligne managériale mais seulement le rôle de celle-ci. En effet, la coopération transversale décrite par les professionnels interrogés s'inscrit dans la mise en place d'îlots de coopération transverse qui prennent place dans une organisation plus globale intégrant une dimension managériale hiérarchique. Cette analyse recoupe celle d'auteurs qui se sont interrogés sur le devenir du management dans ce contexte et qui retiennent que « *si certains prédisent déjà la disparition du rôle du manager remplacé à terme par l'intelligence artificielle ou les nouvelles organisations du travail telles que l'holocratie ou l'entreprise libérée, la réalité présente et l'avenir proche en sont bien loin* » (Loisel et Vivier 2020, 1263). Cette configuration pourrait être qualifiée globalement d'hybride car associant différents types de configurations en fonction du niveau organisationnel.

Si reprenons la représentation graphique des cinq parties de base de l'organisation telles que représentées par Mintzberg (Mintzberg 1982, 37), le lien entre sommet stratégique, centre opérationnel, technostructure et fonctions supports est majoritairement assuré par la ligne hiérarchique. Cette représentation graphique démontre que la transversalité recherchée au niveau du sommet stratégique ne pourra prospérer ni se diffuser si la ligne hiérarchique n'en permet pas la diffusion vers les différentes parties de l'organisation.

Si la ligne hiérarchique apparaît bien comme un élément central permettant de diffuser cette organisation et cette culture de transversalité, il nous faut examiner les raisons justifiant pour la fonction ressources humaines la nécessité d'accompagner cette transition.

Le développement de la coopération transversale n'émergeant ni spontanément ni naturellement, l'ensemble de la ligne managériale devra se mobiliser pour en favoriser sa diffusion, que ce soit par l'introduction de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles organisations ou d'une nouvelle culture. Le modèle organisationnel inspirant encore un nombre important de structures est largement issu du fonctionnement tayloriste. L'évolution de ce modèle vers une organisation favorisant la coopération transversale se traduit par une évolution



des postures et pratiques managériales et par une évolution des relations interpersonnelles et intra-organisationnelles. C'est un véritable changement de culture organisationnelle et systémique qu'il conviendra d'accompagner (Autissier et al. 2018, 305). Cette mutation emportera non seulement une évolution des fondements même de l'autorité managériale mais aussi l'acquisition de nouvelles compétences ou bien de l'appréhension de nouvelles formes de management (management à distance ou management non hiérarchique par exemple). Autant de domaines présents dans le champ de compétence naturel de la fonction ressources humaines. Faute d'être accompagnée, la diffusion de la coopération transversale pourra être freinée voire totalement empêchée. Certains n'y verront qu'une résistance au changement alors qu'en réalité il ne s'agira que d'un défaut d'accompagnement ne permettant pas aux managers de l'entreprise de percevoir le bénéfice individuel et collectif pouvant résulter d'une telle organisation.

## 2. La mise en dynamique de l'organisation

Face à une pratique managériale ancrée, la mise en dynamique de la ligne managériale donnera lieu dans un premier temps à une action visant à expliciter le sens de l'évolution envisagée et dans un second temps à clarifier le positionnement des managers dans l'organisation envisagée.

### a) *L'appropriation des éléments de contexte*

Lors de l'élaboration du plan d'accompagnement des managers pour déployer une organisation plus coopérante et plus transversale, la direction des ressources humaines portera une attention particulière au sens attaché à cette évolution. Contrairement à une idée répandue, les jeunes générations ne sont pas les seules à exiger du sens dans leurs actions et leur engagement. En effet, « *ce sont tous les citoyens et travailleurs qui attendent désormais eux aussi une nouvelle vision et un sens à leur travail et leur mode de vie* » (Loisel et Vivier 2020, 351). Il conviendra donc de mettre en exergue l'ensemble des facteurs internes et externes justifiant cette évolution organisationnelle et de se détacher des effets de « mode organisationnelle » qui ne reposeraient pas sur une approche raisonnée des éventuelles évolutions des organisations. Cette étape sera d'autant plus importante que l'organisation concernée se situerait dans un secteur d'activité jusqu'alors protégé des soubresauts résultant d'une concurrence accrue, d'un environnement réglementaire ou politique évolutif par exemple. Dans de telles configurations, l'adaptation des modèles organisationnels et managériaux sont peu fréquents et nécessitent donc un accompagnement renforcé pour en faciliter l'appropriation dans un premier temps et la diffusion dans un second temps.

Force est de constater qu'à l'occasion des entretiens réalisés pour cette étude, cette étape préalable d'explication des buts recherchés par ce type d'organisation n'a été que peu évoquée par les professionnels des ressources humaines alors que certains consultants ont bien souligné que ces pratiques de coopération transversale ne pouvaient prospérer que dans l'hypothèse où les acteurs de l'organisation y trouvaient un intérêt propre. Or comment est-il possible de trouver son intérêt dans une démarche si l'on n'en perçoit pas le sens et que la première perception de cette évolution est une potentielle remise en cause de sa place dans l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, la direction des ressources humaines devra s'assurer que l'ensemble des éléments permettant l'appropriation des raisons justifiant cette évolution sont bien diffusées et comprises au niveau des managers qui pourront ainsi les retransmettre au niveau de leurs équipes respectives sans risque de dénaturation. Cette démarche pourra prendre

la forme de séminaires avec la direction de l'entreprise en vue d'expliquer les orientations retenues mais aussi la forme de diffusions d'analyses plus opérationnelles ou stratégiques permettant aux différents managers de disposer d'éléments plus objectifs justifiant l'évolution des pratiques de l'organisation. Pour illustrer, nous pouvons retenir la possibilité d'interventions des directions marketing permettant d'appréhender les évolutions du marché et le positionnement de l'entreprise face à ses concurrents. Dans le même ordre d'idées des directions techniques peuvent aussi faire un état du portefeuille produits ou des technologies maîtrisées en vue de souligner les besoins de renouvellement, d'innovation... Autant de points qui permettront d'expliquer à tous les niveaux de l'entreprise que la mise en mouvement est nécessaire à une adaptation dans un monde VUCA.

Des groupes importants dans le secteur de l'industrie de la défense ont intégré cette démarche pour accompagner leur transformation. Lors de la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la direction et les partenaires sociaux d'un groupe industriel important avaient élaboré un dispositif permettant de fournir à l'ensemble des acteurs de l'entreprise des clefs de lecture de la transformation envisagée. Dans ce cas particulier, la ligne managériale était dotée d'importantes ressources permettant d'une part, de s'appropriier les raisons de la transformation (rupture technologique et évolution du modèle économique pour répondre à la concurrence) et d'autre part, d'expliquer et d'accompagner la transformation envisagée au plus près des équipes. Les équipes de la direction des ressources humaines constituaient des éléments importants dans la démarche. Cela prenait corps non seulement lors de la construction du dispositif avec les partenaires sociaux mais aussi dans l'animation de la communication auprès des équipes par le manager et enfin par l'accompagnement des collaborateurs à la suite de ces annonces d'évolution organisationnelle. En synthèse, la DRH était donc concepteur du dispositif mais aussi soutien des managers dans son déploiement.

Si cette démarche est ambitieuse, elle ne pourra être soutenue que par des acteurs disposant des outils de compréhension du contexte et de la trajectoire suivie mais aussi sécurisés sur leur devenir au terme de la transformation. C'est pourquoi, en parallèle de cet aspect de l'accompagnement, la DRH doit travailler à clarifier le rôle et le positionnement du management.

#### *b) L'affirmation du rôle du manager*

Les évolutions organisationnelles conduisent fréquemment à un déplacement des zones de pouvoir ou d'influence et certains acteurs pourraient, faute de prise en compte de cette dimension, s'opposer à la mise en place de cette nouvelle dynamique de crainte de voir leur rôle amoindri (Autissier et Moutot 2016, 119). Ainsi, le responsable hiérarchique d'une équipe pourrait vivre comme une remise en cause de son positionnement le fait que certains de ses collaborateurs contribuent directement à un projet et se trouvent de fait sous l'autorité fonctionnelle d'un directeur de projet. De même, la coopération transverse pourra conduire à ce que des salariés d'une unité organisationnelle puissent développer des réseaux au sein de l'entreprise qui seront totalement inconnus du gestionnaire hiérarchique, captant ainsi des informations dont ce dernier ne serait pas détenteur. Compte tenu de l'importance de la gestion de l'information dans la fonction managériale (Mintzberg 2011, 40), cette situation pourrait être source de tensions. Il convient donc pour la direction des ressources humaines d'accompagner les managers dans cette transition à la fois organisationnelle et culturelle.

Sur le plan méthodologique, il apparaît clairement que la seule analyse des organigrammes ne peut suffire à une compréhension exhaustive des jeux de pouvoirs dans une organisation donnée. En effet, seule la structure apparaît dans ce type de représentation mais elle ne fait en rien état de l'organisation qui se révèle par l'analyse stratégique de cet ensemble (Crozier et Friedberg 1977; Dupuy 2011). Des outils d'analyse tels que les sociogrammes pourront se trouver mobilisés en vue d'identifier les relations entre les différents individus permettant ainsi d'y définir avec précision la sphère d'influence du manager mais aussi, les interactions qu'il aura à gérer, les ressources dont il dispose. Cette approche permettra d'identifier pour l'ensemble des gestionnaires de l'organisation, ceux dont le pouvoir, la zone d'influence ou même le positionnement dans une organisation seraient affectés.

La mise en œuvre d'un changement organisationnel de cette nature peut aussi conduire à ce que les managers considèrent leur position menacée et à ce qu'ils adoptent une posture défensive liée à un sentiment d'insécurité. Cette perception de la menace peut résulter de la perte d'appartenance à un groupe ou bien de toute ou partie des responsabilités antérieures (Ghadiri 2014, 38). Cette mise en cause identitaire résultant de la perte de zones de pouvoir pourra de surcroît, si elle n'est pas accompagnée correctement, conduire à une détérioration de la confiance organisationnelle dont les managers peuvent faire preuve (Frimouse et Peretti 2014, 84).

De ce constat, il conviendra d'élaborer des plans d'action permettant leur accompagnement de manière à ce que leur nouveau positionnement ne soit pas perçu comme un déclassement et que leur comportement n'entrave pas la mise en place de cette nouvelle organisation orientée vers la coopération transversale. Outre l'impact collectif que cela pourrait avoir dans la mise en œuvre des nouvelles organisations, il convient de ne pas négliger non plus l'impact individuel de telles situations potentiellement génératrices de risques psychosociaux.

Les plans d'action destinés à accompagner cette évolution seront de différentes natures selon les situations et impliqueront pleinement le positionnement de la fonction ressources humaines comme acteur central de la transformation. Dans tous les cas, une étude d'impact de la transformation sera effectuée visant à mesurer pour l'ensemble des managers les évolutions de périmètre induites par ce changement, la perte d'influence ou de ressources que cela pourrait avoir. Une fois ce diagnostic effectué, le rôle du manager devra être rappelé en soulignant son rôle déterminant dans la conduite de la transformation, les moyens dont il dispose et sa sphère d'influence. Lors de l'élaboration de ces plans d'actions, la direction des ressources humaines pourrait aussi avoir à accompagner un repositionnement de certains collaborateurs qui ne souhaiteraient ou ne pourraient participer à ce nouveau projet. Ce repositionnement pourra prendre la forme de formations, de mobilités internes. Dans certains cas, des départs de l'organisation pourront être envisagés dès lors que les compétences ou aptitudes des managers concernés s'avèreraient trop éloignées du modèle organisationnel retenu. Sur ce point particulier un consultant interviewé a souligné l'importance du rôle joué par les ressources humaines en indiquant que : « *Les opérationnels qui savent adapter les modes projet ou le business model se débrouillent seuls mais ils ont besoin de l'aide la RH pour fixer un nouveau cadre de travail car ils sentent bien que les cadres anciens sont trop contraignants et qu'ils ne peuvent les lever unilatéralement. Ils sentent bien aussi que pour renouveler les managers, ils ne peuvent pas faire ça juste dans leur coin. Ils ont besoin de quelqu'un sur qui s'appuyer. Sur ces deux sujets là, je sens vraiment une impulsion très forte des RH* » (E11).

Si cette démarche est conduite à son terme, le manager dispose alors du sens et des bénéfices attendus de la transformation engagée et il disposera aussi d'une vision claire de sa place dans l'organisation future. A défaut d'opérer cette clarification, d'importants dysfonctionnements pourront apparaître dans l'organisation, notamment dûs à la superposition de deux modèles organisationnels (Larose et Corriveau 2009, 18).

Passé ces étapes cruciales, la direction des ressources humaines pourra se consacrer à un autre chantier important pour l'enracinement de la coopération transversale. Il s'agira d'accompagner le type de management qui devra nécessairement évoluer dans ce nouveau contexte.

### 3. Du commandement au leadership

Dans une organisation mécaniste, le pouvoir managérial se trouve étroitement lié à la notion de subordination telle que retenue dans le code du travail<sup>19</sup>. La coopération transverse conduit donc à une remise en cause partielle d'un management directif largement bâti sur le pouvoir hiérarchique et la prescription. Cette différence entre les deux types de management a été identifiée par différents auteurs, qui ont affirmé que « *le manager d'équipe est gestionnaire d'un groupe sur lequel il dispose d'un pouvoir hiérarchique, le manager transversal n'a pas ce pouvoir* » (Lemonnier 2015, 535). « *Ce dernier, faute de disposer de ce fameux pouvoir hiérarchique, doit convaincre, justifier, concerter, négocier...* » (Lemonnier 2015, 542).

Le développement de la coopération transversale conduit donc à une évolution des relations entre les différentes équipes ou personnes agissant au sein de l'entreprise. S'il est retenu que le pouvoir « *implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* » (Crozier et Friedberg 1977, 65), il apparaît alors que les formes de pouvoir s'exerçant dans une équipe de travail seront de nature différentes selon qu'elles sont mobilisées par le manager hiérarchique ou bien par le manager fonctionnel. Ce dernier devra mobiliser des compétences relevant du leadership c'est-à-dire de la jonction de la compétence reconnue et de l'engagement au service du bien commun (Frimouse s. d., 172), bien plus que du commandement qui ne disparaît pas pour autant des missions du manager hiérarchique (Charbonnier 2006, 13). Conscientes de cette évolution, certaines entreprises ont développé des programmes spécifiques à destination de leurs managers intitulés « *leading without authority* » (E4).

Ce changement de posture managériale justifiera un rôle actif de la DRH qui devra positionner en situation de management des salariés disposant de compétences non seulement techniques mais aussi comportementales spécifiques. Dans un modèle voulant favoriser la coopération transversale plus que dans tout autre modèle, la promotion à des fonctions de management de collaborateurs disposant de seules compétences techniques devra être remise en cause alors que cette pratique est encore courante dans bon nombre d'organisations faute de savoir valoriser la compétence technique par rapport à la compétence managériale et d'associer des perspectives de développement de carrière satisfaisante pour l'ensemble des collaborateurs. Certains

---

<sup>19</sup> « Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. » Cass. Soc. 13 novembre 1996, n°94-13187, BC V, n°386

directeurs des ressources humaines interrogés ont souligné « *l'importance de recruter des managers câblés pour l'organisation responsabilisante, dotés des soft skills nécessaires à la coopération* » (E2). En précisant que l'intelligence artificielle pourra remplacer les *hard skills* mais pas les *soft skills*.

La DRH devra accompagner les managers confrontés à ce type d'organisation en leur permettant de disposer de nouvelles aptitudes et de nouveaux outils distincts qui leur permettront de se dégager d'un management reposant majoritairement sur le seul travail prescrit. Cette transition managériale sera aussi conditionnée par une bonne connaissance par l'ensemble des managers, qu'ils soient fonctionnels ou hiérarchiques, des modes d'organisation déployés. Ainsi, il serait vain de tenter de déployer un management agile ou en mode projet sans s'assurer que l'ensemble des intéressés en connaissent les rouages. Pour ce faire, des actions de formation pourront être intégrées dans le plan d'accompagnement élaboré par la direction des ressources humaines.

Outre ces actions de formation visant les aspects organisationnels, la direction des ressources humaines veillera à ce que la politique et les processus dont elle a la responsabilité et qu'elle devra adapter dans ce nouveau cadre, comme nous le verrons plus loin, fasse aussi l'objet de formations spécifiques. Cette action nous semble particulièrement nécessaire dans une perspective d'alignement de l'organisation et des conventions ressources humaines.

Si les entreprises de taille importante avec des organisations RH structurées telles qu'un éditeur de logiciels l'ont mis en place des dispositifs d'accompagnement des managers ainsi que cela a pu être évoqué lors des entretiens réalisés à l'occasion de ce mémoire (E4), les PME semblent ne pas toutes avoir intégré la nécessité de se doter de pratiques de gestion des ressources humaines suffisamment robustes en ce domaine (Payre 2017, 36). C'est à n'en pas douter un axe d'amélioration qui pourrait être développé.

## Préconisations

- S'assurer que le sommet hiérarchique a la volonté de promouvoir la transversalité dans l'organisation ;
- Réaffirmer l'importance et le rôle de la ligne managériale dans cette évolution organisationnelle ;
- Redéfinir avec précision la mission et les moyens des managers ;
- Lors de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation favorisant la coopération transversale, la DRH devra réaliser une étude d'impact sur le management visant à identifier ceux qui seraient susceptibles de voir les modalités d'exercice de leurs fonctions affectées ;
- Un plan d'accompagnement des managers concernés par cette transformation doit être élaboré par la DRH. Ce plan comporte plusieurs volets :
  - Communication aux managers les éléments de contexte (concurrentiels, économiques, techniques) justifiant l'évolution vers plus de coopération transversale ;
  - Actions de communication visant à préciser les attendus de cette nouvelle organisation, mais aussi la place du manager ainsi que la posture managériale attendue ;

- Actions de formation permettant d’appréhender le fonctionnement des organisations mises en place (agile, projet ...) pour assurer la bonne compréhension par le manager des modalités de réalisation du travail des salariés ;
- Actions de formation en direction des managers visant à développer leur capacité à déléguer et à soutenir leur collaborateurs mais aussi à développer la subsidiarité ;
- Actions de formation aux processus ressources humaines repensés dans ce nouveau design organisationnel (évaluation, gestion des compétences et rémunération notamment) ;
- Repositionnement éventuel des managers en place ne pouvant être projetés dans cette nouvelle organisation laquelle peut conduire dans certains cas à la rupture des liens contractuels avec l’entreprise.

## B. L’adaptation des processus RH

Les nouvelles organisations du travail nécessitent d’adapter les pratiques de gestion des ressources humaines. De ce fait, la gestion des ressources humaines devra se trouver repensée ainsi que cela a été démontré par différentes études (Larose et Corriveau 2009, 16). Malgré ce constat, la gestion des ressources humaines peine à se réinventer : *« on a un système social qui cherche à se stabiliser, à se pérenniser, à se reproduire selon des identités qui se nomment métiers, qualification, hiérarchie, carrière »* (Larose et Corriveau 2009, 18) soit un ensemble d’éléments constitutifs d’un environnement formel et orienté vers l’individu alors qu’il devrait intégrer une dimension collective nécessaire à la coopération transversale. Allant au-delà de cette vision donnant une part majeure au collectif, un consultant spécialiste des ressources humaines considère que *« tous les gros dispositifs RH qui construisent la politique ressources humaines doivent être faits dans une approche globale non pas direction par direction »* (E2). Pour illustrer son propos, il évoque ainsi l’intérêt de se doter d’un plan partagé transverse de recrutement annuel afin de servir la stratégie de l’entreprise. Si cette évolution souhaitable des processus « ressources humaines » est globalement soulignée, il apparaît que certains opérationnels sont encore en attente d’une réelle transformation et ils relèvent que les principaux processus des ressources humaines intègrent peu cette transversalité. Un directeur de projet nous a ainsi livré que selon lui, *« la RH n’en a pas tiré les enseignements et ne s’applique pas ces évolutions. Si l’on prend l’exemple des entretiens, il y a un côté artificiel. On a encore des NAO, des entretiens, des recrutements avec des process très traditionnels alors que finalement ça devient de plus en plus décalé avec la réalité et les besoins. Et ce n’est pas remis en cause car ce ne sont pas des process qui gênent. Les opérationnels ont appris à vivre avec ou à faire sans. C’est un peu triste mais ça tourne à vide. Les process deviennent désuets et n’ont pas beaucoup de sens »* (E11). Il ira même plus loin considérant que *« sur les process structurants, il n’y a pas de réflexion. C’est très net sur les processus d’entretien ou de négociation comme pour les mobilités »*.

Dans les développements suivants, nous étudierons les éléments de la politique ressources humaines devant prioritairement faire l’objet d’une adaptation en vue de développer la coopération transversale.



## 1. La constitution des équipes transversales

Parmi l'ensemble des processus de ressources humaines mis en œuvre au sein de l'entreprise, la phase de recrutement nous apparaît comme étant un moyen de favoriser la coopération transversale. Dans un contexte d'organisation privilégiant ce type de coopération transversale, une attention particulière devra être portée sur les compétences des différents profils. Nous envisagerons dans un premier temps les spécificités liées aux compétences des candidats recrutés notamment à l'externe et dans un deuxième temps l'intégration des salariés déjà présent dans l'entreprise à des équipes ou des projets fonctionnant en transversal. Enfin, nous aborderons la question de la socialisation des salariés dans un contexte de coopération transversale.

### a) *Le recrutement externe*

Les procédures de recrutement visant à intégrer de nouveaux salariés au sein de l'entreprise ne se singularisent pas nécessairement du fait de la nature transverse de l'organisation. Mais au-delà de la procédure mise en œuvre, les caractéristiques ou les aptitudes des personnes recrutées peuvent évoluer et les compétences recherchées lors du recrutement devront être évaluées spécifiquement compte tenu de cette dimension organisationnelle.

Les compétences de savoir et de savoir-faire demeurent des composantes importantes dans le profil des candidats mais l'organisation transversale nécessitera aussi de recruter des salariés pouvant justifier d'aptitudes et d'un savoir-être spécifiques. De ce fait, dans un contexte d'organisation favorisant la transversalité, les compétences relationnelles se trouveront particulièrement valorisées (Baccar 2019, 116). Des professionnels des ressources humaines ont clairement identifié cette tendance considérant que « *malgré un marché de recrutement très tendu, l'importance est de plus en plus donnée aux soft skills (communication, remise en question)* » (E4). D'autres ont souligné qu'il appartenait aux Ressources Humaines de prendre en considération cette évolution et « *d'anticiper cela et recruter des profils softs kills et de faire évoluer les leaders vers davantage d'empathie, de confiance et de capacité à se remettre en cause* » (E2).

Ces compétences touchant au comportement de la personne et donc à sa personnalité s'avèreront plus difficiles à identifier que les compétences liées aux savoir et savoir-faire. Pour autant, elles devront faire l'objet d'une attention particulière dans la mesure même où les actions de formation permettant de les acquérir seront plus difficiles à mettre en œuvre par la suite. Si l'évaluation des compétences comportementales est plus complexe à opérer, elle nécessitera un savoir-faire spécifique de la part du recruteur justifiant pleinement l'appui des ressources humaines. Par l'expertise détenue et les moyens éventuellement mobilisés tels que des tests, le manager pourra être épaulé utilement dans cette démarche complexe. Les compétences comportementales généralement évaluées au moyen de tests, dont la valeur prédictive semble devoir être relativisée mais qui constitue une base de travail utile, sont la sociabilité, la capacité d'adaptation, la conscience morale et l'ouverture intellectuelle (Laroche et al. 2019, 3780). Outre le recours à ces tests assez largement répandus, des consultants en management ont proposé de les compléter par des mises en situation au cours des processus de recrutement (E17).

Chacune de ces dimensions permettra de caractériser des dimensions de personnalité telles que l'extraversion, la stabilité émotionnelle, la tolérance, la coopération etc. En complément de ces tests, un examen du parcours professionnel et des expériences de transversalité vécues pourront aussi faire l'objet d'investigations particulières à l'occasion d'un entretien de recrutement. Cela permettra non seulement de vérifier la connaissance que le candidat peut avoir de ces organisations transversales mais aussi de tester son aisance à évoluer dans de tels environnements.

Conscientes des spécificités que présente le travail dans un contexte de transversalité, certaines entreprises ont développé de longue date des stratégies de recrutement spécifiques. Ainsi, l'entreprise Oxylane a pris le parti depuis près de 40 ans de recruter « *plus des personnalités que des expériences ou des compétences spécifiques parce que si on sait faire quelques chose mais qu'on fait un métier qui n'a rien à voir après, si on n'a pas les qualités pour s'adapter à ces changement là ...* » (Dechamp et Delaunay 2016, 48). Cette ouverture au recrutement de salariés aux parcours dits atypiques pourra aussi être complétée par l'intégration de profils ayant une double formation (technique et finance par exemple) qui viendront en complément de profils très spécialisés (Dechamp et Delaunay 2016, 52). Cette capacité à comprendre deux disciplines et à intégrer les problématiques diversifiées peut démontrer une certaine ouverture d'esprit, qualité nécessaire à la coopération transversale. Cette approche du recrutement conduira les équipes ressources humaines à reconsidérer une partie de leurs critères de sélection des candidats dans la mesure où la compréhension de la personnalité sera un élément central du choix final. De ce fait, l'affirmation faite par certains selon laquelle « *par convention, la plupart des candidats mentionnent leurs loisirs ou centres d'intérêts, cela n'a aucune importance dans la présélection* » (de Falco 2016, 47) devra être nuancée. Les éléments extraprofessionnels pourront en réalité éclairer le recruteur sur des capacités personnelles mobilisables dans le contexte professionnel.

Une telle approche nous amène naturellement à questionner l'importance prépondérante attachée par certains recruteurs aux diplômes et autres titres détenus par les candidats à un emploi. Se limiter à ces éléments conduirait à ne procéder qu'à des recrutements de profils identiques dans les entreprises (personnes généralement issues des mêmes cursus que les managers). Cette pratique conduit dans la majorité des cas au développement d'une pensée unique dans les services et à une approche identique des problématiques rencontrées. Cette situation s'avèrerait en totale contradiction avec la recherche d'innovation souvent invoquée dans la mise en place d'organisations transversales. Lors de recrutements, des profils variés devront être recherchés pour éviter des comportements non souhaités de la part du groupe. Ce sera notamment le cas de la polarisation collective, de la normalisation, du conformisme qui pourront résulter du recrutement de profils trop proches tant du point du parcours académique que professionnel. Cette diversité dans les recrutements nécessitera ainsi pour l'ensemble des membres de l'organisation de faire un effort d'assimilation des réactions nouvelles des différents profils ; ce qui constituera un premier pas vers la coopération transversale. Les filtres posés notamment par la fonction Ressources Humaines dans les recrutements sont perçus par certains responsables au sein des organisations comme un frein à l'intégration de profils favorisant la pluridisciplinarité et l'innovation (E20).

Toutefois, si le diplôme ne peut être l'unique critère de sélection comme nous venons de l'indiquer précédemment, il n'en reste pas moins un marqueur fort des aptitudes générales dont disposerait l'individu à progresser dans des situations nouvelles (Segrestin 2004, 113). Un



directeur des ressources humaines interrogé a évoqué cette capacité à apprendre en en soulignant toutefois les limites : « *dans un monde VUCA il est très difficile d'anticiper donc on favorise la capacité à apprendre, mais cela a ses limites. Tout le monde ne change pas de métier comme ça* » (E8).

Critiquer cette pratique des méthodes de recrutement actuel ne suffit pas. La fonction Ressources Humaines devra déployer des méthodes permettant de diversifier les profils sélectionnés lors de recrutements. Pour ce faire, plusieurs actions pourront être envisagées :

- diffuser largement les offres d'emploi de façon à ce que des profils très différents puissent en prendre connaissance et postuler quand bien même ils ne seraient pas issus de la formation académique « naturelle » pour occuper ce poste. Les facilités actuelles de diffusions des offres d'emploi telles qu'elles sont offertes par les réseaux sociaux notamment permettent aujourd'hui de toucher le plus grand nombre. La simple recherche dans un annuaire des anciens élèves d'une école dispensant les enseignements nécessaires à l'acquisition du bagage technique nécessaire pour occuper le poste à pourvoir risque de priver le recruteur de profils intéressants ;
- associer des opérationnels au processus de recrutement (Larose et Corriveau 2009, 16) : des professionnels du métier dont relève le poste qu'il convient de pourvoir pourront voir dans des profils atypiques des connexions possibles entre le profil recherché et le profil proposé alors que certains représentants de la fonction ressources humaines auront tendance à se focaliser sur des profils plus évidents en terme d'adéquation entre le parcours et le poste à pourvoir. Un directeur des ressources humaines interrogé dans le cadre de ce mémoire a poussé ce raisonnement plus loin en proposant d'associer au processus, les pairs éventuels de la personne en cours de recrutement (E14) ;
- favoriser l'audace des fonctions ressources humaines : alors même que les processus de recrutement sont coûteux et présentent des risques en cas d'erreur, les professionnels du recrutement doivent être accoutumés à une certaine prise de risque dans les propositions de candidats qu'ils feront aux managers recruteurs. Les personnes chargées du recrutement doivent s'autoriser à présenter des candidats atypiques dont la personnalité ou un élément du profil a retenu leur attention et permet de penser qu'ils seront en capacité d'occuper telle ou telle fonction.

L'ensemble de ces éléments doit conduire à favoriser la diversité dans les équipes et à développer la coopération transversale non seulement dans le processus de recrutement qui peut mêler ressources humaines et opérationnels mais aussi dans les équipes dont les profils variés nécessiteront de tous de s'acculturer à des disciplines et des approches diversifiées et donc à une plus large ouverture d'esprit et de savoirs.

Si une attention particulière doit être apportée au recrutement de salariés rejoignant une organisation souhaitant promouvoir la transversalité, la question de la constitution des équipes transverses constituées de salariés déjà présents dans l'entreprise devra aussi faire l'objet d'un soin particulier pour laquelle, la direction des ressources humaines aura une valeur ajoutée certaine.

## Préconisations

- Réviser les critères de sélection des candidats aux offres à pourvoir dans l'entreprise en valorisant :
  - Les personnalités et les expériences atypiques y compris pour certains éléments non professionnels ;
  - La diversité de profils en évitant le « clonage » lié au diplôme, aux postes et entreprises antérieurement occupés.
- Favoriser les interactions entre les ressources humaines et le management opérationnel pour le recrutement des collaborateurs.

### *b) La constitution des équipes transverses en interne*

Les organisations mettant en jeu la coopération transversale peuvent être confrontées à des situations de recomposition périodique des équipes de travail ou bien à des évolutions permanentes des connexions entre différentes personnes de l'organisation. C'est le cas des équipes projets mais aussi dans les situations de fonctionnement agile par exemple. La constitution de ces collectifs de travail devra faire l'objet d'une attention particulière. En effet, un avantage important peut être tiré de cette pratique comme le souligne certains auteurs : « *le mode projet d'une part, et la rotation des individus d'autre part, conduisent à renforcer les interactions, les transferts et les apprentissages croisés* » (Defelix et al. 2014, 45). La constitution d'équipes transversales vient en complément de la mobilité verticale dans l'entreprise et contribue au développement des salariés et leur employabilité. Cette employabilité s'est transformée sous l'influence de la coopération transversale car cette dernière offre un décloisonnement, une meilleure compréhension des contraintes et enjeux des autres, une meilleure connaissance de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il insiste sur la meilleure gestion globale que ce regard ouvre et cette coopération permettent car ainsi chacun peut tenir compte des contraintes des autres et les intégrer dans son activité (E2).

Dans de nombreux cas, la constitution de ces équipes plus ou moins éphémères se réalisera par la mobilisation de salariés déjà présents dans l'entreprise qui ne peut s'assimiler à un recrutement externe, quand bien même l'enjeu serait de mettre en présence des compétences pour la réalisation d'un objectif unique et commun.

En effet, si la transversalité conduit à faciliter les relations interpersonnelles dans un objectif de coopération, la constitution d'équipes à partir de ressources déjà présentes dans l'entreprise pourrait conduire à ce que des comportements affinitaires et donc plus subjectifs prennent le dessus sur la recherche de la meilleure combinaison entre les compétences existantes dans une organisation en vue de la réalisation d'un objectif. Pour éviter ces éventuelles dérives, une démarche d'identification des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet pourra être menée conjointement par le manager et les équipes ressources humaines. Cette action combinée pourra permettre de s'assurer que les profils retenus sont en adéquation avec les besoins identifiés dans le cadre du projet.

En plus de cette vérification, les équipes ressources humaines pourraient, dès lors qu'elles sont dotées des outils de pilotage nécessaires, à l'image du passeport formation créé par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 (Accord national interprofessionnel relatif à

l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle 2003, 9) proposer des candidats internes disposant de meilleures aptitudes à la réalisation du projet ou bien des candidats de valeur identique à ceux pressentis, en vue d'assurer un renouvellement des équipes et de mises en situation dans des environnements inédits. Cette pratique aura non seulement des avantages pour la constitution des équipes mais permettra aussi de favoriser les mobilités internes. Ces mobilités pourront participer au développement des compétences des salariés par la diversité de leurs expériences mais aussi favoriser leur fidélisation en offrant des possibilités de parcours professionnels en interne.

Cet objectif de mélange régulier des équipes, même s'il présente un intérêt pour l'ensemble de l'entreprise sur le long terme car il multiplie les interactions entre ses membres pourrait se voir contrarié par certains managers dans la mesure où les équipes temporaires ainsi constituées auront besoin d'un temps plus long de socialisation entre leurs membres. Cette éventuelle opposition de la part de certains managers devra toutefois être dépassée. En effet, ce mélange régulier des équipes constituera très certainement un terreau propice à l'innovation grâce à une remise en cause du développement d'une identité collective propre susceptible de déboucher sur un certain conformisme (Scharnitzky 2018, 28). La direction des ressources humaines devra s'interroger sur la fréquence du brassage des équipes pour rechercher le meilleur rythme. D'un point de vue ressources humaines, un outillage adapté devra être mis à disposition permettant de retracer avec précision les missions sur lesquelles les collaborateurs ont été affectés mais aussi les compétences qu'ils ont pu développer à cette occasion. La question des systèmes d'informations et de la qualité des données qu'ils contiennent sera donc essentielle au soutien de cette démarche.

Le management concerné devra être sensibilisé à l'intérêt de voir se créer de nouvelles connexions entre les salariés de l'entreprise tant pour lui par l'apport de nouvelles compétences à son projet que pour la collectivité. Quoi qu'il en soit, le manager devra rester l'ultime décisionnaire pour constituer l'équipe avec laquelle il travaillera tout en lui proposant les moyens d'éviter un entre-soi permanent avec les membres d'une équipe. La direction des ressources humaines se positionnera avec une telle démarche comme un apporteur de ressources possibles pour le manager et une aide à la valorisation des compétences présentes dans l'entreprise.

Pour le collaborateur, le fait d'être soumis à une nouvelle procédure de sélection alors qu'il est salarié de l'entreprise pourrait se montrer déstabilisant. Il conviendra ainsi d'apporter une attention particulière à la mise en œuvre de cette démarche dans la mesure où certains pourraient l'interpréter comme un acte de défiance et un manque de confiance envers les salariés présents dans l'entreprise. Pour éviter cet écueil, la DRH devra bien faire apparaître en quoi cette démarche s'inscrit dans une recherche d'efficacité pour l'organisation et de développement des compétences des collaborateurs de l'entreprise.

## Préconisations

- Déployer un outil de suivi des missions, projets et des expériences auxquels ont participé les salariés en vue de constituer une base de données des compétences présentes dans l'entreprise ;
- Acculturer les différentes composantes de l'entreprise à la reconfiguration permanente des équipes en mettant en avant les risques liés à une trop grande stabilité des équipes et aux développements potentiels des salariés mis en contact avec de nouveaux projets, collègues ou méthodes ;
- Mettre en place un entretien de bilan au terme des projets ou missions permettant de capitaliser sur les compétences acquises.

### *c) La pluralité des acteurs de la socialisation*

Dans une situation de recomposition régulière des équipes et des relations entre individus de l'organisation, les liens entre les membres du groupe doivent être renforcés pour favoriser cette collaboration transversale (Scharnitzky 2018, 54). Dans ce contexte particulier, la question de la socialisation doit être posée en vue de s'assurer de la performance de l'ensemble.

La coopération transversale entendue comme un fonctionnement en marge de la verticalité propre à la structure fonctionnelle et hiérarchique peut avoir des conséquences sur les conditions de socialisation au sein de l'organisation. Edgar Schein a défini la socialisation organisationnelle comme « *le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans ses sous-unités* » (Delobbe, Rojot, et El Akremi 2009, 275).

Si le processus de socialisation organisationnelle est souvent vue comme une démarche d'intégration des nouveaux entrants ou bien de transmission des normes, de valeurs et de comportements par des salariés expérimentés dans un contexte de renouvellement générationnel, le développement de la coopération transversale semble devoir réinterroger cette question dans la mesure où la diversité des interactions ainsi que les recompositions successives d'équipes de travail peuvent nécessiter de mettre en œuvre ce processus au gré des connexions entre individus et des recompositions d'équipes. Cette étape de l'intégration d'un collaborateur dans une organisation constitue une étape importante car elle est un facteur de performance (Delobbe, Rojot, et El Akremi 2009, 278).

La définition précitée d'Edgar Schein vise expressément deux niveaux de socialisation que sont l'individu dans son ensemble (l'entreprise) et ses sous-unités (équipes, services, départements...). La coopération transverse semble devoir conduire à limiter les actions visant à développer la socialisation organisationnelle au niveau de l'entreprise aux seules questions des valeurs et de la culture ou de l'environnement de l'organisation. Les comportements attendus ou bien les modes de fonctionnement pourront être posés dans les grandes lignes sans toutefois s'inscrire dans un niveau prescriptif marqué au niveau des sous-unités organisationnelles.

Faute de respecter ce principe, les risques seraient grands de ne pas laisser aux sous-unités organisationnelles l'autonomie ou la latitude d'organisation suffisante pour qu'elles puissent

répondre pleinement aux bénéfices attendus de la coopération transversale. Si l'on considère le processus d'innovation dont il a été démontré que « *l'innovation se trouve en conflit avec l'ordre établi, et avec les tenants de la norme* » (Alter 2010, 25) il apparaît clairement qu'une socialisation trop prescriptive serait contre-productive dans un tel environnement. Dans le même ouvrage, Norbert Alter précisait que même dans ce cadre, « *les acteurs de l'innovations savent composer avec les institutions établies* » (Alter 2010, 25), ce qui permettra donc d'assurer une cohérence au niveau de l'organisation sans « brider » l'énergie créatrice des individus ou des équipes fonctionnant dans un cadre de transversalité. Schein s'était déjà prononcé sur cette question considérant qu'un équilibre devait s'établir entre non-conformité et extra-conformité. « *La situation idéale est d'aboutir à un individualisme créatif consistant à accepter seulement les valeurs essentielles et à conserver son individualité au sein de l'organisation* » (Delobbe, Rojot, et El Akremi 2009, 276).

Il appartiendra donc à la DRH de concevoir un processus de socialisation organisationnelle assurant à la fois la cohérence d'ensemble de l'organisation notamment par la diffusion d'une culture forte, de règles éthiques et comportementales assumées mais qui n'auront pas vocation à réglementer précisément l'ensemble des processus et relations interpersonnelles dans et entre les équipes. Cette socialisation pourra se réaliser grâce à des séminaires ou des sessions de formation lors de l'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise. Un directeur des ressources humaines d'une entreprise industrielle a souligné le rôle de mentor, « *de buddy*<sup>20</sup> » du RH pour faire comprendre les codes de l'entreprise qui se différencierait de la phase d'intégration au sens strict (E6).

Pour ce qui est de la socialisation au niveau des équipes, il appartiendra au manager, en collaboration avec la direction des ressources humaines d'en fixer les modalités. Par cette socialisation que l'on pourrait presque qualifier de secondaire<sup>21</sup> même si elle en présente certains aspects, les managers fixeront les modalités de collaboration qui seront déployées au niveau de l'équipe pour un projet donné ou une mission précise. Les formes de collaboration seront dépendantes de l'organisation retenue en mode projet ou agile selon les cas. Au terme des projets et dans l'hypothèse de la mise en œuvre d'une nouvelle équipe répondant à de nouvelles modalités d'organisation, il sera alors nécessaire de procéder à une nouvelle phase de socialisation. Ce point, pouvant être considéré comme constituant un obstacle à la coopération transversale par certains managers de par le temps et l'énergie à y consacrer, se trouvera d'autant plus réduit que les équipes seront régulièrement recomposées, que les salariés auront déjà tissé des liens avec d'autres personnes à l'occasion de projets précédents et que les managers seront accoutumés à ces changements réguliers d'équipes.

---

<sup>20</sup> Traduction : copain. Cette notion de « buddy » peut s'apparenter à celle de facilitateur. Le buddy permet de s'intégrer dans la vie de l'entreprise en facilitant la découverte de ses aspects pratiques (restauration, comité d'entreprise, tissus associatif..) sans lien avec l'organisation ni les métiers exercés.

<sup>21</sup> La question de la socialisation secondaire a été développée par Claude Dubar qui l'associe étroitement à la notion d'identité. Pour Dubar, « *L'identité est le produit de ses socialisations successives.* » (Dubar 2015, 15). S'agissant de la socialisation secondaire, elle peut être en partie définie comme l'« *intérieurisation de sous-modes institutionnels spécialisés et l'acquisition de savoirs spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés dans la division du travail* » (Dubar 2015, 95). De même, Dubar précise que « *la question de la socialisation secondaire devient un problème essentiel posé par la transformation du travail, des savoirs et des rapports sociaux. Elle n'est plus liée aux ratés de la socialisation primaire mais aux pressions exercées sur les individus pour modifier leurs identités et les rendre compatibles avec les changements en cours. La construction d'un appareil de socialisation secondaire efficace devient alors un enjeu essentiel de réussite du processus de changement social* » (Dubar 2015, 97).

La question de la socialisation des collaborateurs est peu associée par les professionnels au développement de la coopération dans les organisations. Lors des entretiens réalisés seuls deux directeurs des ressources humaines ont évoqué l'intégration sans toutefois que le processus soit réellement perçu comme un élément favorisant la transversalité. L'un d'eux a précisé que l'intégration était conduite indifféremment par les ressources humaines et les managers (E4). Le deuxième, pourtant très expérimenté et exerçant dans un groupe complexe, y voit un processus de compréhension de la culture du groupe et de ses pratiques sans toutefois évoquer explicitement le développement de la coopération du fait de la socialisation (E15). Ces témoignages démontrent qu'il existe un champ d'actions que les ressources humaines peuvent s'approprier, visant à utiliser la phase de socialisation comme élément favorisant la coopération.

### **Préconisations**

- Mettre en place d'actions de socialisation au niveau général de l'organisation par la DRH (culture, valeur, marchés, concurrence) ;
- S'assurer de la socialisation infra-organisationnelle par le management fonctionnel à chaque renouvellement des constitutions d'équipes.

## 2. Le développement des compétences

Le développement des compétences des salariés est un enjeu majeur dans une organisation destinée à répondre à un environnement évolutif et complexe tel que peut l'être une organisation fondée sur la coopération transversale. Parmi les rôles essentiels dévolus aux ressources humaines, le développement des collaborateurs sur des horizons de moyen ou long terme sera déterminant en vue de l'acquisition ou du maintien de l'avantage concurrentiel que l'organisation pourrait avoir ou bien qu'elle pourra chercher à obtenir. A cet effet, deux voies pourront être explorées dans le domaine des ressources humaines. Il s'agit d'une part, de la formation et d'autre part, du développement d'une organisation de type apprenante. Ce sont ces deux axes que nous allons maintenant préciser après avoir examiné les problématiques spécifiques au développement des compétences dans un contexte de coopération transversale.

### *a) Des logiques antagonistes*

Si la gestion des compétences constitue un aspect stratégique de la gestion des ressources humaines, il n'en demeure pas moins que la logique de gestion des compétences et notamment leur développement et leur capitalisation constituent des enjeux délicats pour être combinés avec la coopération transversale notamment du fait de buts différents et de temporalités peu compatibles (Loufrani-Fedida 2011, 24).

S'agissant de la temporalité tout d'abord, il peut être retenu que le développement d'une compétence s'inscrit dans un temps plus ou moins long mais qu'il est rarement associé à l'immédiateté d'une action. Ainsi, le développement d'une compétence passe par des phases d'acquisition et de consolidation. Cette temporalité nécessaire à l'acquisition d'une compétence peut apparaître incompatible avec les organisations prônant la coopération transversale qui

visent à l'inverse à développer la réactivité face à un environnement évolutif (Loufrani-Fedida 2011, 26). Ainsi, nombre d'organisations transversales s'inscrivant dans un contexte d'urgence ne favorisent pas, par exemple, la mise en place de parcours de formation ni de transferts de compétences entre salariés.

Une autre problématique se pose en matière de conciliation entre la gestion des compétences et la gestion des organisations transversales. Il s'agit de la finalité des deux démarches. Que nous soyons soit dans une organisation agile soit, dans un mode projet, l'objectif de cette configuration est de résoudre un problème ou de délivrer un produit dans des délais courts répondant ainsi aux exigences d'un environnement concurrentiel. Cette logique est différente de celle présidant à la gestion des compétences qui tend à préparer à l'avenir et à développer le champ des compétences des collaborateurs en vue de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.

Par ces quelques lignes nous illustrons la difficulté réelle existant à combiner développement des compétences et coopération transverse. Pour faire face à ces problématiques, la mise en œuvre de la formation selon de nouvelles méthodes devra être portée par la DRH mais plus encore, cette fonction devra contribuer à rendre effective une organisation portant en elle-même le développement des salariés et par voie de conséquence leurs compétences.

#### *b) La formation des salariés*

La formation constitue un des aspects traditionnels d'intervention de la direction des ressources humaines. Longtemps entendue comme une démarche unilatérale de formateur à personne formée, la formation professionnelle s'est réinventée ces dernières années ainsi que le traduisent les réformes législatives successives intervenues en la matière. La recherche de coopération transversale dans les entreprises est venue donner un nouvel élan aux directions des ressources humaines pour intégrer cette transformation en modifiant les processus d'apprentissage ainsi que leurs modalités de mise en place. A titre d'exemple, le modèle 70/20/10 qui s'inscrit pleinement dans cette vision transversale des organisations est venu modifier sensiblement les parcours de formation.

Les DRH, dans ce cadre nouveau, doivent adapter les parcours apprenants tant du point de vue de leur contenu que de leurs modalités de suivi.

##### *(1) La redéfinition des parcours de formation*

Dans une organisation favorisant la coopération transversale, les compétences liées au métier et au savoir-faire demeurent bien entendu fondamentales pour prétendre s'intégrer dans une organisation. Pour autant, le développement des organisations favorisant la transversalité a conduit à rééquilibrer les besoins en matière de formation, entre celles qui portent des compétences de savoir-faire et celles qui portent sur les savoir-être et sur des aspects plus comportementaux des individus. Du développement des qualifications, la formation doit viser maintenant le développement des compétences.

De même, les formations souvent à destination de l'individu devront être réorientées vers le collectif de travail indispensable dans ce nouveau contexte organisationnel. La DRH devra ainsi adapter son offre de formation en l'orientant vers l'acquisition de compétences permettant de

favoriser l'efficacité collective plus que sur des savoirs-faire propres aux métiers (Larose et Corriveau 2009, 17). Plus encore que par le passé, la finalité de la formation ne doit en aucun cas être perdue de vue pour répondre à ces nouveaux enjeux. Des auteurs ont rappelé à juste titre que « *nous n'avons pas besoin de collaborateurs formés, nous avons besoin d'équipes performantes* » (Barabel 2019, 88). Dans cette perspective de formation favorisant le développement du collectif, certaines entreprises réfléchissent à développer la formation sur le terrain entre pairs par la mise en place de communautés de pratiques. Toutefois, pour un expert en ressources humaines, « *c'est un défi extrêmement fort et qui se fait à partir d'animation de communautés, à partir du principe que les gens savent* » (E1).

En complément de ces axes d'évolution des actions de formation, une attention particulière devra être portée sur les formations visant à ce que les salariés puissent s'approprier les nouvelles méthodes de travail déployées dans l'organisation. En effet, des organisations telles que par exemple celles prônant les méthodes agiles répondent à des pratiques et méthodes particulières, un vocabulaire spécifique y est déployé. Autant d'éléments qu'il conviendra d'acquérir pour pouvoir évoluer dans un environnement de travail renouvelé. Ainsi, les formations aux méthodes de résolution de problèmes ainsi qu'aux méthodes de Design Thinking pourront être au cœur des formations dispensées.

Les formations qui seraient mises en place sur ces thématiques pourront dans certains cas donner lieu à des certifications ou des diplômes. Dans ces derniers cas, les directions des ressources humaines utiliseront ces parcours en vue de fidéliser des profils particulièrement recherchés sur le marché. Ainsi, des clauses de dédit formation pourront être mises en œuvre pour des formations particulièrement coûteuses et à forte valeur ajoutée sur le marché comme cela peut être le cas par exemple pour certaines formations liées au pilotage des organisations agiles.

### **Préconisations**

- Privilégier les actions de formation favorisant le comportement et le savoir-être en collectif ;
- Développer les actions permettant de disposer d'une bonne connaissance des nouvelles organisations du travail.

## (2) Les DRH garants de l'accès à la formation

Les actions de formation classiques conduisent dans nombre de cas à extraire les salariés de leur environnement quotidien de travail pour les placer dans un parcours de formation. Cette situation peut être considérée comme pénalisante pour certains managers, notamment pour ceux déployant des méthodes de coopération pour lesquelles les interactions entre membres de l'équipe sont primordiales de même que la recherche d'une certaine rapidité dans l'exécution des tâches confiées.

Cette problématique de temporalité existante entre les managers transverses et les pratiques des ressources humaines pourra justifier un suivi des salariés pour s'assurer du développement de leurs compétences. En effet, la direction des ressources humaines tend à développer son action dans un temps long dans lequel elle projette le développement des salariés. A l'inverse, les



managers exerçant dans des environnements transverses tels que le groupe projet ou les méthodes agiles recherchent un résultat de court terme peu compatible avec le développement du collaborateur envisagé dans un schéma plus traditionnel.

Dans ces conditions, la direction des ressources humaines devra veiller à ce que les salariés puissent se ménager des temps de formation spécifiques pour acquérir les connaissances ou les compétences dont ils auront besoin non seulement pour leur appropriation de ces modalités de travail mais aussi dans leur développement professionnel. Outre le développement des collaborateurs, ce suivi des formations devra permettre de se conformer aux obligations pesant sur l'employeur en matière de formation des salariés.

Après avoir envisagé les impacts des organisations transversales sur la formation organisée dans un mode traditionnel, nous envisagerons ces organisations transversales comme organisations apprenantes en tant que telles.

### Préconisation

- Assurer une bonne traçabilité des actions de formation dont les salariés ont été bénéficiaires.

#### *c) L'organisation moteur de développement des compétences des salariés*

Outre les actions de formation ponctuelles, l'ensemble de l'organisation qui favoriserait la coopération transversale permettra de développer les compétences des salariés. L'organisation apprenante telle que définie par Peter Senge dans son ouvrage *La cinquième discipline* vise « *des organisations dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble* » (Senge, Arnaud, et Gauthier s. d., 513) pourrait répondre à cet objectif.

Cette théorie de l'apprentissage organisationnel conduisant au développement des compétences nécessitera pour la DRH de développer dans les équipes une culture nouvelle questionnant fortement les organisations existantes. A cette fin, cinq axes d'évolution pourront être identifiés (Benhamou et Lorenz 2020, 10) :

- le développement de méthodes de travail et de pratiques managériales propices à une dynamique d'auto-apprentissage ;
- une bonne compréhension systémique des mutations de l'environnement ;
- le développement de l'apprentissage en équipe pour partager les connaissances et savoir-faire formels et informels en situation de travail. Cette modalité d'apprentissage est explorée par des directeurs des ressources humaines qui voient dans la formation entre pairs un modèle prometteur : « *c'est une manière de faire de la collaboration sans en parler parce qu'en fait on met des gens autour de la table pour leur objectif propre individuel, sauf que en étant avec eux en collectif on fait de la collaboration, mais on ne le dit pas. Donc ça, je trouve que c'est hyper vertueux. On crée de la transversalité*

*parce qu'on s'aperçoit qu'on a tous le même problème alors qu'on avait l'impression qu'on était tout seul à les avoir et du coup ça crée des réseaux informels » (E14).*

- le développement d'une vision partagée ;
- le développement d'une pensée systémique.

Pour chacun de ces axes, la DRH pourra prendre part à l'émergence de leur développement et faire du mode d'apprentissage développé dans l'organisation un facteur de développement de la coopération. Lors des entretiens réalisés, un consultant spécialisé en ressources humaines a confirmé que la mobilité favorisait l'employabilité en termes de connaissances mais surtout l'apprentissage de nouvelles façons de travailler. Il voyait ainsi dans les entreprises apprenantes le moyen de développer une agilité organisationnelle (E7).

### 3. L'évaluation dans un contexte de transversalité

L'évaluation des salariés est une procédure permettant d'apprécier les comportements et les résultats obtenus que ce soit au plan individuel ou collectif. Elle constitue un acte important dans la mise en œuvre de la politique ressources humaines et dans le pilotage de l'entreprise. Initialement élaborée dans un contexte industriel, l'évaluation s'inscrit dans une démarche de contrôle permettant de vérifier que les tâches réalisées le sont conformément aux prescriptions faites aux salariés pour la tenue de leur poste de travail. Progressivement, les procédures d'évaluation ont évolué vers une appréciation de la performance, c'est-à-dire de la contribution des acteurs au résultat de l'entreprise. En conséquence, et plus encore que par le passé, le processus d'évaluation nécessite de former les managers pour leur permettre de conduire cette démarche en valorisant plus le qualitatif que le quantitatif (E4).

Nous traiterons dans les deux paragraphes suivants de l'évaluation individuelle et de l'évaluation collective en nous interrogeant sur les évolutions que la DRH pourra proposer dans une organisation favorisant la coopération transversale.

#### *a) L'évaluation individuelle*

Dans un environnement favorisant le développement de la coopération transversale par nature orientée vers le collectif et la plus grande autonomie des salariés, la pertinence de l'évaluation individuelle peut être posée. C'est ce que nous envisagerons dans un premier temps avant de proposer une adaptation de ce processus dès lors qu'il sera maintenu dans un tel contexte.

##### (1) Le maintien souhaitable de l'évaluation individuelle

L'évaluation individuelle a fait l'objet de nombreuses critiques de la part notamment des tenants de la psychodynamique du travail tels que Christophe Dejourné (Barabel et Meier 2015). Ce courant souligne les risques de l'évaluation individuelle des performances sur la santé des individus et comme facteur potentiel de mise en cause du fonctionnement du collectif. Cette critique tient essentiellement au fait que l'appréciation qui se veut objective n'a pas fait ses preuves quant à sa capacité à apprécier réellement le travail des salariés placés dans leur environnement de travail. Seul le résultat serait évalué et non le travail en lui-même. Or ces deux éléments ne se confondent pas. Cette remise en cause de l'évaluation individuelle est aussi

présente chez certains professionnels des ressources humaines interrogés qui y voient un modèle obsolète par certains aspects (E2).

Ce point devra être source d'une attention particulière dans la mesure où l'évaluateur, qui dans la majorité des entreprises est le responsable hiérarchique, pourrait se trouver très éloigné de la situation de travail réel. Ainsi dans une équipe fonctionnant en mode scrum avec des membres venant de tous horizons, comment le manager hiérarchique d'un salarié pourrait-il être en mesure d'évaluer la réalité de l'activité alors qu'il n'est pas lui-même intégré à l'équipe ? Il devra dans ce cas évaluer de façon subjective ou bien par la mise en œuvre d'indicateurs qui ne traduiraient qu'imparfaitement les interactions des salariés entre eux alors même que cela est recherché dans un mécanisme de coopération transversale.

L'évaluation individuelle peut aussi conduire à des comportements déviants (Scharnitzky 2018, 56) mettant en cause le principe même de coopération transversale et le vivre ensemble. Cela est notamment le cas si l'on associe évaluation individuelle et système de gratification assis sur des éléments individuels. Cette problématique du lien entre comportement individuel et récompense a été confortée par un expert en management qui a souligné « *qu'un comportement classique solitaire récompensé n'incite pas à la coopération* » allant même jusqu'à remettre en cause l'intérêt de la rémunération variable individuelle (E9). Cette opinion loin d'être isolée a été reprise par une spécialiste des organisations et des conditions de travail qui a précisé que « *l'évaluation et la rémunération individualisées entravent la coopération* » (E10). Cette évaluation peut ainsi entraîner une compétition induite entre salariés (Scharnitzky 2018, 56) et leur désresponsabilisation (Scharnitzky 2018, 51), ce qui serait contraire à la coopération recherchée. La réussite personnelle se trouverait privilégiée par rapport à la réussite du collectif dans la mesure où la concurrence pourrait se développer très vite allant jusqu'à des conduites déloyales dans les groupes ou équipes formées pour un projet avec à terme le développement de l'isolement ou de la solitude des collaborateurs. Ces éventuelles déviations pourront toutefois être limitées dès lors que la culture de l'organisation prône l'entraide et l'esprit d'équipe.

Pour autant, l'évaluation individuelle ne peut être totalement remise en cause même dans un environnement favorisant la coopération transverse. En effet, dans un type d'organisation où la structure ne donne qu'une idée imparfaite de l'organisation (Dupuy 2011) du fait de son caractère évolutif et temporaire, l'évaluation est pour le salarié un moyen officiel de vérifier auprès de son manager son utilité au travail et par là même un moyen de consolider son identité au travail. Cette pratique, bien menée, participe de la reconnaissance. Ainsi, les éléments de l'évaluation individuelle permettent de se comparer, ce qui est indispensable à la construction de sa propre image (Scharnitzky 2018, 57) et donc de son identité.

L'absence d'évaluation individuelle pourrait conduire au développement de la paresse sociale pour certaines personnes (Scharnitzky 2018, 48). Il convient donc de maintenir cette appréciation pour éviter certaines déviations et dans une perspective de justice organisationnelle. Cette question de l'évaluation individuelle permet de renvoyer aux travaux de Vroom sur la motivation. En effet, par ces travaux, un lien direct est établi entre l'effort fourni et le résultat obtenu. Ce lien est un déterminant de la motivation. L'entretien individuel permettra de matérialiser ce rapport et d'entretenir la motivation.

Enfin, l'évaluation individuelle permet de répondre à une évolution sociétale consistant à ce que les individus deviennent de plus en plus individualistes et différents y compris dans leurs attentes en matière de GRH (Baccar 2019, 115).

Pour tout cela, la procédure d'évaluation instaurant un moment obligatoire d'échange avec le manager se doit d'être maintenue. Toutefois dans une organisation transversale, la direction des ressources humaines devra contextualiser l'entretien et former les personnes en charge de leur conduite de manière à s'assurer que les objectifs de cette démarche soient bien appréhendés.

### Préconisations

- Maintenir ou mettre en place les évaluations individuelles des salariés ;
- Former les managers à la conduite des évaluations.

### (2) Les objectifs de l'évaluation individuelle dans une organisation transversale

La DRH qui serait amenée à réfléchir à la question de l'évaluation individuelle dans une organisation favorisant la coopération transversale retiendra trois axes dans le processus d'évaluation. Ces axes d'évaluation sont :

- la performance individuelle ;
- la contribution à la performance collective ;
- les compétences des salariés.

L'évaluation de la performance individuelle permettra d'apprécier la qualité de la « production » du salarié mais aussi son niveau d'engagement organisationnel qui est un facteur de performance (Delobbe, Rojot, et El Akremi 2009, 275) et ainsi d'éviter les comportements de flânerie. Cette évaluation très courante dans les organisations s'inscrit dans le registre du contrôle et de l'appréciation. Utilisée seule, elle est contributive de comportements individualistes plus encore quand elle est déterminante de l'attribution d'avantages individuels. De même, non accompagnée d'une culture forte du droit à l'erreur et de l'expérimentation, l'évaluation individuelle pourra être un obstacle à l'innovation des acteurs, réaction qui sera en complète contradiction avec les attendus de la coopération transversale.

L'évaluation de la contribution de l'individu à la performance collective semble un pas intéressant vers le développement de la coopération transversale. Dans ce cas, la question n'est plus de savoir à quel niveau le salarié a contribué à la réalisation du résultat final supposé positif mais quelle a été sa contribution en faveur du collectif pour l'obtention d'un résultat ou bien au développement de la performance durable de l'organisation. La pratique d'Ubisoft peut permettre d'illustrer ce point. « *Ce studio se distingue néanmoins de nombreuses organisations ayant également le souci de gérer les compétences individuelles, de par une conception nuancée de leur interaction. Pour le Vice-Président RH, « ce qui se passe dans les équipes relève plus de la multiplication que de l'addition : si on additionne zéro, on ne change pas le résultat, mais si on multiplie par zéro, on annule tout... » : il y a autrement dit une attention particulière au rôle du collectif dans l'atteinte de la performance. Cela se traduit par de très nombreux moyens pour assurer le « développement durable de la relève » : formations, e-*

*learning, capsules vidéo, mais aussi jumelages entre employés et communautés de pratiques. « Les gens reconnus comme les meilleurs dans leur domaine, nos 'Kings', ne se contentent pas de faire leur travail. Ils doivent également créer de la relève ». Interactions, transfert et coopération sont donc érigés au rang de nécessité absolue pour que la performance voie le jour au terme de projets complexes » (Defelix et al. 2014, 45). Pour ce point, l'évaluation pourra consister par exemple en une analyse des initiatives de formations prises par un salarié à destination de ses collègues en vue de développer telle ou telle compétence. Ces initiatives sont aujourd'hui rendues plus aisées grâce notamment à des applications numériques légères facilement mobilisables (ex : [www.speech.me](http://www.speech.me)). Dans un autre domaine, nous pouvons citer l'exemple d'une entreprise spécialisée dans le logiciel chez qui les commerciaux sont évalués sur leur impact individuel, la manière dont ils ont aidé les autres à réussir, et la manière dont ils se sont appuyés sur la réussite des autres pour parvenir à la leur. *In fine*, ce qui est évalué c'est le comportement qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs (E4). S'agissant des managers, leur évaluation pourra aussi être complétée d'une mesure de leur capacité à déléguer en vue de favoriser le développement de leur équipe. Si des évolutions apparaissent en matière d'évaluation, des professionnels interviewés ont déploré que la fixation d'objectif et l'évaluation soient centrées sur des données quantitatives et pas suffisamment sur l'appréciation des modalités permettant la création de valeur qui en résulte (E20).*

A l'occasion de la redéfinition des objectifs liés à l'évaluation des salariés, la direction des ressources humaines pourra intégrer un volet compétences appréhendés différemment de celui de l'entretien professionnel<sup>22</sup> qui répond à une finalité autre. Cet aspect ne devra pas être confondu avec l'entretien professionnel prévu par le droit du travail français, mais il aura pour objet de procéder à un recensement des compétences acquises par les collaborateurs à l'occasion des projets auxquels ils ont contribué. Cette opération de recensement permettra non seulement de construire une cartographie des compétences dans l'organisation et à terme de disposer des informations nécessaires à la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la conduite de projets transversaux, tel que cela a été évoqué plus haut. Cette connaissance des compétences détenues par les salariés permettra de constituer des équipes selon des combinaisons sans cesse renouvelées favorisant ainsi la coopération transverse mais aussi de s'appuyer ces salariés pour diffuser leur connaissance dans les équipes contribuant ainsi au développement de l'intelligence collective. Ubisoft nous donne un nouvel exemple de cette pratique. « *A la fin d'un projet, les directeurs métiers s'assurent que tous les contributeurs ont un entretien de bilan qui permet de faire le point sur les compétences acquises et d'orienter vers les nouveaux projets* » (Defelix et al. 2014, 45). Evoquant cette phase de capitalisation des compétences acquises dans le cadre des projets, d'autres considèrent qu'il appartient à la fonction ressources humaines d'en assumer le suivi notamment en fin de projet (E7). A notre sens, la prise en charge de cette tâche gagnerait à être assurée par les ressources humaines en vue d'assurer la mutualisation et le partage des compétences dans les différentes entités organisationnelles de l'entreprise.

En conclusion de ces développements portant sur l'évaluation individuelle, il nous apparaît que l'évaluation individuelle conserve toute sa pertinence dans un contexte de coopération transverse dès lors que la fonction ressources humaines la redéfinit comme un moyen de

---

<sup>22</sup> L'entretien professionnel vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (qualifications, changement de poste, promotion, ...) et identifier ses besoins de formation.

développer le collectif et la coopération et non dans un sens visant à exacerber les comportements individualistes des salariés.

Après avoir envisagé la question de l'évaluation individuelle, nous consacrerons quelques développements à l'évaluation collective.

### Préconisations

- Apporter un soin particulier dans la fixation des objectifs ou dans le référentiel d'évaluation pour répondre aux trois niveaux d'évaluations présentés ;
- Lors de l'évaluation, dissocier clairement l'appréciation de la performance, la contribution au fonctionnement du collectif et les compétences acquises.

#### b) L'évaluation collective

##### (1) Une évaluation en devenir

« La performance d'une équipe évalue le processus du travail et le résultat collectif réalisé par les membres (Piccoli et al., 2004). Elle se mesure par la qualité du travail réalisé, par les attitudes et les comportements des membres » (Jawadi et Boukef Charki 2011, 48).

Le fonctionnement des organisations mobilisant de plus en plus les équipes et les groupes de travail, l'évaluation portée au niveau collectif semble donc être une conséquence logique de cette évolution. L'enjeu sera alors de procéder à l'évaluation d'entités intégrées et non d'individualités.

Comme pour l'évaluation individuelle, les axes de l'évaluation collective doivent être définis avec précision notamment par la direction des ressources humaines. A défaut, l'évaluation pourrait être limitée à une évaluation économique et financière sans qu'elle ne vienne alimenter la réflexion sur le développement de la coopération transversale ni en promouvoir les facteurs déterminants.

##### (2) Les objectifs de l'évaluation collective

Un des nombreux enjeux auxquels sont confrontées les directions des ressources humaines tient à la difficulté à concilier les intérêts collectifs de l'organisation avec les aspirations individualistes croissantes des membres des organisations. L'évaluation collective qui serait mise en œuvre dans l'entreprise pourrait constituer un élément de régulation permettant de tendre à cet équilibre. Pour ce faire, l'évaluation collective devra intégrer trois axes principaux :

- la performance collective ;
- le degré d'intégration de ce collectif à l'organisation plus globale ;
- la contribution du collectif au développement des compétences des individus.

La performance collective pourra être évaluée en tant que résultat intégré de l'action des membres de l'organisation. Cet aspect de l'évaluation collective vise à vérifier que le travail réalisé est bien conforme aux normes applicables dans l'organisation (Jawadi et Boukef Charki 2011, 49). L'évaluation de la performance collective constituera aussi un élément

d'appréciation de la pertinence de l'organisation mise en place ainsi qu'un élément fédérateur au sein des organisations. En effet, les salariés œuvrant dans une organisation favorisant la coopération transversale pourraient être tentés de ne considérer que les éléments relevant de leur propre performance. La mise en place d'un processus d'évaluation collectif permettra de responsabiliser l'ensemble des contributeurs à ce collectif de travail à la réalisation d'un résultat commun. Faute de réalisation d'un objectif commun distinct des objectifs individuels, les avantages attendus ne seront pas atteints, pénalisant l'ensemble du groupe que ce soit dans le cadre de la conduite d'un projet ou du développement des organisations agiles.

Comme pour les évaluations individuelles, il conviendra de vérifier que le collectif évalué s'inscrit bien dans les objectifs plus généraux tels que ceux de l'entreprise et ne visera pas uniquement à la réalisation d'objectifs qui lui seraient propres. Dans ce cas, l'évaluation visera non pas à responsabiliser les individus au sein du groupe mais le groupe dans une organisation plus large telle que peut l'être une entreprise dans une recherche de performance globale.

Le dernier axe d'évaluation qui devrait être porté par les directions des ressources humaines dans le cadre de l'évaluation collective tient à la capacité du collectif à développer les compétences de ses membres. Dans une coopération transversale, l'ensemble des membres d'un collectif doit nécessairement concourir à la réalisation d'un objectif en relation avec la stratégie de l'entreprise mais ce point est insuffisant si l'on souhaite inscrire cette coopération dans la culture de l'entreprise. Parmi les éléments qui feront l'objet d'une évaluation, le développement des compétences à titre individuel pourrait être retenu comme élément d'appréciation du fonctionnement interne du groupe évalué. Cette prise en compte du développement des compétences dans l'évaluation serait alors un élément incitatif au partage et à l'échange des savoir-faire avec à terme une montée en compétence des participants aux projets.

Nous avons envisagé les évaluations tant du point de vue individuel que collectif en tentant de formuler des propositions d'adaptation qui pourraient être portées par la direction des ressources humaines et qui auraient vocation à développer la coopération transversale. Outre ces points touchant au fond de l'évaluation, il nous apparaît nécessaire de revisiter le processus de l'évaluation dans une même perspective.

### **Préconisations**

- Développer une évaluation collective en complément de l'évaluation individuelle ;
- Différencier clairement la performance collective et la contribution du collectif au développement des compétences des individus.

#### *c) De l'évaluation hiérarchique à l'évaluation collégiale*

L'évaluation initialement conçue dans un contexte de management hiérarchique se trouve affectée par la multiplicité d'intervenants dans le cadre d'un fonctionnement en transversalité. Passant d'un contexte dans lequel le manager direct évaluait son subordonné pour des tâches ou des objectifs qu'il lui avait donnés à réaliser, l'évaluation doit aujourd'hui être envisagée dans un cadre différent dans lequel le salarié exerce son activité dans une organisation en recomposition constante et par conséquent ne s'inscrivant pas nécessairement dans une vision de moyen ou long terme. De même, comment le manager hiérarchique pourrait-il apprécier la



bonne fin des tâches confiées à son collaborateur alors qu'il n'est pas en mesure d'avoir de réelle visibilité sur le travail réalisé ? C'est dans la perspective de répondre à l'ensemble de ces enjeux que la direction des ressources humaines devra adapter la conduite des évaluations individuelles.

Dans une vision transversale du management ou de la coopération, deux catégories de management peuvent être identifiées. Il s'agit d'une part du management direct ou hiérarchique et du chef de projet si l'on est par exemple dans le cadre d'un projet. Les méthodes d'organisations nouvelles dites agiles ou projets sont plus orientées vers des temps courts et la recherche du résultat immédiat pour des équipes éphémères. Dans ce contexte, les attentes des managers envers les collaborateurs sont fortes en termes de délais de réalisation, d'efficacité budgétaire et de qualité. La fixation des objectifs et l'évaluation qui en résultera portera généralement sur la délivrance du bon produit, à la bonne date et au bon coût. Le manager hiérarchique qui bien entendu est aussi à la recherche de résultats obtenus dans de bonnes conditions économiques devra en plus intégrer à son évaluation des éléments portant sur un temps long et qui lui permettront d'assurer une continuité dans son activité, un maintien ou un développement des compétences individuelles et collectives de son équipe par exemple.

Cette différence de temporalité dans les objectifs des managers aura des effets notables. En effet, le manager de projet n'aura tendance, si l'évaluation lui est confiée, qu'à vérifier que les jalons du projet sont bien respectés sur leurs différents aspects. La question de l'évaluation de la compétence du collaborateur qui conduira à la réflexion sur son développement par la formation par exemple ne sera pas prise en considération par le simple fait qu'une fois le projet réalisé, le manager transverse n'a plus la responsabilité des collaborateurs de l'équipe projet. Pour le manager hiérarchique, l'évaluation des compétences et leur développement sera un élément crucial dans le management de la carrière du collaborateur mais aussi dans le management des compétences de son périmètre de responsabilité. Les évolutions en matière de formation avec notamment la reconnaissance des actions de formation en situation de travail attestent de la nécessité d'évaluer ces compétences possiblement acquises dans un cadre de travail transverse propice à l'acquisition de savoirs nouveaux.

S'agissant de l'évaluation des objectifs permettant de mesurer la performance, la première question levée sera celle de la fixation des objectifs de la personne qui est responsable de cette tâche. Si l'activité transversale ne représente qu'une part limitée du travail du collaborateur, son manager direct peut être seul en charge de la fixation des objectifs. Pour autant dans un souci de respect de la justice organisationnelle au sein de l'équipe, il devra s'enquérir des réalisations de son collaborateur dans le cadre d'éventuels projets transverses pour maintenir une évaluation équitable. A l'inverse, dans l'hypothèse d'une affectation totale ou majoritaire sur des activités transverses, la fixation conjointe des objectifs avec le manager transverse pourrait s'avérer pertinente tant du fait de leur nature que dans une volonté de vérification de la soutenabilité de la charge affectée. Ce principe de coresponsabilité dans la fixation des objectifs devra se faire dans un cadre précis et transparent faute de quoi le manager hiérarchique pourrait se sentir dépossédé de son rôle et ainsi adopter une position de retrait ou de défiance face aux pratiques transverses mises en place.

L'appréciation de la réalisation des objectifs est un moment délicat et important pour les managers et les collaborateurs. Si la coopération transverse ajoute de la complexité à cet exercice, il ne nous semble pas opportun de le sacrifier au profit d'une seule appréciation



collective d'une équipe ayant travaillé sur un projet donné. En effet, au-delà des écueils potentiels mis en avant par la psychodynamique du travail, cette évaluation et l'entretien qui le précède semble constituer un facteur essentiel de maintien du lien existant entre le collaborateur et son entité organisationnelle alors même qu'il n'y exerce qu'une faible part de son activité. Ce lien est d'autant plus nécessaire pour un collaborateur qui passerait de projet en projet pour s'assurer d'une certaine visibilité de son manager.

Si l'évaluation individuelle apparaît comme étant nécessaire, il conviendra de fixer les objectifs de façon particulièrement attentive de manière à éviter l'émergence de comportements déviants de certains salariés dans le but d'atteindre leurs objectifs individuels au détriment des intérêts collectifs et donc de la coopération transversale. La fixation d'objectifs ne doit constituer ni un frein à la créativité ni à l'innovation des collaborateurs trop centrés sur la réalisation des objectifs.

Nous le voyons, si l'évaluation individuelle reste prédominante dans un grand nombre d'entreprises, l'évaluation collective doit venir la compléter en vue de favoriser ou de maintenir la transversalité. Cette évaluation plus complexe à mettre en œuvre ne visera pas uniquement à « récompenser » la production d'une équipe mais à s'assurer de comportements facilitant ou contribuant au développement d'un management par la confiance. De ce fait, l'évaluation des comportements portant sur le relationnel pourra progresser. Dans ce cadre, l'évaluation de la qualité des interactions entre les membres de l'équipe doit être réalisée.

L'ensemble de ces éléments conduit à se poser la question de la pertinence d'une évaluation conduite uniquement par le manager placé en situation de responsable hiérarchique. En effet, si cette configuration semble adaptée pour l'évaluation du plan individuel, l'évaluation du collectif ne nécessite-t-elle pas naturellement d'être complétée d'une démarche d'évaluation collégiale associant management hiérarchique et management fonctionnel ? C'est à notre sens une piste d'évolution que les directions des ressources humaines pourront développer et qui est déjà déployée dans certaines entreprises (E2). Outre ces évaluations individuelles ou collectives conduites par les responsables hiérarchiques et fonctionnelles, d'autres pistes d'évaluation du niveau de coopération pourraient se développer dans le futur, par exemple, par la mise en place d'enquêtes annuelles visant à explorer ces thématiques en particulier au sein des équipes (E12). De même, il sera opportun de développer une culture du feedback dans un modèle de coopération transversale et « *d'inciter à un dialogue permanent et ne pas reposer sur deux entretiens annuels alors même que les personnels ne sont plus en équipe naturelle* » (E9). Un directeur des ressources humaines interviewé est même allé plus loin proposant une évaluation associant pairs et parties prenante (E15).

Si l'évaluation peut constituer un outil important à la main des ressources humaines permettant de favoriser la coopération transversale dans l'entreprise, les politiques liées aux rémunérations et aux avantages sociaux peuvent aussi apparaître comme un ensemble d'outils mobilisables dans ce sens.

### **Préconisation**

- Associer les managers hiérarchiques et les managers fonctionnels au processus d'évaluation.

#### 4. La rémunération et les avantages sociaux

##### a) La rémunération par objectifs

Les organisations favorisant la coopération transversale tendent à se reconnaître dans des conventions de GRH de type individualisante. La dimension rémunération de cette convention de GRH se caractérise par l'existence d'un « *package salariale avec part variable individuelle déterminée à posteriori sur la base des performances* » (Pichault et Nizet 2013, 170). Selon Roman, « *la rémunération variable est l'outil d'incitation et de motivation par excellence* » (Roman 2016, 152). Dès lors qu'elle vise des objectifs individuels, elle s'inscrit alors dans une vision de court terme.

Sur la base de telles affirmations, il n'est pas étonnant que le déploiement d'une part variable individuelle se développe dans les entreprises. En 2016, une étude de la DARES faisait état de ce que pour les entreprises de 10 salariés et plus, les éléments de rémunération variable ont représenté 20,1 % de la rémunération brute totale et les primes liées à la performance individuelle 4,2 % de la rémunération brute totale (DARES 2019). Cette part des rémunérations variables liées à la performance individuelle est en croissance par rapport à la précédente étude en 2014 pour laquelle les valeurs enregistrées étaient respectivement de 19,2 % et 3,9 % (DARES 2016). Ainsi, le nombre de salariés bénéficiaires de ce type de rémunération est de plus en plus important pour des montants eux aussi en croissance.

Il convient de s'interroger de la pertinence pour les DRH d'instaurer ou de développer de tels modes de rémunération dans la perspective de développer la coopération transversale. Ce type de rémunération peut se révéler finalement trop individualiste et conduire à des comportements préjudiciables à l'organisation dans son ensemble comme l'a relevé une experte en organisation et conditions de travail interviewée (E10). Ainsi, certaines entreprises ont introduit des indicateurs collectifs dans leur dispositif de commissionnement individuel en vue d'en limiter les dérives avec le risque, toutefois d'en limiter le caractère incitatif (Roman 2016, 155). Les dysfonctionnements éventuels évoqués précédemment tiennent généralement à un défaut d'alignement des objectifs fixés avec les résultats souhaités ainsi qu'à la méthode d'évaluation mise en œuvre. Un consultant interrogé dans le cadre de cette étude a conforté cette analyse considérant que « *la rémunération doit être repensée au travers de la contribution apportée ; un comportement classique solitaire récompensé n'incite pas à la coopération* » (E9).

Certaines entreprises ont tenté de faire évoluer ce type de rémunération. Ainsi, des entreprises ont tenté dans un souhait de modifier leur approche client, de réorienter le système de rémunération de ses équipes commerciales pour y intégrer cette dimension de transversalité dans la constitution des offres (E4). Cette initiative n'a cependant pas fait émerger les résultats attendus pour deux raisons. La première tient à la culture fortement individualiste des équipes commerciales et la seconde à la présence de concurrents qui ne se sont pas engagés dans cette démarche de réorientation de la structure de rémunération faisant ainsi courir le risque de perte d'attractivité lors des recrutements de commerciaux. Si dans ce cas, l'évolution du système de rémunération n'a pas abouti au résultat escompté, il n'en demeure pas moins que des experts en management ont préconisé, lors des entretiens réalisés, « *de changer le système de rétribution reconnaissant la participation au projet* » (E9).

On le constate, même si la rémunération variable individuelle présente de nombreux travers, elle n'en demeure pas moins très répandue dans les entreprises et appréciée par les collaborateurs qui y voient, au-delà de l'aspect financier, une reconnaissance de leur contribution individuelle à la performance de l'entreprise, ce qui peut aussi contribuer à développer leur estime de soi et leur identité ; deux facteurs qui demeurent importants dans l'instauration d'une organisation performante et durable.

La rémunération variable individuelle devra être maintenue car dans la théorie de Vroom, la motivation est étroitement liée au rapport existant entre l'effort effectué et le résultat obtenu. Remettre en cause ce lien pourrait conduire à une démotivation du salarié dans un contexte collectif et ainsi donner lieu à des comportements de type passager clandestin (Scharnitzky 2018, 48). Cette relation de la motivation et de la rémunération individuelle pourra toutefois être atténuée par un pilotage de la direction des ressources humaines qui en fonction du comportement individuel des salariés les affectera sur des projets plus valorisants. Dans ce contexte, l'intérêt perçu par le salarié comme contrepartie à son investissement ne sera pas une rétribution financière mais une opportunité à développer de nouvelles compétences. Dans ce cas, le salarié concerné pourra trouver dans la valorisation de son travail un renforcement de son identité ou de son image vis-à-vis des autres salariés.

#### *b) Les instruments de rémunération collective*

Nous avons envisagé précédemment la question de la rémunération individuelle en soulignant les impacts potentiels sur le développement du collectif et donc de la coopération transversale. Il convient maintenant d'évoquer les instruments de rémunération collective comme instruments au service de cette coopération.

##### *(1) La rémunération variable collective*

Les entreprises intègrent régulièrement une partie de rémunération variable collective dans la construction de leur système de rémunération. Cette pratique permet de contrebalancer utilement les éventuelles dérives occasionnées par la seule mise en place de rémunération variable individuelle. Certains directeurs des ressources humaines interrogés sur cette question ont indiqué qu'ils avaient instauré dans le cadre de leur dispositif de rémunération collective certains objectifs de coopération en vue de les valoriser spécifiquement.

Si elle peut s'avérer utile, la mise en place de rémunération variable collective ne devra pas conduire à reproduire au niveau collectif les dérives potentielles que l'on peut redouter au plan individuel. Le groupe bénéficiaire de cette rémunération collective ne devra en aucun cas développer une pratique contraire à l'intérêt de l'entreprise dans la perspective de n'atteindre que ses objectifs. De même, les effets positifs attendus de ce type de rémunération en matière de coopération pourraient se trouver mis en cause lorsqu'un collaborateur détaché sur un projet met à mal l'atteinte des objectifs de l'équipe (E9).

## Préconisations

- Le mécanisme de rémunération variable dès lors qu'il existe doit combiner part individuelle et part collective ;
- La réalisation des objectifs individuels ou collectifs peut donner lieu à des contreparties financières mais elle peut aussi permettre l'accès à des projets plus importants ou à plus forts enjeux pour l'entreprise.

### (2) L'intéressement

L'intéressement est un dispositif légal prévu par le code du travail dont la mise en place est facultative dans les entreprises. L'intéressement est généralement mis en place dans les entreprises suite à la négociation d'un accord collectif d'entreprise. Son calcul est d'une grande souplesse mais doit être « *lié à des indicateurs exprimant la performance ou les progrès économique de l'entreprise* » (Roman 2016, 193). Par exemple, des indicateurs tels que le respect des délais de livraison dans une entreprise industrielle peuvent être retenus ou bien les résultats d'une enquête de satisfaction clients. Autant de critères qui pourront par un dispositif de rémunération fédérer les salariés de différentes unités de l'organisation en vue de la réalisation d'objectifs dépassant les intérêts d'une entité unique. Par cela, la coopération transversale entre les équipes peut se trouver favorisée. Le caractère aléatoire des critères, obligatoire pour la validité de ce dispositif, sera aussi de nature à favoriser la coopération dans les équipes puisqu'il incitera tous les membres de l'organisation à converger vers le même but pour l'atteinte d'indicateurs négociés et déclencheurs de la rémunération.

Sur ce point, la direction des ressources humaines pourra promouvoir ce type de mécanisme alliant utilement performance de l'entreprise et intérêt individuel en choisissant habilement les indicateurs permettant de développer la coopération. La compréhension aisée des indicateurs et leur lien avec l'activité seraient de nature à faciliter la convergence des salariés vers une plus grande coopération. Cette compréhension du dispositif et le lien qu'il conviendra d'établir avec la rémunération nécessitera une communication régulière sur les objectifs collectifs, sur le niveau d'avancement dans l'atteinte des objectifs et sur les sommes versées au titre de l'intéressement.

Outre l'intéressement, d'autres dispositifs d'épargne salariale seront mobilisables en vue de favoriser la coopération transversale en associant les salariés aux résultats de l'entreprise.

## Préconisations

- Négocier un accord d'intéressement au niveau de l'entreprise ;
- Choisir des critères de calcul valorisant les réalisations collectives plutôt que des éléments financiers.

### (3) Les dispositifs d'actionnariat salarié

Des dispositifs existent visant à favoriser l'accès des salariés au capital de l'entreprise. Généralement mis en place dans des groupes de taille importante, ces outils d'achats d'actions ou d'attribution d'actions aux salariés permettent de renforcer le lien entre les salariés et l'entreprise et de renforcer l'affectio societatis de l'ensemble.

Par leur adhésion au capital de l'entreprise, les salariés concernés pourraient se trouver confortés dans la perspective d'une coopération plus marquée tout en visant une certaine fidélisation des salariés dans l'entreprise.

Au terme de ces développements sur le lien existant entre rémunération et coopération, il est apparu que bon nombre des professionnels des ressources humaines se sont montrés attentifs aux impacts réciproques des deux dimensions. Pour autant une des personnes interviewées a précisé qu'en pratique « *la coopération transverse ne modifie pas les règles de rémunération : définition d'objectifs, grille de mesure des résultats, sauf cas particulier de gros projets, mais il revient aux RH de s'assurer de l'harmonie, au début du projet* » (E7). Cette question de la rémunération comme moyen de favoriser la coopération même perçue comme importante par les ressources humaines constitue un levier qui ne semble pas suffisamment développé faute d'adaptation suffisante des politiques ressources humaines aux enjeux de la coopération (E8).

#### 5. La fonction ressources humaines protectrice de la santé des salariés

Le code du travail pose le principe selon lequel l'employeur doit prendre les mesures adaptées pour préserver la sécurité des salariés dans l'entreprise. Ce principe largement diffusé doit être confronté à la réalité des organisations favorisant le développement de la coopération transverse. Selon nous, cette question peut être abordée selon deux axes que sont la préservation de la santé physique et de la santé mentale des salariés.

##### a) La préservation de la santé physique des salariés

La préservation de la santé physique des salariés est prise en considération depuis une époque assez ancienne, renforcée en cela par le développement de diverses prescriptions légales ou réglementaires. Le développement des formes d'organisation du travail favorisant le développement de la coopération transverse ne remet pas en cause par nature l'impérative protection des salariés. Les normes applicables en matière de conditions de travail, d'équipement, de durée du travail, de repos, etc. continuent à s'appliquer sans distinction liée aux modalités d'organisation. Pour autant, une vigilance particulière devra être apportée sur ces questions dans la mesure où les buts poursuivis par le développement de la transversalité, des modes agiles ou projet peuvent avoir pour conséquence d'affaiblir le niveau de protection dont bénéficient les salariés ou tout au moins de mettre en œuvre le niveau de vigilance requis pour assurer une bonne protection des salariés. En effet, les questions de réactivité en vue de se positionner par rapport à la concurrence peuvent par exemple conduire à négliger certaines normes de sécurité, dont la mise en œuvre serait de nature à ralentir les délais de production de tel ou tel produit.

De même, le caractère temporaire de certaines organisations transversales pourrait aboutir à ce que les personnes en responsabilité sur un projet soient moins sensibles aux questions de

protection des salariés dans la mesure où elles ne seraient pas directement responsables en cas de dommages corporels subis par un membre de l'équipe. En effet, dans une structure managériale plus classique pouvant intégrer des mécanismes de délégation de pouvoir et de responsabilité en matière d'hygiène et de sécurité, le responsable hiérarchique détenteur de la délégation de responsabilité pourrait se montrer plus attentif aux conditions de sécurité encadrant les conditions d'exercice de l'activité des salariés, en s'assurant notamment de la formation des salariés à la sécurité.

Si les altérations des conditions d'exercice de l'activité dans un contexte de transversalité ne sont pas intrinsèquement de nature à impacter la santé physique de salariés, il en est différemment de la santé psychologique des salariés.

### **Préconisations**

- Former l'ensemble des managers hiérarchiques et fonctionnels aux règles de sécurité ;
- Vérifier la bonne application des règles existantes en matière de protection physique des salariés ;
- Adapter les délégations de pouvoir et de responsabilité pour impliquer des managers fonctionnels.

#### *b) La préservation de la santé mentale des salariés*

Le premier facteur pouvant potentiellement altérer la santé psychologique des salariés est lié à la charge de travail et à son intensité. En effet, dans un contexte où les salariés sont exposés à des sollicitations multiples de divers services ou projets, la charge de travail peut rapidement conduire, après une période de sur investissement, à des désordres psychologiques ou tout au moins à une situation de mal-être des salariés concernés. Cette sur sollicitation peut se traduire par une durée du travail excessive avec à terme des situations d'épuisement au travail. Sans atteindre de tels niveaux, cette situation de sur sollicitation peut aussi générer des situations de retrait des salariés, d'absence ou de démotivation lié à un sentiment d'impossibilité de réaliser un travail « bien fait » si l'on fait référence à la théorie développée par Yves Clot (Clot 2010). Le risque potentiel de se trouver dans cette situation est d'autant plus important que la distance induite par ce type d'organisation entre les donneurs d'ordre et le travail réel limite de fait l'efficacité des systèmes de régulation pouvant encadrer la charge de travail et par là même préserver le salarié.

Pour prévenir ce risque, le manager de salariés dont toute ou partie de l'activité s'inscrirait dans un contexte de transversalité devra s'attacher tout particulièrement à disposer d'une vision du travail réel du salarié concerné et ne pas se limiter à la simple vision du travail prescrit nécessairement réductrice de la situation de la situation du salarié. Des outils de suivi de charge des salariés pourraient aussi venir compléter le dispositif sous réserve de leur utilisation correcte et indépendante de toute question de suivi budgétaire. Le suivi de la charge intégrera le volume de charge du salarié mais aussi la nature de sa charge de manière à s'assurer que l'importante sollicitation dont il pourrait faire l'objet ne se doublera pas d'une multiplication du nombre de projets sur lesquels il serait sollicité. Enfin, pour renforcer ce suivi de la charge de travail, l'encadrement strict de la durée du travail des salariés permettra d'assurer non seulement un suivi de la charge de travail des salariés mais aussi un moyen de préservation de la santé des

salariés. Ce suivi sera d'autant plus important que des dispositions contractuelles telles que le forfait annuel en jours sur l'année, couramment déployées pour les projets peuvent être de nature à favoriser des dépassements horaires importants. Sur ce dernier point, la relation avec le salarié pourra se trouver complexifiée car les observations pouvant être faites tendent à montrer que dans un premier temps, les salariés au centre de plusieurs projets peuvent se trouver dans une situation de très forte stimulation liée à une perception très valorisante de leur situation avant de se trouver confronté à une situation de sur sollicitation pouvant conduire à un épuisement professionnel.

Un autre facteur de risque d'atteinte à la santé mentale des salariés a été mis en évidence par Eugène Enriquez. Pour lui, le processus de délégation de responsabilité du management vers les collaborateurs entraîne un processus de transferts de charge de stress. Le risque est d'autant plus grand que les personnes qui reçoivent ces responsabilités y sont souvent peu préparées.

Pour l'ensemble de ces questions, la direction des ressources humaines pourra agir sur deux registres. D'une part, elle devra intervenir en sensibilisation et en formation des équipes managériales et de l'ensemble des salariés sur les risques éventuels pouvant émerger de ces organisations transversales en pointant plus particulièrement les questions de temps de travail et d'épuisement des équipes. Passé ces actions préventives, la DRH pourra utilement concevoir un dispositif de pilotage reposant sur des indicateurs permettant d'assurer un suivi de la charge de travail mais aussi de la santé des collaborateurs (arrêt maladie, absentéisme). Autant d'indicateurs pertinents non modifiables par les managers hiérarchiques ou fonctionnels qui permettront de révéler des dysfonctionnements au sein des équipes.

Comme pour tout type d'organisation, les managers pourront être intéressés aux actions de prévention en matière de santé des collaborateurs de leurs équipes notamment par la mise en place d'objectifs individuels portant sur le temps de travail ou l'absentéisme.

Après avoir envisagé en quoi la fonction ressources humaines pouvait contribuer au développement de la coopération transversale par l'accompagnement du management et la révision de certains des grands processus de la fonction, il apparaît possible de développer une approche du travail qui pourrait aussi contribuer à cette évolution.

### **Préconisations**

- Former l'ensemble des salariés, managers ou non, à la prévention des risques psychosociaux ;
- Mettre en place des outils de suivi de charge de travail et de temps de travail permettant aux managers de suivre l'activité de leurs collaborateurs.

### C. Les actions des ressources humaines au cœur du travail réel

La fonction ressources humaines au-delà de sa fonction classique d'accompagnement des personnels peut aussi intervenir très largement sur la relation développée entre les individus et le travail. Cet axe de transformation pourrait contribuer à modifier profondément les relations interpersonnelles entre les individus et les équipes et ainsi favoriser les mécanismes de coopération. Deux voies pourraient répondre à cette orientation. Il s'agira tout d'abord du



repositionnement du travail réel au centre des organisations et dans un second temps du développement du dialogue ou de la mise en question du travail réel. Ce sont ces deux points que nous proposons d'aborder maintenant.

## 1. Aperçu du concept de travail

Ce concept ne renvoie pas à une définition univoque ou évidente. Son étymologie même fait débat. Ainsi, le lien avec le terme « *Tripalium* » (outil d'entrave et de torture) est désormais très contesté, au profit des hypothèses de la linguiste Marie-France Delport qui avancent que le vocable originel formé avec le préfixe latin « *trans* » réduit à « *tra* » exprimerait « *une tension qui se dirige vers un but et qui rencontre une résistance* ».

En philosophie, les classiques (Grecs et Latins) distinguent le travail pénible (*ponos*) et laborieux (*labor*), c'est-à-dire le travail destiné à dominer la nature pour survivre, du travail de commerce (*negocium*), du loisirs (otium ou *scholé*<sup>23</sup>) qui regroupe tout ce qui permet à l'homme de se développer intellectuellement (sciences, philosophie, politique) et finalement de la création (*opus*). Hannah Arendt (1961) reprend l'approche des classiques en la recentrant sur l'opposition entre *labor* et *opus*, mettant ainsi l'accent sur une différence fondamentale entre le travail asservissement de l'Homme et le travail qui le libère et trouve son expression dans l'œuvre.

En économie, le terme renvoie à l'activité productive, rémunérée ou non. Parfois néanmoins, les textes témoignent d'un glissement entre l'activité et les conditions de réalisation de l'activité et peuvent réduire le travail au salariat.

La psychodynamique et la clinique du travail, disciplines au croisement de l'ergonomie, de la psychologie et de la psychanalyse sous l'impulsion de Christophe Dejours et d'Yves Clot se sont dotées d'une théorie du travail. Ces disciplines le définissent comme « *activité humaine coordonnée utile* ». Dans ces quatre termes sont contenus :

- la nécessité de mobiliser l'intelligence humaine pour pallier le décalage entre le travail prescrit (consignes, procédures) et le travail réel (tout ce qu'il est nécessaire de faire pour réaliser l'activité) ;
- l'organisation du travail (division technique et hiérarchique, coordination, coopération : c'est-à-dire comment les opérateurs travaillent ensemble) ;
- la production de valeur.

Ainsi, pour ces disciplines, il n'y a de travail que vivant et travailler est une activité subjective par laquelle le sujet rencontre le réel et fait ainsi l'expérience de lui-même. Christophe Dejours (1998) écrit « *Travail, activité, emploi, profession, qualification, etc. Tous ces termes ont des connotations disciplinaires et conceptuelles spécifiques qui suscitent des controverses sur le sens qu'il convient de donner au terme de travail (...) Qu'il s'agisse d'une activité salariée ou bénévole, domestique ou professionnelle, de manœuvre ou de cadre, public ou privé, travailler c'est mobiliser son corps, son intelligence, sa personne pour une production ayant valeur d'usage* » (Dejours 2016, 219). Un des apports majeurs de cette théorie du travail est ainsi la mise en valeur de la fonction identitaire du travail. Celle-ci s'opère à travers le rapatriement du faire à l'être par le truchement de la reconnaissance (jugement de bon et beau travail par ceux

---

<sup>23</sup> Racine grecque des mots école et scolaire.

qui savent ce qu'il implique en termes de compétences, de qualités et d'efforts). Ainsi, schématiquement, lorsque que mon collectif de travail et mon encadrement posent un jugement de bon, voire de beau travail, sur mon activité, sur ce qu'il m'a fallu pour faire face à la résistance du réel, alors je fais l'expérience du monde et de moi-même et j'incorpore et renforce mon sentiment de dignité et de valeur. Ce modèle affirme ainsi que :

- le travail permet non seulement de transformer le monde mais également soi-même ;
- étayée par le travail, l'identité soutient la santé ;
- on ne tient pas sa santé que de soi.

Dans cette perspective, les décompensations pathologiques liées à des situations professionnelles dégradées et dysfonctionnelles (présentées aujourd'hui sous le vocable de risques psychosociaux) sont des crises identitaires. Les études épidémiologiques vont dans le sens de l'importance de la fonction identitaire du travail sur la santé des individus en indiquant que les sujets en emploi sont significativement en meilleure santé physique et psychique que ceux privés d'emploi (notamment les chômeurs). Les nombreuses vignettes cliniques récoltées depuis les névroses des bonnes à tout faire dans les années 1930, ou celles des téléphonistes dans les années 1950, illustrent ô combien la mise en panne de la fonction identitaire du travail altère parfois gravement, durablement voire dramatiquement la santé.

## 2. Le travail réel au cœur de l'organisation

Il ressort des interviews réalisées dans le cadre de la présente étude que les salariés d'une entreprise ne semblent s'engager dans une démarche de coopération transversale que dans la mesure où ils pensent pouvoir en tirer un profit quelconque. Selon les personnes, le bénéfice escompté pourra aller d'un intérêt financier pour certains à la recherche d'un travail bien fait pour d'autres si l'on reprend l'expression utilisée par Yves Clot dans son ouvrage « Le travail à cœur » (Clot 2010). Ainsi, les situations de développement de la coopération transverse recherchée pour elle-même semblent peu fréquentes.

Partant de ce constat, la recherche du dénominateur commun entre toutes les situations de développement de la coopération transverse semble être le travail réel des salariés dans les organisations. C'est autour du travail, de ses objectifs et de ses modalités de réalisation que l'ensemble des salariés de l'entreprise peut se retrouver pour construire une identité collective mais aussi un avenir commun. Selon nous, par travail, il convient de retenir la notion de travail réel, c'est-à-dire tel que résultant de la pratique réelle et quotidienne dans les entreprises. Le travail prescrit apparaissant comme éloigné de la réalité quotidienne des salariés, car souvent conçue par des experts ou des technocrates est peu susceptible d'emporter l'adhésion d'un grand nombre de membres dans les organisations. Sur ce point, nous relèverons que la direction des ressources humaines pourrait se trouver en situation de création de travail prescrit si son action dans le cadre de la rédaction des descriptions d'emploi s'avérait trop éloignée du travail réel. Le travail réel en ce qu'il permet une appropriation par chacun et que les collaborateurs en éprouve la réalité de manière constante permet de développer une réflexion collective et des actions autour de sa pratique.

Si le travail réel, comme élément central du fonctionnement des organisations, nous semble essentiel au développement d'interactions entre membres d'une collectivité, il est souvent absent des réflexions organisationnelles des entreprises avec des conséquences négatives pour leurs collaborateurs. Des auteurs de science de gestion ont ainsi signalé que « *l'emprise*

*bureaucratique, la puissance des technostructures ... ont dévitalisé le travail et plongé bon nombre de salariés dans les tourments de la perte de sens* ». (Detchessahar 2019, 21). Toujours selon le même auteur les salariés ont aujourd'hui « *le sentiment d'être soumis à un ensemble de normes de travail conçues par d'autres, des experts souvent éloignés du travail et qui laissent peu de prise aux opérationnels pour adapter, transformer ou contester la règle* » (Detchessahar 2019, 22).

La prise en compte du travail réel peut s'opposer à la vision gestionnaire présente dans les organisations dans la mesure où le travail tel qu'il a été pensé devrait trouver application au quotidien dans les organisations. Or cette vision est aujourd'hui contestée car elle repose sur un présupposé de connaissance exhaustive du travail à réaliser. En effet, le travail et les tâches à exécuter ne peuvent être totalement décrites et planifiées. Ainsi, le principe qui devrait être retenu ici est celui de la rationalité limitée car tout ne peut être su, prévu et anticipé dans une situation donnée ou à venir. Prenant en considération cette limite, certaines entreprises ont fait le choix de déployer des référentiels de compétences en lieu et place des référentiels de métiers dans le but de décrire des compétences génériques, évolutives et facilitant la polyvalence. Tout l'enjeu réside ainsi dans la possibilité de positionner le travail réel comme un instrument de la régulation pour adapter le prescrit.

Dans ces conditions, les ressources humaines pourront œuvrer à un repositionnement du travail réel au centre des organisations comme élément fédérateur en en faisant un point focal de la réflexion de l'ensemble du corps social. Pour ce faire, deux actions nous apparaissent essentielles en ce qui concerne le management des organisations.

En premier lieu, le management devra intégrer de manière systématique que les actions qu'il engage doivent avoir pour vocation la réalisation du travail réel dans le respect des principes posés par l'organisation. A cet effet, il devra disposer d'une connaissance technique suffisante pour porter un regard averti sur les actes ou orientations pris par l'équipe dont il a la charge. Loin de promouvoir des pratiques encore courantes dans les entreprises conduisant à nommer à des postes de management des salariés ne disposant « que » de grandes compétences techniques et aucune compétence managériale ou comportementale, il apparaît néanmoins qu'une compréhension suffisante des techniques mises en œuvre au sein du périmètre de responsabilité soit requise. Les ressources humaines pourront sur ce point contribuer non seulement à la définition et à la diffusion du rôle attendu du manager mais aussi par leur expertise en matière de recrutement et de gestion de carrière s'assurer que les managers remplissent bien ces caractéristiques.

En deuxième lieu, le manager devra disposer des moyens de se consacrer à l'analyse et à la réflexion sur le travail réel. La question des moyens renvoie pour une large part à la capacité du manager à s'extraire de sa fonction de gestionnaire accaparé par le reporting ou la production de données ne permettant pas de réaliser une analyse pertinente du travail dans l'entreprise. Ce recentrage des préoccupations du manager sur le travail réel est bénéfique dans un monde hyper-instrumenté (Detchessahar 2019, 46) pouvant créer une perte de conscience des réalités du travail. Dans ce contexte, les ressources humaines pourront intervenir pour définir avec les opérationnels la mission du manager en s'assurant que la part consacrée à une activité administrative sans lien avec le travail ou l'objet de l'activité de l'organisation ne prenne pas une part prédominante dans l'activité du manager et qu'une part conséquente de son temps soit

consacré au travail réel de l'organisation dans laquelle il évolue. Il faut « désempêcher » les managers de travailler sur ces questions du travail réel (Detchessahar 2019, 66).

Si le manager doit se réapproprié pleinement le travail réel dans l'organisation, le développement de la coopération transverse passera nécessairement et avant-tout par une mise en discussion du travail qu'il lui appartiendra d'organiser et à laquelle il sera un contributeur indispensable en y associant l'ensemble des équipes quel que soit le mode d'organisation mis en place (cf. page 39).

### Préconisations

- S'assurer que tous les managers ont une connaissance suffisante de l'activité opérationnelle du périmètre dont ils ont la charge ;
- Limiter les activités de reporting au stricte nécessaire ;
- Permettre aux managers de disposer de temps pour être au contact de leur équipe.

### 3. La mise en discussion du travail

La notion d'organisation sous-tend la notion de réglementation et de fixation des principes de fonctionnement d'un ensemble d'acteurs. Pour autant, comme nous l'avons vu plus haut, quelle que soit l'habileté des « organisateurs », aucun système pensé de l'extérieur par une technostructure ne pourrait fonctionner sans ajustements successifs. Il s'agit là d'une question de régulation des organisations. Une fois posés les grands principes de l'organisation, une action d'ajustement doit intervenir au plus proche de l'organisation. C'est ce que de Terssac (Terssac 2003, 121) appelle le travail d'organisation. Il s'agit avant tout d'un travail de réorganisation, une recomposition ou une adaptation de la prescription selon les réalités du terrain.

S'inscrivant dans une organisation par nature faite de contraintes, il nous apparaît que pour permettre une certaine régulation « *la seule voie possible consiste à reconnaître la personne du travailleur en lui donnant, non la liberté mais la parole* » (Detchessahar 2019, 29). Dès lors que cette parole sera ouverte aux salariés, il émergera selon nous non seulement des oppositions ou des tensions entre les différents points de vue mais aussi une meilleure connaissance de l'entreprise, des autres, de leurs compétences et de leurs aptitudes à faciliter la résolution des problématiques, ouvrant ainsi la voie à un développement de la coopération transversale. Dès lors que le dialogue permettra un travail d'organisation au sens de Gilbert de Terssac, il sera créateur de norme élaborée collectivement qui viendra en complément de la prescription initiale.

Cette ouverture du dialogue, de la mise en questionnement du travail réel comme facteur de coopération ne doit pas être confondue avec une simple communication sur le travail. En effet, la communication s'impose comme un élément plus descendant dans l'organisation ne permettant pas nécessairement le questionnement sur le travail ni la possibilité de l'adapter. Le dialogue proposé dans le cadre d'espace de discussion permettra non seulement d'appréhender les éléments issus de la communication mais aussi d'en réguler les contours.

La mise en discussion du travail réel est une proposition qui a été portée à plusieurs reprises, qu'il s'agisse de travaux sur la question de la qualité de vie au travail (Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail 2013, 2) ou bien du lien entre bien-être et efficacité au travail (Lachmann, Larose, et Penicaud 2010, 8). Il est ainsi précisé dans ce dernier rapport que « *les espaces de régulation et de discussion sont donc indispensables, à plusieurs titres : pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées. Les espaces de discussion sur le travail permettent de décharger les problèmes au travail d'une partie de leur dimension émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème* ». Pour autant, la mise en œuvre de cette modalité de régulation des organisations ne nous semble pas suffisamment répandue.

Cette mise en discussion devrait se construire notamment sous l'impulsion de la fonction ressources humaines qui devra en fixer les modalités mais aussi en réguler les difficultés potentielles. Pour cela, il conviendra tout d'abord de poser plusieurs principes autour desquels se construire ce dialogue. Il s'agit, pour les principaux, des principes suivants :

- la mise en discussion du travail ne consiste pas en une déréglementation de l'organisation ni en une libération, mais en une adaptation des principes de fonctionnement de l'organisation ;
- la fonction managériale ne disparaît pas, elle tend même à se renforcer et à se repositionner ;
- la mise en discussion du travail conduit à une plus forte responsabilisation individuelle et collective et par là même, incite à une plus forte coopération transversale au sein de l'organisation.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la notion même d'organisation est en contradiction avec la déréglementation et l'absence de règles. L'organisation suppose des règles de fonctionnement, la mise en place de processus décisionnels et la délimitation de périmètres d'intervention et de responsabilité. La mise en discussion du travail ne consiste pas à mettre en place une organisation dite libérée mais à créer les conditions d'une meilleure régulation entre les différentes parties prenantes de celle-ci. A défaut, des comportements allant à l'encontre de la coopération transversale pourraient se manifester.

Cette précision posée, la mise en discussion du travail nécessite toutefois de revoir certaines modalités de fonctionnement de l'organisation. En effet, la mise en discussion avec ses effets de régulation et d'amélioration de la performance et de l'innovation ne peut prendre corps que dans une configuration organisationnelle compatible associée à des conventions ressources humaines adaptées. Il serait vain de tenter de développer des espaces de discussion portant sur le travail réel dans un environnement strictement mécaniste associé à une convention RH laissant peu de place à l'initiative individuelle. Une telle tentative conduirait à un rejet par les salariés de l'entreprise. La mise en discussion du travail nécessite donc un accord et un alignement des différentes strates organisationnelles sur cette modalité de fonctionnement notamment du fait d'une certaine redistribution du pouvoir et de l'autorité au sein de l'organisation.

S'agissant de la question du pouvoir ou de l'autorité, le management ne sera pas exclu de ce domaine par la mise en discussion du travail par le fait qu'il lui appartiendra de fixer les

contours de ce qui est mis en discussion mais aussi de trancher et de décider ou bien d'en référer au niveau supérieur, dans l'hypothèse où les décisions à prendre dépasseraient son périmètre de responsabilité. De même, les managers devront jouer en complément des ressources humaines un rôle de régulateur au sein des équipes pour s'assurer que le dialogue engagé a bien un caractère inclusif de l'ensemble de la communauté et qu'il ne provoque pas de ruptures entre les acteurs de l'organisation. Bien loin de disparaître, la fonction managériale pourra se trouver renforcée et repositionnée, ce qui nécessitera un accompagnement des ressources humaines sur la sélection des managers mais aussi sur leur formation pour qu'ils disposent des compétences adaptées à ces missions.

Le recours à ce moyen de régulation tendra à une responsabilisation individuelle et collective des acteurs car nous passerons d'un modèle dans lequel la question du travail se formulait de la manière suivante : « Que devons-nous faire ? » pour évoluer vers « Que pouvons-nous faire ? ». Cette responsabilisation collective conduira selon nous à un développement de la coopération transversale.

Si cette évolution des comportements et de l'organisation est souhaitable, des compétences nouvelles devront être mobilisées pour lesquelles les ressources humaines seront pleinement mobilisées. Il s'agit notamment de la capacité à :

- développer des qualités d'écoute. En effet, la régulation des différents comportements pourra résulter d'un dialogue permettant une acceptation des positionnements de chacun dans l'organisation (Scharnitzky 2018, 34) ;
- analyser les situations dans une vision systémique ;
- développer une réflexion personnelle ;
- structurer une analyse critique visant à formuler des propositions.

En complément de ces compétences nouvelles, la notion de subsidiarité devra être pleinement intégrée tant au niveau des membres des équipes que du management. Sans cet élément, les acteurs invités à dialoguer pourraient ne pas se sentir dans un environnement suffisamment sécurisant pour développer leurs opinions mettant ainsi en jeu le développement de la coopération transversale et la confiance dans le nouveau mode de régulation proposé.

Enfin, le développement d'un dialogue direct dans les organisations devra faire l'objet d'une explication complète de la démarche et des attendus auprès des représentants du personnel (E10). En effet, dans les entreprises françaises l'existence des représentants élus et désignés a conduit à intermédiaire les relations entre les salariés et la direction. La mise en discussion du travail au plus proche du terrain pouvant être perçue comme une preuve de défiance face aux instances représentatives du personnel les privant de leur rôle traditionnel de revendication, il convient d'expliquer l'objectif de la démarche et surtout sa complémentarité au dialogue direct avec les salariés. Les représentants élus mais plus encore les organisations syndicales constituent des corps intermédiaires pouvant jouer un rôle de régulation en cas de conflit ou de difficultés dans l'entreprise, il appartiendra aux ressources humaines de s'assurer que l'instauration d'un dialogue direct dans les équipes ne conduit pas à les priver de toute représentativité. En complément des éclaircissements donnés sur la finalité de cette démarche, il apparaît aussi nécessaire que l'entreprise mette en œuvre des actions de formations spécifiques des représentants du personnel en vue de renforcer leur compréhension de l'environnement des enjeux et du contexte de l'entreprise

et en favoriser la transformation (E1). L'importance de cette formation est intégrée par certaines entreprises qui ont créé des formations certifiantes en lien avec des établissements de formation du supérieur (PSL ou Sciences Po par exemple).

### **Préconisations**

- S'assurer de l'adhésion du sommet hiérarchique et de la ligne managériale à la mise en discussion du travail réel ;
- Instituer des temps de dialogue sur le travail réel dans les équipes ;
- Former les équipes à l'exercice du dialogue ;
- Indiquer précisément ce qui peut être débattu, les règles du débat et quelles seront les suites apportées au dialogue ;
- Faire un suivi des actions concrètes qui ont résulté de la mise en discussion du travail.



## Conclusion

Dans une perspective systémique et universaliste de l'évolution, où rien n'est stable et tout est en perpétuelle transformation, les marchés, les organisations et leurs grandes fonctions, en tant que cellules de ce système, sont en mutation permanente. La célérité variable de cette évolution se traduit par des mouvements progressifs ou brutaux, par des ajustements ou des bascules en réponse à l'impératif de survie.

La fonction ressources humaines est ainsi en 2020 à un nouveau carrefour de son histoire. Après le « recentrage sur la personne » dans les années 2000 (Scouarnec 2005), en parallèle d'un accent porté sur les process, la fonction devra conduire des expérimentations lui permettant de se recentrer sur l'organisation avant de devoir dans une nouvelle étape de son évolution intégrer la transformation numérique.

Les organisations dans leur impératif de survie se transforment et demandent à chaque fonction de muter afin de contribuer à cette survie. Les fonctions support d'hier sont invitées à devenir des contributeurs de la performance aujourd'hui et demain, au risque d'être réduites au strict nécessaire. Chaque politique, chaque action, chaque professionnel doit être engagé dans cet objectif de performance. Cette demande n'est pas nouvelle et permettait au Professeur Patrice Roussel de définir dès 2008 la fonction ressources humaines comme « *l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.* ». Cette définition dessine un des chemins que peut emprunter la fonction dans sa transformation. La vision ici portée est celle d'une fonction qui remplit, comme les autres grandes fonctions (Finances, R&D, Production, Marketing & Commercial, etc.) son rôle stratégique auprès de l'entreprise, dont le but est la performance. Pour ce faire, la fonction ressources humaine peut actionner des leviers de développement de la coopération transversale, de développement organisationnel, d'analyse et de prospective de l'environnement afin d'anticiper les évolutions et les compétences stratégiques de demain ; le tout à partir de la transformation et du développement de la fonction elle-même.

Un autre chemin existe, centré sur la technique, porté par la transformation numérique et la mutation du management. Ainsi, selon certains interviewés et chercheurs, la fonction pourrait disparaître dans un mouvement de fragmentation et d'assimilation par d'autres acteurs, thèse soutenue il y a déjà 10 ans par Peretti dans son livre tous DRH. Dans cette vision, ce qui a fait la naissance de la fonction, administration du personnel, dialogue social, droit du travail, pourraient se trouver absorbés par le SI, le Juridique et le management de proximité. Ce qui représenterait sa contribution directe à la création de valeur de l'entreprise, la transformation organisationnelle, culturelle, managériale et humaine reviendrait alors à une autre grande fonction, l'Organizational Development Management ou la Direction Organisationnelle et de la Transformation.

Les professionnels très expérimentés que nous avons interrogés incarnent le courant de professionnalisation de la fonction RH de ces dernières années qui lui permettra de conquérir de nouveaux champs. Ainsi, certains sont pleinement en mutation et portent la conviction d'un nécessaire engagement sur les sujets de transformation organisationnelle, dont le cœur de ce mémoire, la coopération transversale. Ils investissent alors les terrains de l'expérimentation et tentent de participer dans leur entreprise à la transformation de la fonction. Ils expriment cependant les nombreux écueils de ce chemin. En effet, on entend de plus en plus des collaborateurs dire que les RH ne servent à rien et des opérationnels qu'ils doivent contourner les RH s'ils veulent mener à bien leurs projets. Un sentiment d'illégitimité de la fonction se répand, des professionnels des RH se replient et osent peu être proactifs sur les sujets stratégiques d'organisation et de capital humain. Une des clés pour contrer cela serait de renforcer la formation initiale des jeunes professionnels, notamment en matière de droit, d'économie, de sociologie des organisations, de psychologie, de numérique et de management.

Dans le contexte actuel, en mutation accélérée sous l'effet de crises nouvelles, tel la COVID, les organisations et les RH sont contraints plus que jamais à un impératif d'agilité. La fonction RH et ses professionnels vont devoir dans un futur très proche être capables de se donner une ambition collective, que ce soit l'absorption par d'autres fonctions ou le recentrage sur l'organisation.

## Bibliographie

- « Accord national interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle ». 2003.
- « Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail ». 2013.
- Alter, Norbert. 2010. *L'innovation ordinaire*. PUF.
- . 2018. *Sociologie du monde du travail*. 3ème édition. PUF.
- Alvarez, Fabienne. 2001. « Le rôle de la confiance dans l'échange d'information : étude de relations de contrôle en milieu hospitalier ». Paris IX Dauphine.
- Antoine, Marie, Céline Donis, Anne Rousseau, et Laurent Taskin. 2017. « La libération des entreprises: une approche diagnostique par le design organisationnel ». 23(56): 163 à 184.
- Arendt, Hannah, et Georges Fradier. 2017. *Condition de l'homme moderne*.
- Arnaud, Gilles. 1995. « Une logique de la transversalité: la gestion des ressources humaines à la lumière de la psychanalyse ».
- Asquin, Alain, Gilles Garel, et Thierry Picq. 2006. « Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet ». *17ème Congrès AGRH – Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*.
- Autissier, David, et Jean-Michel Moutot. 2016. *Méthode de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, performance*.
- Autissier, David, Jean-Marie Peretti, et Charles-Henri Besseyre des Horts. 2020. *Trajectoire de crises : Adaptation des organisations aux crises sanitaires, économiques et sociales de la Covid-19*. MA Editions.
- Autissier, David, Isabelle Vandangeon Derumez, Alain Vas, et Kevin J Johnson. 2018. *Conduite du changement: concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*.
- Baccar, Hela. 2019. « Organisation par projets et développement de l'individualisation dans la GRH. » *Gestion 2000* 36(1): 113 à 131.
- Barabel, Michel. 2019. *Formation La nouvelle donne*. Dunod.
- Barabel, Michel, Jérémy Lamri, Olivier Meier, et Boris Sirbey. 2017. *Innovations RH*. Dunod.
- Barabel, Michel, et Olivier Meier. 2015. *Manageor*. 3ème édition. Dunod.
- Baroin, Daniel, David Gateau, et Pierre Deheunynck. 2019. *La révolution des organisations: pour une nouvelle architecture de l'entreprise*.
- Barrand, Jérôme, et Jocelyne Deglaine. 2018. *Développer l'agilité en entreprise: De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective*.  
<http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://international.scholarvox.com/book/88855821> (15 septembre 2020).
- Barthod-Prothade, Mireille, et Erick Leroux. 2017. « Entreprise agile et bien-être au travail : le cas des stations de ski des Alpes ». *Management & sciences sociales* (22).
- Bélangier, Laurent, et Jean Mercier. 2006. *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*.
- Benhamou, Salima, et Edward Lorenz. 2020. « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France ».
- Bignon, Jean-Claude, Olivier Malcurat, et Gérard Halin. *Vers une coopération assistée pour les acteurs du bâtiment*. Centre de Recherche en Architecture et Ingénierie. UMR MAP n°694.
- Blanchet, Alain. 1991. *Dire et faire dire : l'Entretien*. Armand Colin.
- Bouattour, Mohamed. 2005. *Assistance à la conception coopérative fondée sur la sémantique*

*des ouvrages : application au domaine du bois.* Institut National Polytechnique de Lorraine.

Bouchard, Véronique. 2007. « Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe ». *L'Expansion Management Review* (125): 86 à 91.

Brabet, Julienne, éd. 1993. *Repenser la gestion des ressources humaines?* Paris: Economica.

Cadin, L., F. Guérin, et F. Pigeyre. 2007. *Gestion des ressources humaines.* Dunod.

Capul, J-Y. 1998. « Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise ». *Les cahiers français Management et organisation des entreprises*(287): 57-65.

Carbonnel, Stéphanie, Audrey Dussol, Sandrine Heres, et Tantély Rakotoalivony. 2012. *GRH et agilité de l'entreprise.* Université Paris Dauphine.

Carroy, Bertrand. 2015. « Apprendre à manager dans la complexité: le monde VUCA est-il aristotélien? » *Les Echos.*

Cerisier, Jean-François. 1999. *Environnement d'apprentissages collectifs en réseaux.* Groupe de recherche sur l'apprentissage et les médias en éducation. Paris 8.

Charbonnier, Audrey. 2006. « L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH ». In *Le travail au coeur de la GRH*, Reims.

Chevalier, Lucile. 2019. « Entreprise libérée : manager sans imposer : est-ce que ça marche ? » *Le Parisien.*

Clark, Kim B., Takashiro Fujimoto, et W. Bruce Chew. 1987. *Product development in the world autoindustry : strategy, organization and performance.* Harvard University.

Clot, Yves. 2010. *Le travail à coeur.* La découverte.

Colle, Rodolphe et al. 2017. « Innovation et qualité de vie au travail: les entreprises libérées tiennent-elles leurs leurs promesses ». (93): 161 à 183.

Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système.* Editions du Seuil.

Crozier, Michel, et Hervé Sérieyx. 1993. *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle.* Maxima.

Dalmas, Michel, et Marcos Lima. 2016. « Génération Y, génération postmoderne? Les enjeux pour la GRH ». (90).

DARES. 2016. « La structure de rémunération dans le secteur privé en 2014 ».

———. 2019. « La structure de rémunération dans le secteur privé en 2016 ».

Dechamp, Gaëlle, et Capucine Delaunay. 2016. « Favoriser et gérer l'interdisciplinarité dans l'entreprise : la notion de territoires partagés ». *Management & Avenir* 6(88): 37 à 58.

Defelix, Christian, Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, et Thierry Picq. 2014. *@GRH.* De Boeck supérieur.

Dejours, Christophe. 1993. « Coopération et construction de l'identité en situation de travail ». *Futur antérieur* (2).

Dejours, Christophe. 1993. « Coopération et construction de l'identité en situation de travail ». *Futur Antérieur* 16(1993/2).

Dejours, Christophe. 2016. « Situations du travail ».

Dejours, Christophe, et Isabelle Gernet. 2012. « Travail, subjectivité et confiance ». *Nouvelle revue de psychosociologie* 13(1): 75-91.

Dejoux, Cécile, et Emmanuelle Léon. 2018. *Métamorphose des managers...: à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle.*

Delobbe, Nathalie, Jacques Rojot, et Assâad El Akremi. 2009. *1 Comportement organisationnel.* Bruxelles: De Boeck.

Detchessahar, Mathieu. 2019. *L'entreprise délibérée.* Nouvelle cité.

Dubar, Claude. 2015. *La socialisation.* 5ème édition. Armand Colin.

Dubet, François, et Fondation pour les sciences sociales [VNV]. 2019. *Les mutations du travail.*

- Duhigg, Charles. 2016. « What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team ». *The New York Times Magazine*.
- Dupuy, François. 1998. *Le client et le bureaucrate*. Paris: Dunod.
- . 2011. 1 *La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle*. Editions du Seuil.
- El Amrani, Redouane et al. 2006. « Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise ». 9(168-169): 267-85.
- de Falco, Hélène. 2016. *Maîtriser ses recrutements*. 5ème édition. Paris: Dunod.
- Foucart, Jean. 2017. « De la fluidité sociale au caractère décisif de la transaction ». *Pensée plurielle* 2(45).
- Frimouse, Soufyane. *Réinventer le leadership*. EMS édition.
- Frimouse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. 2014. « Regard croisés sur la confiance organisationnelle ». *EMS Editions* 4(8): 83 à 102.
- Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. 2015. « Regards croisés sur le changement agile. » (10).
- Galambaud, Bernard. 2014. *Réinventer le management des ressources humaines*. Liaisons.
- Gallos, Joan V. 2006. *Organization Development*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Garant, Michèle, et Alain Meignant. 2001. *Organisations et système de formation*. De Boeck Supérieur.
- Getz, Isaac. 2017. *L'entreprise Libérée*. Fayard.
- Ghadiri, Djahanchach Philip. 2014. « Quand le changement menace l'identité ». *HEC Montréal* 39(1).
- Igalens, Jacques. 1999. « Cent ans de gestion du travail ». *Revue française de gestion* Novembre-Décembre 1999: 14-23.
- Imhoff, Camille. 2017. « L'émergence de nouveaux collectifs de travail: ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise ». 3(93).
- Jacquet, Stéphane. « Structures et organisation : vers une véritable analyse du système de l'entreprise : seconde partie : « Quelle structuration actuelle pour l'entreprise ? » <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/structures-organisation-2.pdf> (17 mai 2020).
- Jawadi, Nabila, et Nabila Boukef Charki. 2011. « Niveaux de virtualité et performance des équipes : proposition d'une approche multidimensionnelle d'évaluation ». *Systèmes d'information & management* 16(4): 37 à 72.
- Kim, W. Chan, Renée Mauborgne, Larry Cohen, et Michel Le Séac'h. 2015. *Stratégie océan bleu: comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris: Pearson.
- Kvan, T., R. West, et A. Vera. *Tools for a virtual design community*. Maher M. L., Gero J. S., Sudweeks F. Sydney: University of Sydney.
- Laborde, Olivier. 2017. *Innover ou disparaître: Le lab pour remettre l'innovation au coeur de l'entreprise*.
- Lachmann, Henri, Christian Larose, et Muriel Penicaud. 2010. « Bien-être et efficacité au travail - 10 proposition pour améliorer la santé psychologique au travail - ».
- Laroche, Patrice, Loris Guery, Marc Salesina, et Anne Stévenot. 2019. *GRH - Théorie et nouvelles pratiques de la fonction RH*. de Boeck.
- Larose, Valérie, et Gilles Corriveau. 2009. « Management des RH en contexte de projets ». *Revue française de gestion* 5(195): 15 à 28.
- Le Texier, Thibault. 2018. *Démocratiser l'entreprise*. Kindle. Esprit.
- Ledoux, Laurent. 2017. « Les entreprises libérées ou opaques ». *EMS Editions*: 82 à 107.
- Legrain, Thomas. 2007. « La dynamique d'entreprise, ça s'organise ». *L'Expansion Management Review* (125): 72 à 85.
- Lemonnier, Jacques. 2015. *Le management transversal - 30 outils pour favoriser*

*l'intelligence collective*. Kindle. Vuibert.

Loisel, Caroline, et Emmanuel Vivier. 2020. *Le guide du futur des RH et du Management (Hub management)*. Kindle. Eyrolles.

Lothon, Florent, et Jérôme Carfantan. 2017. *Devenir une Entreprise Agile*. Kindle. L'Agiliste.

Loufrani-Fedida, Sabina. 2011. « La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets ». *Revue de gestion des ressources humaines* 1(79): 24-38.

Messenger Rota, Véronique, et Jean Tabaka. 2013. *Gestion de projet agile: avec Scrum, Lean, eXtreme Programming...*

Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation. Eyrolles.

———. 2011. *Le management: voyage au centre des organisations*. Paris: Ed. d'organisation.

Morgan, Gareth, et Jude Deschesnes. 1999. *Images de l'organisation*. Bruxelles: De Boeck.

Mucchielli, Roger. 1984. *L'analyse de contenu : des documents et des communications*. ESF.

Naudin, Mathias, et Gilbert Tibi. « Progrès ou aliénation, que portent les nouvelles dynamiques du travail ». *Gestion 2000* 37(2020/1): 241 à 260.

Navarre, Christian. 1992. « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir ». : 13 à 30.

Ollivier, Daniel. 2015. *Managez transversal !* Afnor.

Payre, Sébastien. 2017. « Le PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge de la fonction d'encadrement. » *Revue de gestion des ressources humaines* 2(104): 35 à 60.

Payre, Sébastien, et Aline Scouarnec. 2015. « Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires ». *Revue de gestion des ressources humaines* 2015/3(97): 3-16.

Péché, Jean-Patrick, Fabien Meyeville, et Renaud Gaultier. 2016. « Design Thinking : le design en tant que management de projet ». *De Boeck Supérieur* 1(28): 83 à 94.

Pesqueux, Yvon. 2009. « Un modèle organisationnel en "confiance-coopération" ». *Management & Avenir* 1(21): 261-72.

Pichault, François, et Jean Nizet. 2013. *Les pratiques de gestion des ressources humaines conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris: Ed. du Seuil.

Porter, Michael E. 2013. *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*.

Poupée, Karyn. 2012. *Les japonais*. Taillandier.

Quivy, Raymon, et Lu Van Campenhoudt. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Bordas.

Rabardel, Pierre, Janine Rogalski, et Pascal Beguin. 1996. « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles ».

Raulet-Croset, Nathalie. 2003. « La coopération au travail ». *Encyclopédie des Ressources Humaines*: 878-87.

Réale, Yves, et Bruno Dufour. 2009. *Le DRH stratège, le mix stratégique des ressources humaines*. Eyrolles.

Roman, Bernard. 2016. *Bâtir une stratégie de rémunération: Systèmes de rémunérations et management de la performance*.

Romelaer, Pierre. 2005. « Chapitre 4 : L'entretien de recherche ». In *Méthodes & Recherches en sciences humaines et sociales*, , 101-37.

Rousseau, Thierry. 2017. « L'entreprise libérée entre libération et délibération ». *EMS*

*Editions* 23(56): 109 à 123.

Saubesty, Corinne. 2003. « Dynamique de la construction de coopérations transversales », application au cas de coopérations pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF ».

Scharnitzky, Patrick. 2018. *Les paradoxes de la coopération*.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1840894> (8 septembre 2020).

Schmidt, Eric, et Jonathan Rosenberg. 2015. *How Google Works*. John Murray.

Scouarnec, Aline. 2005. « Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH ». *Management & Avenir* 2005/2(4): 111 à 138.

———. 2014. « Et si c'était la fin de la GRH... » In *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, , 68-83.

Segrestin, Denis. 2004. *Les chantiers du manager*. Paris: Colin.

Senge, Peter, Béatrice Arnaud, et Alain Gauthier. *La cinquième discipline: levier des organisations apprenantes*. Kindle. 2015: Eyrolles.

Simon, Eric. 2007. « La confiance dans tous ses états ». *Revue française de gestion* 6(175): 83-94.

Smith, Caroll, et Ashford. 1995. « Intra and inter-organizational cooperation : toward a research agenda ». *Academy of Management Journal* 38(1): 7 à 23.

Soparnot, Richard. 2009. *Management des entreprises stratégie, structure, organisation*. Paris: Dunod.

Tardif, Maurice, Jean-François Marcel, Vincent Dupriez, et Danièle Perisset Bagnoud. 2010. *Coordonner, collaborer, coopérer*. Paris: Diffusion] Cairn.info.

Tarondeau, Jean-Claude. 1998. 287 *La gestion par les processus*. Management et organisation des entreprises. La Documentation Française.

Terresac, Gilbert de, éd. 2003. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris: Découverte.

Theurolle-Stein, Delphine, et Isabelle Barth. 2017. « Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain ». *Management & Avenir* 95(5): 129-51.

Thévenet, Maurice. 2017. *La culture d'entreprise*. 7ème édition.

Thomas, Catherine. 2003. « Organisation matricielle et coordination transversale : le budget demeure l'outil privilégié ». *Comptabilité – Contrôle – Audit*: 169 à 187.

Thuderoz, Christian. 1995. « Du lien social dans l'entreprise, travail et individualisme coopératif ». *Revue française de sociologie* 36(2): 325 à 354.

Ughetto, Pascal. 2018. *Organiser l'autonomie au travail: travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*.

Ulrich, Dave. 2018. « Aigility : The New Response to Dynamic Change ». *RBL blog*. <https://rbl.net> (12 juillet 2020).

Weidmann, Jean et al. 2019. « Holocratie, la force de l'autonomie ». *HEC Montréal*: 34 à 40.

Zannad, Hédia. 2009. « L'individu et l'organisation projet – Quelles difficultés pour quelles réponses ? » *Revue française de Gestion* (196): 49 à 66.



# Annexes

## Annexe 1 : Présentation de la méthodologie d'enquête et de l'échantillon

Face à la densité, à la complexité et aux contours parfois non stabilisés de théories, de concepts et de modèles, nous avons choisi d'investiguer des situations de terrain pour identifier en pratique le rôle des Ressources Humaines dans la coopération transversale. Nous avons ainsi construit une méthodologie exploratoire qualitative auprès d'un échantillon de praticiens RH, d'experts et de partenaires de la fonction.

Après avoir présenté la méthodologie d'enquête et les caractéristiques du panel, nous présenterons les résultats obtenus lors de ces entretiens (Annexe 3).

### a. Méthodologie d'enquête

Cette méthode qualitative exploratoire s'est réalisée au travers d'entretiens semi-directifs. La typologie de notre enquête étant exploratoire, nous avons privilégié une méthode qualitative pour approcher notre terrain et ainsi eu recours à des entretiens semi-directifs. Il s'agit d'une des méthodologies les plus utilisées en sciences humaines. En effet, « *L'ESDC réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche. Le répondant s'exprime sur les thèmes qu'il souhaite, et dans son propre langage : la directivité de l'entretien est donc très réduite. Le chercheur en retire deux éléments : (1) des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide de l'interviewer) ; et (2) des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain).* » (Romélaer 2005, 101).

L'entretien semi-directif permet à l'interviewer d'avoir accès « *aux informations incluse dans la biographie* » de l'interviewé, avec son accord (Blanchet 1991, 19). Les informations ainsi obtenues sont donc cognitives et affectives. R. Quivy et L. Van Campenhoudt précisent que cette méthode permet « *l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences* » (Quivy et Van Campenhoudt 1988, 186).

Notre question de recherche initiale « *Quels sont les rôles des Ressources Humaines dans la coopération transversale ?* » contient deux variables que nous avons investiguées via notre enquête. La variable dépendante, celle que nous cherchons à expliquer - la « coopération transversale » - par la variable indépendante, c'est-à-dire explicative - « le rôle des Ressources Humaines ». Afin d'ouvrir la recherche, nous avons spécifié cette variable en « *Rôle des professionnels RH* » et « *Rôle des politiques RH* ». Nous avons également contextualisé la variable dépendante en précisant un objectif, celui de développer cette pratique.

La question formulée dans notre consigne d'entretien a été donc « *Quels sont les rôles des professionnels et des politiques RH dans les organisations qui cherchent à développer la coopération transversale ?* ».

Le guide d'entretien démarrait par une consigne incluant une brève présentation du contexte de cette enquête, cette question, puis une demande d'accord pour enregistrer l'entretien. La phrase

d'entame, visant à mettre le sujet à l'aise et à le plonger directement dans sa mémoire biographique était « Pourriez-vous illustrer des situations de coopération entre les membres d'équipes transverses dans votre organisation ? »

L'objectif de ce premier thème est ici de récolter des exemples de coopération transversale, de s'assurer que nous partageons une représentation commune de ce sujet avec l'interviewé et d'identifier des éléments de contexte pouvant expliquer la recherche de cette pratique dans l'organisation de l'interviewé.

L'objectif du second thème, dont la formulation est « Selon vous, qu'est-ce qui favorise cette coopération transverse dans votre entreprise ? » était d'explorer les leviers de la coopération transversale dans l'organisation de l'interviewé.

L'objectif du troisième thème, dont la formulation est « Quels rôles occupent les professionnels des RH de votre organisation dans cette coopération transverse ? » visait à investiguer spécifiquement le rôle des professionnels RH dans le développement de cette pratique.

Le quatrième thème, formulé ainsi « Quels rôles occupent les politiques RH (recrutement, formation, rémunération, etc.) de votre organisation dans cette coopération transverse ? » avait pour objectif d'investiguer le rôle des différentes politiques RH.

Finalement, en vue de préparer la clôture de l'échange, un cinquième thème « Comment envisagez-vous le rôle des ressources humaines dans la coopération transverse à l'avenir ? » plaçait l'interviewé dans une dimension prospective.

Conformément à l'usage du guide d'entretien semi-directif, l'interviewé n'était orienté vers ces thèmes que s'ils n'étaient pas abordés spontanément.

Le guide d'entretien est consultable en annexe 2.

## **b. Échantillon**

20 entretiens ont été réalisés entre avril et début septembre 2020. En lien avec la pandémie COVID, ils ont tous été réalisés en distanciel.

Notre échantillon se compose de 5 profils d'interviewés :

- 8 DRH
- 2 experts de la fonction RH exerçant en corporate ;
- 1 expert en innovation, responsable de l'Intrapreneuriat et d'un Fab Lab.
- 6 consultants en organisation, sélectionnés pour leurs expériences des transformations et de certaines formes d'organisation ;
- 3 partenaires dont 2 délégués syndicaux et 1 préventeur régional.

Codage	Profil de l'interviewé	Expérience professionnelle de l'interviewé	Secteur de l'organisation	Taille de l'entreprise	Profil de l'organisation	Date de l'entretien
E2	DRH	20 ans	Industrie	400 000 à 499 999	Agile systémique	28/04/2020
E3	DRH	18 ans	Assurance	10 000 à 19 999	Classique	01/05/2020
E4	DRH	12 ans	Technologie	100 000 à 199 999	Agile (SI)	02/05/2020
E6	DRH	41 ans	Industrie	80 000 à 99 999	Matricielle	07/05/2020
E8	DRH	19 ans	Assurance	50 à 249	Classique	10/06/2020
E14	DRH	16 ans	Agro-alimentaire	10 000 à 19 999	Matricielle marques/pays	22/06/2020
E15	DRH	29 ans	Industrie	80 000 à 99 999	Matricielle métiers/pays	22/06/2020
E19	DRH	22 ans	Pharmaceutique	5000 à 9999	Matricielle/pays/produits	08/07/2020
E1	Expert RH	18 ans	Assurance	10 000 à 19 999	Classique	09/04/2020
E12	Expert RH	18 ans	Agro-alimentaire	100 000 à 199 999	Université d'entreprise	17/06/2020
E20	Expert Innovation	24ans	Industrie	80 000 à 99 999	Intrapreneuriat-Lab	07/09/2020
E5	Consultant	20 ans	Conseil	-	(PME libérée)	05/05/2020
E7	Consultant	32 ans	Conseil	-	-	09/05/2020
E9	Consultant	22 ans	Conseil	-	-	12/06/2020
E11	Consultant	19 ans	Conseil	-	-	17/06/2020
E16	Consultant	25 ans	Conseil	-	-	25/06/2020
E17	Consultant	14 ans	Conseil	-	-	26/06/2020
E10	Partenaire	20 ans	Institution	-	Préventeur régional	16/06/2020
E13	Partenaire	40 ans	Assurance	10 000 à 19 999	Syndicat	19/06/2020
E18	Partenaire	40ans	Assurance	10 000 à 19 999	Syndicat	03/07/2020

### c. Méthodologie d'analyse

Comme l'explique Pierre Romelaer, « *La multiplication des ESDC n'a de sens que si l'analyse de contenu qui suit est formatée et utilisée dans un repérage statistique ou pour un test d'hypothèse.* » (Romelaer 2005, 106). Ainsi nous avons soigneusement retranscrit chaque minute des entretiens réalisés, puis nous avons soumis les textes obtenus à une analyse de contenu afin de repérer, classifier, analyser et finalement interpréter les informations recueillies. Pour ce faire nous avons défini des catégories les plus « *objectives, exhaustives, exclusives et pertinentes* » possibles (Mucchielli 1984).

Nous avons soumis chaque entretien à ces catégories, ce qui a permis d'extraire pour chacun les éléments saillants que nous avons ensuite regroupés au sein d'un tableur. Ainsi formaté, le matériel de notre corpus a pu être analysé sous un angle quantitatif et qualitatif à partir desquels nous avons pu élaborer des interprétations afin de tenter de répondre à notre question de recherche.

Ce matériel ainsi formaté est consultable en annexes.

### d. Limites

Les caractéristiques (taille, profils des interviewés et de leurs organisations) de notre population sont pertinentes dans le cadre d'une étude exploratoire afin d'investiguer les contours de la question de recherche et de construire des hypothèses explicatives. Elles ne permettent pas de valider ces hypothèses et de répondre à la question de recherche comme cela pourrait être l'objectif d'une recherche de vérification ou de contrôle.

En outre, comme nous l'avons évoqué plus avant, l'entretien semi-directif est une rencontre subjective entre un interviewer et un interviewé dans l'objectif d'accéder à la mémoire biographique, aux représentations, aux expériences et aux ressentis de l'interviewé. Si la méthode via le guide d'entretien vise l'objectivation, le matériel récolté dépend avant toute

chose de cette rencontre subjective. De nombreux biais sont donc potentiellement associés à cette démarche d'enquête et représentent autant de limites.

Les données, comme les interprétations que nous en avons faites, ne présentent pas de caractère généralisable, transposable ou exhaustif.

## Annexe 2 : Guide d'entretien

Interviewé :

Interviewer :

Date :

### ***Présentation***

« Dans le cadre de notre MBA de Management des Ressources Humaines de Paris Dauphine, nous réalisons une recherche pour notre mémoire sur les rôles des politiques RH et des professionnels RH dans les organisations matricielles, agiles, par projet ou dans les Fabs Labs, l'intrapreneuriat, partout où la coopération entre les membres d'équipes transverses est recherchée.

Nous interviewons les professionnels RH de ces organisations afin d'explorer leurs expériences et analyses de ce type de coopération. L'entretien est enregistré afin de nous permettre de ne pas perdre la richesse des échanges. Est-ce que cela vous convient ? »

### ***Q1 - Pourriez-vous illustrer des situations de coopération entre les membres d'équipes transverses dans votre organisation ?***

Thème 1 - Dans quel contexte s'est mise en place cette pratique dans votre organisation ?

Thème 2 - Pourriez-vous me donner un exemple de coopération transverse marquant, la marque de fabrique de votre entreprise en matière de coopération entre membres de différentes équipes ?

### ***Q2 - Selon vous, qu'est-ce qui favorise cette coopération transverse dans votre entreprise ?***

Thème 3 - Est-ce que vous avez mis en place une organisation du travail spécifique pour y contribuer ? Si oui laquelle ?

Thème 4 - Est-ce que le style/mode de management (Leadership) a été ajusté pour y contribuer ? Si oui comment ?

Thème 5 - Est-ce que le fonctionnement des équipes a été ajusté pour permettre d'y contribuer ? Si oui comment ? (par ex. en développant la confiance, la sécurité, la cohésion, etc.)

Thème 6 - Est-ce que vous portez davantage d'importance aux aptitudes personnelles (soft skills) des individus à coopérer dans le recrutement ou la formation par exemple ? Si oui comment ?

### ***Q3 - Quels rôles occupent les professionnels des RH de votre organisation dans cette coopération transverse ?***

Thème 7 - Sont-ils des supports/soutiens des opérationnels dans le déploiement de la coopération transverse ? En quoi est-ce que cela se traduit ? (idée de passivité)

Thème 8 - Sont-ils leaders dans le déploiement de la coopération transverse ? En quoi est-ce que cela se traduit ? (idée de proactivité)

Thème 9 - Sont-ils des équipiers dans le déploiement de la coopération transverse ? En quoi est-ce que cela se traduit ? (idée de partenariat étroit)

***Q4 - Quels rôles occupent les politiques RH (recrutement, formation, rémunération, etc.) de votre organisation dans cette coopération transverse ?***

Thème 10 – 1/ Avez-vous adapté votre processus de recrutement ?

2/ Les profils recherchés ont-ils évolué pour répondre à ce besoin (nouvelles compétences) ?

Thème 11 - 3/ Avez-vous modifié vos processus d'intégration dans l'entreprise ?

4/ et dans les équipes ?

Thème 12 - 5/ L'offre de formation a-t-elle été ajustée en lien avec le besoin de coopération transverse ?

6/ et les modalités pour y accéder ?

Thème 13 - 7/ Les modalités d'évaluation ont-elles été adaptées pour prendre en compte la coopération transverse ?

8/ Qui procède à l'évaluation ?

9/ Qu'est ce qui est évalué dans les équipes transverses (compétences, performance, ...) ?

Thème 14 - 10/ La pratique de ce type de coopération favorise-t-elle la mobilité professionnelle ?

11/ La coopération transverse a-t-elle développé l'employabilité des salariés ?

Thème 15 - 12/ Le système de rémunération a-t-il été modifié en vue de favoriser la coopération transverse ?

13/ La coopération transverse donne-t-elle lieu à une rémunération spécifique ?

Thème 16 - 14/ Quels impacts identifiez-vous entre coopération transverse et temps de travail des collaborateurs ?

15/ La coopération transverse conduit-elle à une augmentation du temps de travail des salariés ?

Thème 17 - 16/ Les relations interpersonnelles au sein des équipes ou de l'entreprise ont-elles évolué avec la coopération transverse ?

17/ L'organisation du travail mise en place pour développer la coopération transverse a-t-elle eu des effets sur la santé de salariés ?

Thème 18 - 18/ Certains collaborateurs ont-ils quitté l'entreprise en lien avec cette organisation du travail ?

***Q5 - Comment envisagez-vous le rôle des ressources humaines dans la coopération transverse à l'avenir ?***

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Souhaitez-vous que dans notre mémoire votre entretien soit anonymisé ?

## Q1 – Illustrations de pratiques de coopérations transversales

### Synthèse

Les principales pratiques de coopération transversale citées par nos interviewés concernent :

- des organisations qui de façon systémiques s'adaptent à la complexité de l'offre commerciale ou plus localement en raison de la nature de l'activité (ex. R&D) (E4).
- La création et l'animation d'un lieu dédié tel un Fab Lab (E20) ;
- des projets transverses visant à faire travailler ensemble (E17 et E3) ;
- la résolution de problème en équipe (E8).

### T1 - contexte

La coopération transversale n'est pas un phénomène nouveau (E7). Elle trouve son origine dans l'industrie, notamment par les process agiles, en lien avec les démarches d'innovation ou les fonctions marketing, mais aussi les Fab Labs, créés en dehors des organisations au service de la transversalité, mais menant paradoxalement à un isolement (E9).

Dans un contexte global VUCA (E2) les organisations recherchent de l'agilité pour répondre aux défis auxquels elles doivent faire face suite à des rapprochements, à de besoins d'innovation (E1), par exemple dans la conception de nouveaux produit (E6) impliquant la mise en commun de services (E12) et de compétences différents (E7), dans la recherche de compétitivité (E6), de définition des priorités d'investissement (E14) ou face à la perte d'attractivité auprès des jeunes générations (E20).

Cependant, le « faire autrement » peut dans certaines organisations être davantage perçu comme une menace que comme une opportunité, la coopération transversale pouvant bouleverser la culture, elle va parfois à l'encontre de l'histoire et des pratiques de l'organisation (E20). Parfois difficile à vendre (E7), elle relève du leadership (E12).

Elle peut prendre diverses formes, aucun modèle unique n'existe (E7)

Elle n'est pas exclusive des startups et des organisations nouvelles, les organisations hiérarchiques traditionnelles la mettent en place à côté (E15) ou au sein de l'organisation (E18). Elle est recherchée au sein des industries anciennes et nouvelles par les effet et avantages induits, avec la vente d'une promesse et non d'un produit, et la captation de parts de marché (E11), voire imposée car considérée comme une règle de l'organisation (E16), et n'est jamais acquise.

Certains échecs de mise en place de la coopération transversale sont à mettre en lien avec le parachutage d'agent dédié, sans pouvoir, et qui viennent constituer une couche supplémentaire dans l'organisation très hiérarchisée et silotée (E8).

Les succès semblent à mettre en lien avec une coexistence harmonisée des deux modèles (hiérarchique et transverse) (E1 et E7).

Elle implique toutes les compétences (E7) et réunit tous les métiers (E12). Elle nécessite de définir les rôles des collaborateurs individuellement et collectivement (E16), dans la mesure où dans le groupe projet, ils ne connaissent pas les métiers des uns et des autres



(E13). Elle leur permet de lever les méconnaissances sur les métiers (E12), et favorise ainsi l'interdépendance comme le repérage des talents (E18), même elle a tendance à niveler les compétences (E7).

Elle se caractérise par une coopération systématique, engage des collaborateurs motivés par la contribution à la mission et implique une articulation des compétences et des comportements (E7). La coopération est une parade face à l'individualisme dans la recherche de performance (E12).

Elle peut impliquer un double rattachement (hiérarchique et fonctionnel) compliqué (E13).

La transversalité impose d'être à l'aise avec la mouvance et l'ambiguïté (E9). Les incertitudes renforcées par la flexibilité et l'agilité (E7) peuvent être à l'origine d'une déstabilisation des collaborateurs en quête de fondamentaux dans l'organisation (construction de l'identité) (E7), et implique un accompagnement des personnels lors de la prise de poste (E6). La transversalité souligne le paradoxe des organisations qui recherche simultanément autonomie et prescription du travail (E9).

## **T2 – Exemples**

Différentes organisations mettent en œuvre une coopération transverse, au travers :

- de l'intrepreneuriat avec des participants venant de métiers et d'horizons différents pour développer l'innovation (E20)
- de la création d'un Fab Lab dans un esprit d'émulation « faire se rassembler, se connecter des collaborateurs qui ont des intérêts convergents, qui ont envie d'apprendre les uns des autres » (E20) ;
- de la fusion entre le hiérarchique et le transversal dans des structures retail, axées sur l'intégration de diverses compétences mises au profit de la polyvalence au service du client, d'organisation créant quatre liens avec son salarié (contrôle de gestion, hiérarchie, projet, établissement), et de l'équipe projet au sein d'une start-up (E7) ;
- de la création d'espace avec une application de rencontre pour managers opérationnels et de vecteur d'innovation constitués par les shadowcomex (E1) ;
- de la reconnaissance accordée au rôle et à la prise de décision des équipes agiles, du professionnalisme des RH et autres fonctions en amont des projets créant de la valeur ajoutée, de communautés de pratiques, avec des lieux d'échanges en vue de décloisonner et d'uniformiser les pratiques par métier (E2) ;
- des démarches de groupe de progrès ou cercles de qualité avec la mise en œuvre du lean management en vue de faire évoluer l'organisation du travail et une expression des salariés (E18) ;
- dans le cadre du lancement d'un produit avec une suite de réunions perpétuelles entre les différents services, organisés en petits groupes, autour de la définition d'une promesse client, transformés en projet dans les grands groupes en vue de créer du lien entre les silos (E11) ;
- d'une mutualisation des services de formation dans un groupe, faisant face à la volonté de conservation des prés carrés où chacun était autonome et a été obligé de coopérer (E12) ;
- d'une évolution de l'organisation avec la mise en place d'une démarche qualité au sein d'un service clients et de la création de centres de relations clients, avec la mise en place d'une structure matricielle permanente (E13) ;

- d'une business unit, dans un cadre matriciel (E15) ; des relations entre deux services, des organisations agiles et d'entreprise libérée (E16) ; d'une réorganisation autour de marques (E14).

Q1 - Illustrations			
E1	Expert RH	Classique	voir T1&T2
E2	DRH	Agile (systémique)	voir T1&T2
E3	DRH	Classique	<p>Elle illustre <i>via</i> un groupe projet transverse de généralisation du télétravail impliquant 5 directions et 50 collaborateurs. Elle décrit un fonctionnement où chacun connaît son rôle, son périmètre, identifie les complémentarités et sert l'objectif commun, la réussite du projet. Elle donne la métaphore de l'orchestre. « <i>Comme chacun menait bien son travail dans son champ d'expertise pour mieux ensuite le partager avec les autres en co-construction et dans le cadre des réunions qu'ils avaient et auxquelles je n'assistais même pas, ils se regroupaient et ils travaillaient entre eux pour se dire, bon bah là ça avance comment ?</i> »</p> <p>Elle souligne l'importance de la « mise en sommeil des egos au sens où chacun apporte son expertise et en fait on construit un ego collectif qui est la satisfaction collective de la réussite »</p> <p>Elle complète avec l'illustration du fonctionnement d'un restaurant, une ruche où chacun connaît son rôle au service du collectif et de l'objectif, servir rapidement les clients.</p>
E4	DRH	Agile (SI)	<p>Il cite deux illustrations de coopération qui découlent directement de la complexité de l'offre (commercial) ou de la nature de l'activité (R&amp;D). Le reste de l'organisation ne fonctionne pas en transverse.</p> <p>Il précise que le responsable de compte est un chef d'orchestre de multiples ressources internes comme externes car il ne peut pas tout maîtriser et que « ce fonctionnement transverse se traduit par une grande complexité au quotidien, complexité dans laquelle les collaborateurs se perdent parfois. »</p>
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	E8 illustre la recherche et la résolution de problèmes en Groupe. Les périmètres tombent au profit du bon fonctionnement du Groupe.
E9	Consultant		
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	E10 indique que « <i>beaucoup d'entreprises s'interrogent sur la façon d'organiser le travail et de manager. Elles s'orientent vers une participation du salarié beaucoup plus active avec un rapport beaucoup plus direct entre la figure de direction et les salariés</i> ».

			Elle cite des études qui indiquent que les entreprises classiques, hiérarchiques seraient moins performantes que les apprenantes, agiles, etc. Certains dirigeants peuvent vouloir alors transformer leur organisation sans donner le temps de ce profond changement, ni aligner les process RH ou la culture managériale et que certains salariés ne s’y retrouvent pas.
E11	Consultant	Projet	Voir T1 & T2
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	Voir T1 & T2
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	E15 incite à poursuivre la réflexion auprès d’un lab au sein du groupe, avec un fonctionnement propre, sur des modèles de coopération plus développés. Ce fonctionnement est vraiment innovant, reposant sur des méthodes agiles, et donc une coopération.
E16	Consultant		
E17	Consultant		Il précise que la coopération transverse se voit dans des projets systémiques, multidimensionnels, d’organisation du temps de travail, de faire travailler ensemble des équipes sans habitude de ce fonctionnement, sans connaissance du travail des autres collaborateurs, avec un rôle de la RH.
E18	Partenaire	Classique	Il souligne l’ambiguïté des cercles de qualité, à la recherche sans cesse de problème même s’il n’y en pas et l’implication de la direction générale du groupe dans ces travaux. Il déplore également la focalisation sur les choses qui ne fonctionnent pas, la recherche de l’amélioration continue et l’absence de valorisation des succès, demandant des efforts constants et menant à l’épuisement. Il indique que l’agilité vue comme la perte de règles et de normes est synonyme de complexité pour les salariés (exemple du portail intranet avec une information introuvable ou de l’absence référentiels dans les méthodes de travail). « <i>C'est compliqué de trouver un référentiel parce qu'avoir un référentiel, c'est ne pas être agile.</i> »
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat-Fab Lab	Il évoque que la démarche d’intrapreneuriat dont la philosophie est la coopération transversale se heurte au fonctionnement de l’organisation très silotée (qui n’a pas été faite pour ça) et à des logiques de territoire.

			Il partage qui lui a fallu 3 ans pour convaincre son organisation pour lancer un programme d'intrapreneuriat.
--	--	--	---

<b>T1 - Contexte</b>			
E1	Expert RH	Classique	Il évoque le contexte, fait de défis que doit relever son organisation (rapprochements successifs, réformes qui disruptent le marché et besoins d'innovation) qui ne relèvent essentiellement grâce à la coopération.
E2	DRH	Agile (systémique)	E2 évoque le monde VUCA comme contexte à l'origine de la recherche d'organisations agiles et de coopération transversale.
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	Il rappelle une nécessaire adaptation dans l'accompagnement des personnels à chaque nouvelle prise de fonction. Il rappelle la nécessaire adéquation entre l'organisation et l'activité de production, notamment dans une industrie de masse ne pouvant supporter une organisation « haute couture », avec des managers désormais en charge d'une fonction et non du produit global (spécialisation selon les compétences). Il rappelle la facilité à imaginer des organisations en théorique, en précisant l'existence de politique et d'organisations propres à chaque produit crée, avec des ressources dédiées. Il souligne le caractère assez général de recherche de compétitivité dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation.
E7	Consultant		E7 précise que la coopération transverse n'est pas un phénomène nouveau. Il explique la nécessaire contribution de différentes compétences pour développer un produit à partir d'une feuille blanche, au sein d'une entreprise et la difficulté à identifier le rôle du pilote, avec ses caractéristiques, la composition du groupe et également l'aspect interculturel, venant complexifier le dispositif, et notamment dans l'activité industrielle automobile depuis trente ans, permettant de réduire les cycles de lancement de nouveaux produits, voire dans l'industrie électronique ou l'armement. Il souligne que cette évolution a été appréciée différemment selon les entreprises, et notamment les RH.

			<p>Il existe plusieurs modes de coopération transverse : équipe projet, fonctionnement en mode réseau ou en groupe de travail.</p> <p>Cette transversalité est récurrente dans des fonctions transverses comme l'audit.</p> <p>Il souligne que l'organisation hiérarchique traditionnelle s'est adaptée et qu'il n'existe pas un seul modèle : le pur matriciel, le pur hiérarchique et le pur réseau n'existent pas, car il y a un mix de tout cela à la fois.</p> <p>Il précise que l'enjeu réside dans la cohabitation de deux modèles.</p> <p>Le bon mode d'organisation consiste à réunir les compétences identifiées.</p> <p>L'agilité est dans la capacité à mêler ces différents schémas d'organisation.</p> <p>Il souligne l'existence d'organisations hiérarchiques qui ont su intégrer le matriciel ou vivre avec.</p> <p>Il insiste sur la variété des formes de transversalité.</p> <p>Il souligne que ce mode d'organisation conduit à s'entrechoquer, tout en précisant que le matriciel se caractérise par une coopération systématique, un esprit de compétition amoindri et des collaborateurs motivés par la contribution à la mission, le bien commun en opposant ainsi le hiérarchique qui délimite par construction des zones d'action et de responsabilités préétablies, menant à des heurts entre les différentes lignes quand elles évoluent.</p> <p>Il ajoute cependant que l'organisation matricielle comprend des frontières également, et implique une articulation des compétences et des comportements.</p> <p>Il reprend la notion de concurrence dans le cas d'équipe projet.</p> <p>Il souligne la difficulté de vendre l'agilité.</p> <p>Il souligne que la flexibilité voire l'agilité sont souvent perçues comme une incertitude maximisée, ce qui reste cohérent du principe même d'agilité.</p> <p>Il insiste sur les allers-retours entre les schémas d'organisation comme signe d'agilité.</p> <p>Il précise que la transversalité a tendance à niveler : le métier élargit l'éventail que le projet réduit.</p> <p>Il reconnaît l'absence de modèle unique, avec des tendances communes et des différences, avec une mise en phase du modèle organisationnel, des compétences techniques et managériales.</p> <p>Il reconnaît la question de la construction de l'identité des salariés qui ont besoin de se projeter, qui implique de revenir aux fondamentaux de l'organisation (le socle des valeurs), à savoir sa mission, avec un management par les valeurs, qui par définition est transverse.</p>
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		<p>Il précise les termes entre agilité et transversalité, en indiquant que l'agilité favorise la transversalité et s'interroge sur l'existence de l'agilité comme un tout imprégnant l'organisation, une culture, des</p>

			<p>processus limités à certains endroits de l'organisation.</p> <p>Il s'interroge sur le phénomène ou non de mode de cette coopération transverse et précise que les process agiles, et notamment scrum et le <i>design thinking</i> sont anciens et viennent de l'industrie, surtout dans l'innovation, à certains endroits, dans des fonctions créativité marketing. Désormais, cela existe dans des labs, créés à part de l'entreprise sur un autre site, avec des gens différents, tout en soulignant que cela ne n'existe pas partout et que le poids de la culture d'entreprise ne favorise pas cette coopération et mène ainsi à créer des bulles extérieures ad hoc, sorties des silos traditionnels de l'organisation, isolées des autres collaborateurs pour mettre en place une véritable transversalité, phénomène marginal représentant au mieux 5% des organisations, et variable selon les secteurs. Paradoxalement, la transversalité isole.</p> <p>Il se demande si le projet, autre mode de transversalité, est le mode de fonctionnement privilégié ou n'est qu'une surcouche d'une organisation avec des tribus en silo : un fonctionnement traditionnel de l'organisation en silo auquel s'ajoutent des projets impliquant pour le salarié les deux modes (phase d'aération du projet).</p> <p>Les organisations ont des besoins de transversalité différents.</p> <p>Il souligne que le système n'est jamais pensé dans sa globalité mais relève de différentes couches alors que c'est une véritable transformation, avec une transformation des modes de fonctionnement.</p> <p>Il confirme la mouvance de la transversalité et la nécessité d'être à l'aise avec l'ambiguïté : la clarté du mécanisme n'existe plus. Il souligne le paradoxe d'une organisation qui recherche simultanément de l'autonomie et des process.</p>
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	<p>E11 partage sa perception de la coopération transversale recherchée dans toutes les industries, les nouvelles comme les anciennes. Ce n'est pas une tendance réservée à l'innovation ou aux start-up. Il l'explique par deux raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un changement client : on ne vend plus un produit mais une promesse (produit, services, expérience client) qui implique l'ensemble de l'entreprise front et back office, tous les métiers ;</li> <li>- un changement business : l'agilité et la globalisation seraient différenciant pour la captation de parts de marché.</li> </ul>

E12	Expert RH	Université d'entreprise	<p>E12 souligne l'interdépendance des services, en termes de chaîne « <i>La coopération existe naturellement du fait de nos produits en termes de chaîne</i> ».</p> <p>La coopération est recherchée, car jamais acquise et considérée comme une attitude de leadership attendue.</p> <p>Elle rappelle la nécessité de casser les silos au quotidien.</p> <p>La coopération permet de découvrir d'autres services, sans besoin de mettre en place des « <i>vis ma vie</i> » systématiques entre services.</p> <p>La coopération est exigée face à l'individualisme pouvant se faire jour lors de la recherche de performance.</p>
E13	Partenaire	classique	<p>E13 constate dans les groupes projets que les collaborateurs ne connaissent pas à l'origine le métier de l'autre alors que les missions et fonctionnement ne sont pas très éloignés, et qu'ils apprennent à apprécier au fur et à mesure le métier de l'autre. Il précise que le double rattachement hiérarchique et fonctionnel (organisation mixte 50 % -50%) reste trop compliqué pour les collaborateurs, d'autant plus si les relations entre le supérieur hiérarchique et le supérieur ne sont pas optimales.</p> <p>Il souligne l'existence d'inconvénients dans le matriciel.</p>
E14	DRH	Matricielle marques/pays	<p>E14 indique que le contexte était un souhait de mieux définir les priorités d'investissement pour le groupe.</p>
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	<p>E15 souligne le caractère hiérarchique de l'organisation du groupe et précise que la coopération ne signifie pas organisation très plate, indiquant ainsi que la coopération est possible dans des organisations hiérarchiques.</p> <p>Elle précise que la coopération n'est pas égale à l'agilité et à la simplicité.</p>
E16	Consultant		<p>E16 précise les termes utilisés, à savoir coopération entre des équipes transverses, ou coopération transverse entre les membres d'une équipe, ou coopération transverse entre différentes équipes et retient cette dernière approche.</p> <p>Face à la définition retenue (coordination, collaboration et coopération, avec une notion d'engagement) du groupe mémoire, il indique que la coopération peut être imposée, considérée comme une règle de l'organisation. Il précise que définir ce que l'on attend des collaborateurs individuellement et collectivement est une préoccupation récurrente, au travers d'une coopération efficace transversale (références à Taylor, post Taylor et Mintzberg).</p>
E17	Consultant		



E18	Partenaire	Classique	<p>Il précise que la thématique de coopération transverse fait réfléchir, peut être vue comme un risque et pose question sur le rôle des représentants du personnel.</p> <p>Il reconnaît le caractère très pyramidal et hiérarchique du groupe.</p> <p>Il précise que cette démarche est soutenue par le syndicat car elle contribue à la valeur importante de démocratie, de participation des salariés à une démarche.</p> <p>Il indique que la démarche ne doit pas impliquer des réorganisations non dites, comme le taylorisme, comme ça peut être le cas.</p> <p>Il constate l'absence de vision stratégique pourtant nécessaire, et de débat avec les représentants du personnel par absence de globalité de la problématique, de retours et d'indicateurs de mesure.</p> <p>Il précise que la transversalité se développe dans cette organisation très hiérarchique.</p> <p>Il souligne l'aspect positif du pouvoir donné aux salariés de débattre et de s'investir dans l'organisation.</p> <p>Il précise qu'une organisation transverse favorise le repérage des talents.</p>
E19	DRH		<p>Il indique que le recours à des compétences spécifiques en interne, pour un projet identifié, avec quelques externes, en vue de construire un pôle complet, sur une période donnée, reste un idéal dans la mesure où la gestion du changement reste assez compliquée dans les organisations.</p>
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat-Fab Lab	<p>Il précise le fait que cette organisation est le fruit de son histoire et de contextes favorables. Ainsi, « tout ce que vous pouvez proposer pour faire autrement est plutôt vu comme une menace, comme un moyen de dérégler la machine qui marche si bien, plutôt que comme une opportunité. »</p> <p>La crise du COVID confronte le Groupe à ses premières réelles fortes turbulences. Cependant, le passé et la culture sont si fortes que l'hypothèse dominante est que cette crise est très conjoncturelle et qu'elle ne remet pas en cause le modèle ou l'organisation. Il semble y avoir peu de doute sur le retour à terme à la même profitabilité.</p> <p><i>« J'ai eu un vrai choc quand je suis arrivé d'une culture Télécom où il est impératif d'innover. Faire autrement était un simple impératif de survie tellement la concurrence était forte. Dans cet environnement, on est plus sur des gestionnaires et le changement est perçu comme une menace qui peut mettre un grain de sable dans une machine qui fonctionne très bien, plutôt que comme une opportunité ou une nécessité pour pouvoir se réinventer et du coup survivre. »</i></p> <p>Une raison contextuelle qui a favorisé le lancement de l'intrapreneuriat et donc de la coopération transversale est la perte d'attractivité du Groupe auprès des jeunes générations qui lui reprochent son fonctionnement et son organisation.</p> <p>« On a de plus en plus de jeunes diplômés qui nous rejoignent pour les premières années, qui au bout</p>

			de 2, 3, 4 ou 5 ans ne trouvent pas complètement leur place, ils ont l'impression qu'ils n'ont pas de possibilités de carrière à l'intérieur du Groupe et donc s'en vont. Les messages qu'ils nous disent c'est « les process sont trop lourds, on peut pas du tout innover, c'est un carcan, donc laissez-nous un peu d'autonomie, un peu de liberté et comme on n'en trouve pas et bien on s'en va ».
--	--	--	---

T2 – Exemple			
E1	Expert RH	Classique	Il cite une illustration de création d'espace : une application de rencontre de managers opérationnels. Il cite une illustration de vecteur d'innovation : les shadowcomex
E2	DRH	Agile (systémique)	E2 cite en exemple de coopération « l'acceptation du rôle et de la prise de décision que peuvent avoir ces équipes agiles » Un autre exemple est la place conquise par les RH et autres fonction support qui sont impliquées en amont des projets et dont le professionnalisme est reconnu comme créateur de valeur. Un autre exemple apporté est celui de l'installation des communautés de pratiques : « <i>c'est une forme aussi de coopération transverse entière ; on avait des personnes qui étaient très cloisonnées au sein de chaque département ; et ça permet 1 à 2 fois par mois qu'ils se retrouvent et qu'ils puissent échanger sur les sujets, travailler sur des sujets communs, de leur domaine de spécialité, et du coup, on a complètement décloisonné et uniformisé l'ensemble des pratiques par métier au sein du site</i> »
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	

E7	Consultant		<p>Il constate une fusion entre le hiérarchique et le transversal dans certaines structures <i>retail</i>.  Il observe cette mise en œuvre d'une certaine polyvalence au service du client, avec diverses compétences intégrées, permettant de changer d'enseigne sur différents sites, toujours au profit du client.</p> <p>Il souligne la flexibilité du dispositif, présentée comme une stimulation pour le salarié.  Il fait la différence entre transversalité et agilité, l'agilité reposant sur un élargissement du portefeuille de compétences.</p> <p>Il précise l'organisation avec des relations tripartites ou quadripartites dans des organisations coexistantes (collaborateur, manager, chef de projet, manager hiérarchique, DRH). Il cite le cas où le transverse s'impose, le hiérarchique relégué au second plan devenant seulement le référent de l'entretien professionnel, non intéressé par la performance du salarié dans le projet, avec une gestion de l'organigramme et de vente de ses ressources, le RH étant en relation directe avec le manager de projet, notamment pour les questions quotidiennes comme le disciplinaire, voire le temps de travail.</p> <p>Il cite également des organisations avec quatre liens pour un même salarié : un lien contrôle de gestion, un lien hiérarchique pur, un lien projet et un lien établissement, en soulignant surtout le lien avec le délégué syndical, rendant difficile le compte rendu d'activité.</p> <p>Il cite l'exemple des RH dédiées à des équipes projets au sein de start-up, avec lesquelles l'équipe peut s'entretenir à tout instant, en ayant une vraie fonction humaine, le disciplinaire et l'administratif ayant été confiés à d'autres.</p>
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	<p>« <i>Quand ils lancent un produit, ils sont tous autour de la table car les cycles sont très courts. Tu as le marketing, ceux qui adaptent le site web, ceux qui adaptent les infrastructures techniques et le CRM, la compta qui facture et même le recouvrement. Ils définissent toute la promesse client autour de ce produit et là c'est encore plus exacerbé. C'est frappant même dans l'organisation de leurs locaux. Toutes les équipes sont mélangées. La compta est au milieu. Chacun s'installe n'importe où et l'organisation est diluée. Ils passent leur temps en petits groupes.</i> »</p> <p>« <i>Dans les grands groupes, il y a des métiers et des directions historiques qui fonctionnent en réseau. Ça passe donc en projet pour créer des liens entre les silos.</i> »</p> <p>« <i>Chez X, ce n'est plus un projet, c'est une suite de réunions perpétuelles. Tout est dans tout et ils</i></p>

			<i>adaptent au fur et à mesure leur organisation en transversal. Il y a seulement des grandes lignes d'organisation, tout est mouvant. »</i>
E12	Expert RH	Université d'entreprise	<p>E12 cite l'exemple d'un gros projet, avec une mutualisation des services de formation. Il a été très, très difficile et a nécessité un an et demi.</p> <p>Elle a dû faire face à la volonté de conservation des prés carrés au sein des différents services pour parvenir à cette mutualisation.</p> <p>Elle insiste sur l'avant/après du projet : <i>« parce qu'on est passé d'un truc où chacun était autonome à obligé de coopérer. »</i></p> <p>Ce projet a connu la courbe du deuil, avec le déni, la colère, l'acceptation et la recherche des solutions. C'est un projet de change.</p> <p>Il s'agissait surtout de prendre conscience du changement.</p>
E13	Partenaire	classique	<p>E13 cite le cas de la coopération dans le cadre d'une évolution de l'organisation lors du lancement d'une démarche qualité comme solution aux dysfonctionnements portant sur le service aux clients et de la création de centres de relations clients sur deux sites sans recours à du recrutement externe, impliquant de nouveaux métiers, l'introduction de nouvelles technologies, l'implication des managers, la communication sur l'approche clients.</p> <p>E13 présente des structures auparavant très cloisonnées, avec un recrutement fondé sur le bouche-à-oreille ou la connaissance du directeur général. E13 cite le cas de la mise en place d'une structure matricielle permanente, ayant un lien fonctionnel et un lien hiérarchique, en précisant l'absence de mode projet, avec un fonctionnement optimal reposant sur le relationnel.</p> <p>Il indique la nécessité du soutien de la direction générale dans ces projets, permettant d'appuyer la manœuvre en cas de critique des collaborateurs.</p>
E14	DRH	Matricielle marques/pays	<p>E14 donne l'exemple d'une réorganisation de géographie à marque avec le souhait de faire émerger de la coopération transversale entre les métiers autour de chaque marque sans perdre les communautés de métiers, afin de maintenir la cohérence de développement pour le groupe. <i>« Tout l'enjeu de la collaboration transversale, c'est qu'on peut faire l'organisation comme on veut, c'est pas ça qui fait changer les manières de fonctionner. (...) les silos existeront toujours potentiellement. Et donc ce qui est intéressant, c'est pas tant d'aller travailler sur l'organisation, ce qui est très coûteux, mais ce qui est intéressant, c'est de se dire c'est quoi tout le reste qui peut être mis en place pour, quelle que soit l'organisation finalement faire que ça va fonctionner. »</i></p>

E15	DRH	Matricielle lignes/pays	<p>E15 présente un exemple de coopération transversale dans un cadre matriciel (BU avec différents pays), lors de sa fonction de RH au sein d'une BU : elle décline dans sa BU les directives (recrutement, management de la performance et des talents) définies par le corporate et reçues d'une BU globale, vue comme intermédiaire du corporate et qui regroupe différentes BU. Cet échange BU globale et BU est considéré comme de la coopération.</p> <p>Cette coopération est vue comme une orientation du N+1 pour une adaptation au N plus local. Elle permet une latitude d'action dans un cadre donné aux différents niveaux, latitude appréciée variablement selon la confiance accordée aux personnels et les périmètres retenus.</p> <p>Elle prend un deuxième exemple, correspondant davantage à du matriciel avec un axe BU et un axe géographique (et non à un empilement de couches).</p>
E16	Consultant		<p>Il cite l'exemple de coopération transverse (ou de relation transverse) entre l'équipe RH/paie et l'équipe comptabilité chaque fin de mois pour transmission des états de paie, entre un service fonctionnel support (RH, facturation, compta) et une entité opérationnelle/de production.</p> <p>Il revient sur les dix dernières années et le développement des organisations agiles vu comme une directive générale de transversalité « <i>de coopératif vraiment poussé à l'extrême</i> ».</p> <p>Il cite un projet d'agilisation des fonctions IT d'une grande organisation financière, en vue de développer un fonctionnement coopératif au sein de l'équipe IT et avec les clients internes des équipes IT, avec une évolution vers les méthodes scrum et kanban mettant à mal utopiquement le principe de la régulation hiérarchique : nouvelle organisation interne avec disparition de la fonction hiérarchique du chef de projet et positionnement d'un manager de la coopération interne, garant « <i>d'un principe coopératif généralisé</i> », avec un scrum master (en référence à la mêlée, principe coopératif généralisé) et des méthodes de « time bushing », de sprint de management visuel.</p> <p>Il poursuit sur la notion d'entreprise libérée, avec la déclinaison de la coopération à un niveau élevé, à l'échelle de l'entreprise (impact sur les sujets RH), en précisant le cas d'autogestion dans la détermination d'un budget formation, de RTT, planning congés au sein d'une équipe.</p>
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	<p>Il cite les exemples de groupe de progrès ou cercles de qualité des années 90, initiée par le groupe en vue d'une évolution du fonctionnement des services et du management, avec la formation de collaborateurs (communication, animation de réunion, résolution de problèmes). Exemples considérés comme un peu vieux et obsolètes.</p> <p>Il cite également sa participation aux groupes d'expression (Loi Auroux).</p>

			<p>Il cite également une démarche similaire avec le lean management comme un gros projet du groupe avec plusieurs centaines de salariés formés. Il évoque ses effets et impacts sur les conditions de travail, étudiés dans le cadre du CHSCT. Il précise que le lean management percute le management en place, avec une remise en cause de l'existant et parfois selon eux de la légitimité des managers, voire de leur autorité. Il ajoute que cette démarche a un impact sur les différents niveaux de la hiérarchie, des managers de proximité au haut de la pyramide, face aux questions des salariés sur l'organisation et les méthodes de travail.</p> <p>Il indique que la démarche intéresse les collaborateurs au début car ils vont s'exprimer sur l'organisation du travail et y voient un lien avec la QVT.</p> <p>Il ajoute qu'au final, il n'y a pas assez de restitution et que les salariés ne participent pas assez, au risque de ne pas se retrouver dans les réaménagements instaurés, car non définis par eux en fait.</p> <p>Il rappelle que le lean management permet de poser des questions sur le travail et non de dégraisser, en supprimant les tâches de moindre valeur ajoutée.</p>
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intraprenariat-Fab Lab	<p>Il cite l'exemple de l'intrapreneuriat qu'il développe depuis 2018.</p> <p><i>« Ce que j'ai mis en place avec l'intrapreneuriat est justement de créer des équipes qui soient des équipes transverses, avec des participants venant de plusieurs sociétés, de plusieurs horizons, de plusieurs métiers, pour travailler à la mise en œuvre du développement de l'innovation. »</i></p> <p>Il cite également le Fab Lab qui est un lieu de coopération transversale dont la philosophie est de « faire se rassembler, se connecter des collaborateurs qui ont des intérêts convergents, qui ont envie d'apprendre les uns des autres » et de créer de l'émulation et de l'ouverture avec des ateliers et conférences des collaborateurs internes et d'intervenants externes.</p>

## Q2 – Les leviers favorisant la coopération

### Synthèse

La coopération peut être développée par différents leviers :

- la gestion de l'information transversale privilégiant l'échange et la co-construction au travers de l'ensemble des managers réunis autour d'une table dans le cadre d'une démarche EHQM (E2) ;
- l'expérimentation ;
- le sens donné par le management (E18) à la mise en œuvre de coopération afin de permettre l'engagement et l'enthousiasme (E3).

Ces leviers, considérés comme chronophages, sont essentiels car ils font vivre aux individus et aux équipes l'écoute, le pragmatisme, la confiance, la valeur de la parole de chacun. Ils impliquent la nécessité de prendre son temps dans sa mise en œuvre, de bien choisir le moment (E6), d'insister sur la phase de cadrage (E10), de reconnaître l'autonomie comme critère d'efficacité (E8), de valoriser les liens notamment entre RH et opérationnels (E13), et prendre en compte la culture dans une organisation capable de créativité (E9). Elle se traduit par une transformation progressive de l'organisation par le bas (E1), contrairement aux pratiques courantes dans les sociétés occidentales qui adoptent souvent un fonctionnement « top down » (E16).

Elle implique un focus sur la détection des potentiels managériaux et leur promotion (E17). Elle s'appuie en effet sur une transformation de la fonction managériale, associé à une promotion du manager-coach, une montée en compétences des salariés (coaching opérationnel) et une revue des process de l'organisation (E16). La taille de l'organisation (E17 et E18), la tension issue du matriciel (compétition et confrontation des fonctions et des intérêts impliquant le consensus et du temps (E15), les expérimentations locales (micro-transformations) (E1), en vue de diffuser de nouvelles façons de faire évitant de faire peur à l'organisation (E20) ont également leur part dans le succès du développement de cette pratique.

Son succès résulte en partie d'une forte adhésion des salariés (E18), en lien avec leur volonté de participer (E17). Certains interviewés soulignent une forme de prédisposition humaine intrinsèque à coopérer ; là ou pour d'autres la coopération ne va pas de soi (E16). Elle repose sur deux volets complémentaires, l'organisation du travail et la culture. Il ne sert à rien de recruter des profils coopératifs si l'organisation ne permet pas la coopération. La culture de la coopération transversale ne peut s'implanter sans process la soutenant.

Elle implique un principe de changement décidé mais une certaine souplesse dans ses modalités de mise en œuvre (E6), les chemins pouvant évoluer (E8). Elle nécessite une évolution des des process de management de la performance, de développement personnel (E6), une communication sur les gains de cette transformation avec la prise en compte de la dimension humaine dès l'origine du projet (E17), une valorisation de l'accompagnement avec un projet de carrière valorisant pour l'individu et l'organisation (E6), un encadrement par des process notamment de décision (vision globale de la situation). Elle doit être valorisée, posant ainsi la question de la mesure de cet objectif (E8) et nécessite un changement du système de reconnaissance pécuniaire et individuelle (E9).

Déployer la coopération transversale est bien différent du fonctionnement coopératif d'une petite équipe dotée d'un bon état d'esprit de ses membres (E14). Ainsi, la coopération reste un travail d'incitation permanente, ne résultant pas de la solidarité ou de la sympathie (E8).

Elle doit servir un objectif (E1) et est en lien avec l'entreprise apprenante en créant des synergies avec l'université d'entreprise (E20).

Les principaux freins identifiés par les interviewés sont :

- la culture du secteur, de l'organisation et des managers (E20) ;
- le comportement classique du salarié faisant ce qu'on lui demande de faire voire ce qui va lui apporter de la reconnaissance de son chef (E9) ;
- des boards constitués sur le même modèle ;
- la tendance à vouloir conserver jalousement ses collaborateurs performants (E14),
- l'ego des individus (E13) ;
- la peur du changement masquant un manque de co-construction autour du réel du travail (E10) ;
- l'implication tardive des Hommes dans le processus de changement (E8) ;
- les discours va-t-en guerre ou caricaturaux prônant le changement (E20).

### **T3 – Organisation**

La coopération transversale implique une transformation de l'organisation (E14 et E9), avec une vision co-construite en équipe (E2), un redesign organisationnel de simplification et d'aplatissement, un décloisonnement des enjeux, de la stratégie et de la performance (E8), une définition de la cible et des modalités de son atteinte (E5), un ajustement de la culture de l'organisation (E20).

Elle demande également dans le cadre d'un fonctionnement par projets, des projets clairement identifiés, avec des acteurs capables de se remettre en question (E13), l'appui de plusieurs directions sponsors de la démarche se relayant en cas de faiblesse transitoire de l'une (E20), une vision situationnelle (E3).

En phase de conception, cette coopération repose sur un plan co-construit (E14), le montage d'une équipe projet avec des échanges réguliers et itératifs, la participation des instances représentatives, une bonne communication, l'évaluation des postes en termes d'efficience (E6).

La confiance et la capacité de décision sont essentielles à la coopération (E1 et E13). Le sens est également un élément central (E10).

Le modèle n'est pas fait pour toutes les organisations (E5), même si c'est bien souvent un impératif pour faire fonctionner les organisations complexes d'aujourd'hui (E14).

### **T4 – Management**

La coopération transversale est dépendante du CODIR (E14) et des managers qui lui donnent du sens (E8). La réussite d'un projet s'explique par l'engagement du top management. Le rôle du PDG (E12) de la direction générale (E13) est fondamental au bon fonctionnement de la transversalité, notamment par le style de management, la confiance accordée et l'autonomie (E15), par le développement plus globalement d'une culture de la confiance dans l'organisation,



l'authenticité des relations humaines et la capacité de certains leaders à appréhender le transverse (E2).

Le leader d'une entreprise libérée dispose de générosité, pédagogie et patience (E5).

Le management est ainsi un levier du développement de la coopération transversale via la formation et le coaching des managers (E4 et E9), car le management s'apprend (E7). Cet impératif peut engager une révolution managériale orientée vers le développement des équipes, le pilotage de l'attribution de projets, et non simplement le contrôle des process ou des résultats (E11). Les managers ont un rôle de régulation et de facilitation (E10), de guide (E18). Ils doivent prendre en charge les équipes avec les bons outils (E7). Le management améliore ainsi la performance en portant du sens et en prenant des décisions, en créant les bonnes conditions individuelles des collaborateurs (E17). La transversalité repose sur un leader sachant donner du sens et créer une équipe (E5). Est également valorisé, le management situationnel, avec la capacité à s'adapter, à créer des zones d'expérimentation (E1).

Attention, néanmoins à cette fonction clé qui peut parfois être traitée en bouc-émissaire (E18).

Un frein à la transversalité repose sur la vision « command and control » du management, davantage fondée sur les processus que sur le coaching d'équipe (E20). Un mauvais fonctionnement doit mener à une réorganisation en vue d'emmener les équipes (E19), voire le changement du leader (E7).

### **T5 – Equipe**

La communication au sein de l'équipe est essentielle (E5), avec notamment des temps d'échange entre salariés pour partager leurs métiers, leurs savoir-faire (E11). La confiance et la compréhension de l'autre et ses besoins (E14), le feedback d'équipe avec l'abandon de la culture du blâme sont également mis en avant (E8). Le développement des soft skills (savoir communiquer) (E3 et E7), savoir clarifier et fluidifier le fonctionnement de l'équipe (E3), savoir dire quand cela ne fonctionne pas (E3) sont autant de leviers collectifs.

Au besoin, des actions de régulation peuvent être proposées en vue de fluidifier la communication (E4).

Il est nécessaire d'expliquer l'intérêt de cette transversalité aux collaborateurs, voire d'accompagner un changement identitaire et notamment des managers (E9), avec des collaborateurs leaders au sein des entités et des relais locaux d'assistance aux équipes en vue de remonter les difficultés (E13).

### **T6 – Individus**

Les soft skills sont retenues comme des leviers à détenir (E2, E3, E4, E6, E15, E18, E19) - certains individus coopèrent plus naturellement que d'autres (E8) - même si elles ne suffisent pas (E9).

Le recours à un coach peut être envisagé afin de modéliser l'organisation par les comportements (E1).

Les leviers sont essentiellement individuels (l'envie, la curiosité). Le management et l'organisation peuvent soit les développer, soit les éteindre (E20).

Q2 – Leviers			
E1	Expert RH	Classique	<p>Il insiste sur le fait que la coopération doit servir un objectif. « L'entreprise n'a pas besoin de choses qui ne servent à rien. »</p> <p>Devant le constat que les boards sont tous sur le même modèle, souvent peu propice à la coopération, il dit « moi je crois à la transformation de l'organisation par le bas et par une forme d'obstination dans le fait de créer des espaces et que ces espaces fonctionnent. »</p> <p>Il parle de micro-transformations pour désigner les expérimentations locales qui favorisent la transformation des acteurs, des façons de coopérer et qui créent des îlots, des cultures et puis petit à petit transforment l'organisation.</p> <p>Il insiste sur un en même temps propice à la transformation d'entreprise : organisation classique et transversalité locale / stratégie de direction et mouvement du bas.</p>
E2	DRH	Agile (systémique)	<p>Il évoque que la gestion de l'information est un outil puissant de développement de la coopération. Cette démarche EHQM est un accélérateur de développement de la coopération et du décloisonnement. Ainsi, au lieu de construire la stratégie avec le CODIR ou à travers 2, 3 membres du CODIR sur un coin de table, on l'a construite avec 150 managers qu'on a mis dans une vaste salle de réunion ; et on a construit ensemble.</p>
E3	DRH	Classique	<p>Elle évoque l'importance de l'expérimentation, de la pratique pour développer la coopération. Elle évoque l'importance du sens, on ne peut s'engager en coopération que si on comprend le sens car cela permet l'engagement et l'enthousiasme pour mener le projet.</p> <p><i>« Et puis effectivement peut-être aussi l'opportunité qui du coup a été donnée à toutes ces personnes de sortir peut-être de leur silo. C'est-à-dire, de travailler autrement, sur quelque chose d'un peu différent et donc ça apporte aussi une espèce de bouffée d'oxygène, de respiration différente. »</i></p>
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	

E6	DRH	Matricielle	<p>Il rappelle que si le principe de changement est acté et ne peut être discuté. En revanche, les modalités doivent rester souples avec des leviers (écoute, pragmatisme, confiance, adhésion) chronophages mais essentiels.</p> <p>Il rappelle la nécessité de prendre son temps dans la mise en œuvre de ces organisations.</p> <p>Il souligne que ce changement d'organisation n'implique pas une remise en cause de l'ensemble des process : les process de management de la performance et de développement personnel restent mais leur condition de déploiement évoluent.</p> <p>Il observe ainsi le travail d'accompagnement des personnels, avec des échanges possibles entre filiales du groupe, pour éviter de perdre une ressource ne correspondant pas à l'instant t mais restant intéressante pour le groupe au vu de son expérience et de l'investissement consenti, voire des recrutements externes quand la ressource n'est pas disponible.</p> <p>Il indique que l'accompagnement doit être valorisé positivement, avec un véritable projet de carrière, valorisant pour l'individu et pour le groupe (économie, image).</p> <p>Il précise que le moment de ce changement doit être bien choisi et qu'il n'existe pas de méthode universelle ; le pragmatisme reste essentiel, en sentant les choses.</p> <p>Il ajoute que cette transformation implique une vision, avec des chemins pouvant évoluer.</p>
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	<p>E8 fait le constat d'un travail toujours en cours pour inciter aux comportements de coopération car c'est « <i>le plus difficile</i> » à mettre en place. La solidarité et la sympathie ne suffisent pas.</p> <p>E8 plaide pour une valorisation de la coopération. Cependant pour ce faire il faudrait fixer la coopération comme objectif et savoir la mesurer.</p>
E9	Consultant		<p>Il souligne que la culture de l'organisation est mortifère pour les modes de fonctionnement différents. Dans une organisation classique, le salarié fait ce qui lui est demandé de faire, voire ce qui va lui apporter de la reconnaissance de son chef, de sa tribu et sera remercié pour cela, phénomène ne développant pas la transversalité.</p> <p>Il précise que la culture a pris le pas sur les process existants dans une organisation avec un horizon fini. La transversalité nécessite d'aller au-delà de ces labs/prototypes, qui ne permettent pas de modifier le fonctionnement même de toute l'organisation, et plus encore dans des grands groupes constitués de salariés diplômés, en vue de favoriser la créativité de l'ensemble.</p> <p>Il retient le rôle prépondérant des directions industrielle et financière dans une organisation mécaniste industrielle en les comparant au rôle de la culture et des process RH dans une organisation capable de créativité et d'innovation.</p>

			Il préconise le nécessaire changement du système de reconnaissance, en prônant l'autonomie comme critère d'efficacité pour favoriser la transversalité. Cette reconnaissance est pécuniaire mais également individuelle, en termes de visibilité des salariés.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	Elle insiste sur le temps et le cadrage nécessaire pour transformer une organisation vers la coopération transversale. Elle souligne le prisme psychologique qui invoque la peur de changer et la résistance au changement alors que bien souvent c'est une question de manque de co-construction autour du réel du travail.
E11	Consultant	Projet	« <i>On coopère quand on est obligé de coopérer. Ça peut être facilité par les gens et l'organisation mais en réalité, c'est très contraint. On ne coopère pas pour le plaisir de coopérer.</i> »
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	Il souligne que la notion de taille humaine de l'organisation est un facteur clé du transverse. Il précise que le rôle de RH au travers de la connaissance des chefs de service, les processus paie, formation, les relations avec les IRP est un levier pour le lancement des projets de coopération. Il précise les éventuelles difficultés liées au transverse, du fonctionnel et du hiérarchique en raison de l'ego des personnels. Il pointe l'individu et le caractère personnel à l'origine des échecs, voire la rétention des personnels au sein d'une entité pour conserver la productivité ou éviter le non-remplacement de postes vacants.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	Elle différencie la coopération simple qui peut se faire naturellement dans une petite équipe si les collaborateurs ont le bon état d'esprit et la coopération transversale dans les groupes plus larges, qui doit être encadrée par des process, notamment de décision, car même avec le bon état d'esprit on peut passer à côté car personne n'a la compréhension globale des situations (VUCA). Importance des processus : « <i>je pense que ça s'encadre beaucoup la coopération</i> »
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle indique que la prise de décision est freinée par la complexité constituée par l'existence de différents niveaux et par la recherche du consensus dans les organisations structurées en plusieurs niveaux (empilement de différentes couches verticales). Elle revient sur la nécessité de la double conviction à obtenir (axe BU et axe géographique) et ainsi du consensus requis, et du temps nécessaire : frein à l'agilité. En termes de lourdeur du matriciel, elle indique que la matrice favorise les aspects ops (croisement et interactions des segments commercial et géographique) mais non la fonction RH. Elle précise que la tension issue du fonctionnement en matriciel (compétition des fonctions et

			confrontation des intérêts) est voulue car considérée comme vertueuse. Elle ajoute que l'effet matriciel peut peut-être renforcer cette coopération.
E16	Consultant		<p>Il est peu réceptif à l'idée d'une forme de disposition morale, une prédisposition intrinsèque à coopérer. Il indique que la coopération transverse est favorisée par trois choses : 1) un effacement de la condition managériale avec une promotion du manager coach (cf théorie des managers 4C), 2) une montée en compétence des personnels (sans a priori sur leur prédisposition intrinsèque à coopérer) avec de la formation et surtout du coaching opérationnel (accentuer le principe coopératif) avec des coach agiles ou des communautés de transformation coopérative avec des personnels identifiés au sein des équipes constituées sous forme de volontariat, 3) une revue des processus de l'organisation. « Non, l'agile, le coopératif, le transverse, ça se pense, ça s'écrit et ça se communique. »</p> <p>Il demande si l'input à l'origine de la transformation vient du haut ou de la base.</p> <p>Il précise que le principe top down est le principe de fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Il rappelle que dans les sociétés occidentales, quatre organisations sont performantes, systémiques par rapport au contrat social, portent la prospérité et la sécurité : l'entreprise, l'administration, l'armée et la police ; elles fonctionnent sur le principe top down.</p> <p>Il souligne la schizophrénie du collaborateur, animé d'un principe démocratique (bottom to up) confronté chaque jour au principe top down, et ainsi le challenge du manager.</p> <p>Il précise que la recherche de la coopération est continue depuis la fin des années 50, en devant faire face à un individu citoyen face à une organisation en adaptation permanente, avec des dynamiques de transformation portées par le haut et déclinées ensuite le long de la ligne managériale.</p>
E17	Consultant		<p>Il considère que la coopération repose sur deux volets complémentaires : « le hard », une organisation du travail (organisation, règles, processus RH), surtout dans le cadre des transformations agile et « le soft », au travers de la notion de mindset, de culture (pratiques managériales, communication, moindre logique de command and control and compréhension, réflexion sur le rôle de community manager/organiser la circulation des liens), avec un point particulier sur la détection des potentiels managériaux, leur promotion, et formation. La réussite du changement repose sur une volonté de tous les collaborateurs, suffisamment sensibilisés sur l'imposition d'un fonctionnement observé dans des organisations différentes au vu d'une quelconque tendance.</p> <p>Il précise l'effet taille de l'organisation sur le développement de la coopération. Il ajoute que le système culturel est le dispositif le plus difficile à copier, à la différence des procédés innovation produits, méthodes, et constitue un avantage économique essentiel. Il souligne la nécessité de communiquer sur les gains de cette transformation.</p>

			Il précise que la dimension humaine doit être prise en compte dès l'origine du projet (développement des compétences des managers).
E18	Partenaire	Classique	<p>Il indique que le transverse est favorisé par le management, les équipes, les individus.</p> <p>Il considère que la démarche de lean management doit être expliquée par le management pour éviter tout échec.</p> <p>Il précise qu'une forte adhésion des salariés est nécessaire pour la réussite.</p> <p>Il précise que la démarche n'est pas de la cogestion et que cela doit être présenté ainsi pour éviter toute frustration ultérieure. La décision relève du management même si le salarié peut y participer.</p> <p>Il rappelle souvent l'absence d'explication sur cette démarche. Il précise l'effet taille de l'organisation sur le développement de la coopération.</p>
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	<p>Il évoque le subtil positionnement nécessaire lorsqu'on veut développer de nouvelles façons de travailler, pour convaincre, démontrer par l'exemple et rassurer l'organisation. Il met en garde contre les discours manichéens et va-t'en-guerre qui font peur aux organisations et conduisent à la mise au ban et à l'exclusion des individus qui auraient pu avec être créateurs de valeur pour l'organisation.</p> <p><i>« L'idée n'est pas du tout de détourner de la valeur et de casser le système. L'idée c'est que pour faire progresser le système, de temps en temps il faut un petit peu désobéir, un petit peu tordre les règles un petit peu contourner les process pour arriver à montrer qu'on peut faire les choses autrement. »</i></p> <p><i>« Très souvent les gens qui ont envie de faire bouger les organisations sont un peu mises au ban, c'est plus des bons élèves qui suivent bien les process et donc le système a une petite tendance à les exclure et à les faire partir. Ce qui je crois est parfaitement dommage lorsque on est d'accord que l'entreprise ou l'organisation est un corps vivant et qu'elle doit s'adapter à son environnement. Pas de bol, le système fait en sorte d'éjecter ceux qui sont le plus à même de justement faire bouger système. »</i></p> <p>Il met cette démarche en lien avec l'entreprise apprenante, notamment par la création de synergies avec l'université d'entreprise.</p> <p>Il met en avant l'importance des expérimentations pour petit à petit diffuser de nouvelles façons de faire et ne pas faire peur à l'organisation.</p> <p>Il insiste sur la culture du secteur, de l'organisation, des dirigeants pour expliquer les freins à la coopération transversale et à l'expérimentation au sens large.</p>

T3 – Organisation			
E1	Expert RH	Classique	« on voit bien que ces deux éléments confiance et prise de décisions ont un impact extrêmement fort sur la coopération parce que finalement un des points tangibles de la coopération, c'est comment on décide. »
E2	DRH	Agile (systémique)	« Ce qui fait, quand même pour moi le succès de ce type de fonctionnement, c'est vision et stratégie. (...) Pour moi, une vision, c'est un effet opérationnel attendu dans un cadre espace-temps ». Une vision pragmatique court terme (1 à 3 ans), une feuille de route claire pour les managers, qui permet au CODIR de lâcher un peu de contrôle. Selon E2, construire et partager une vision opérationnelle, « ça crée quand même les conditions de la confiance et, progressivement ça met en place une organisation performante et opérationnelle. » Il complète en soulignant le changement de culture associé, du Top down au bottom up. Il souligne l'importance de co-construire en équipe la vision et l'évolution de l'organisation.
E3	DRH	Classique	Elle distingue la gestion des contrats de travail qui implique une organisation classique, règlementée et la gestion de projet qui nécessite une organisation situationnelle, adhoc où chacun est impliqué pour ses compétences et sa complémentarité pour servir la stratégie de l'entreprise. « L'entreprise en fait, elle est faite de projet. Et donc un projet, sauf s'il est très spécifique, il n'appartient pas à une direction. (...) Il est là pour servir les enjeux stratégiques et les ambitions de l'entreprise. Et c'est ce qui doit conduire justement à avoir finalement un modèle organisationnel d'entreprise qui va être de plus en plus à géométrie variable et qui va être construit sur des projets qui vont faire qu'on va constituer des équipes multidirections ; donc des équipes projet qui se composent parfois pour seulement quelques mois, (...) et puis quand le projet ou quand le programme est terminé l'équipe elle se décompose. »
E4	DRH	Agile (SI)	Il souligne un changement de culture initié par le dernier CEO qui ajuste la vision « on n'est pas là pour vendre au client mais pour aider le client » et ainsi la culture commerciale et managériale avec une volonté de transversalité surtout au niveau des commerciaux qui doivent désormais coopérer avec la technique. Le commercial doit dans cette nouvelle culture développer son leadership pour animer une équipe pluridisciplinaire pour servir le client.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	« Je crois que l'une des clefs du mode très coopératif, c'est la cible, comment on y arrive et les jalons. » Elle revient sur l'idée que ce modèle n'est pas fait pour toutes les entreprises, fonctions, équipes.

E6	DRH	Matricielle	<p>En phase de conception de ce nouveau mode d'organisation, d'un point de vue opérationnel, il préconise le montage d'une équipe projet reposant sur quelques alliés représentatifs, avec des échanges itératifs partagés sur les projets d'organisation, en associant les personnels, adhérant ainsi au projet et en identifiant quelques personnels précurseurs du projet véritables supporters et acteurs potentiels, en vue de sa mise en œuvre future. Cela permet de ne pas travailler seul.</p> <p>Il préconise une pré-identification des personnels à des postes.</p> <p>Il précise la règle des trois tiers, non forcément identiques dans la mise en œuvre d'une organisation : un tiers d'anciens collaborateurs de niveau supérieur (CODIR), un tiers de collaborateurs de niveau inférieur (ascenseur social et dispositif de motivation et de rétention) et un tiers de recrutement externe plus faible (vision nouvelle mais avec de faibles racines pour défendre le projet) surtout sur un volet expertise ; les anciens collaborateurs de niveau inférieur ne représentant pas forcément un tiers (souvent moins), en raison de la difficulté à changer et à trouver la légitimité dans ce changement.</p> <p>Il souligne la complexité de mise en œuvre de cette organisation, la nécessité de conserver certains personnels et le passage par couche, avec une association officielle et officieuse des instances représentatives du personnel (retour ; capteurs) en retirant de l'information, et par étape, en ayant pré-identifié l'étape suivante, à différents niveaux et avec une bonne communication vers les personnels.</p> <p>Il précise le rôle nécessaire des organisations syndicales, des représentants comme un « écho de la base » essentiel dans une décision de transformation de l'entreprise, ne relevant pas de la seule direction.</p> <p>Il précise l'organisation de séminaires avec le management de différents niveaux afin de recueillir leur avis sur les phases à venir et de les impliquer, avec deux étapes, une première après les grands principes de l'organisation posés, et une deuxième ensuite.</p> <p>Il précise que les organigrammes ont été constitués à la fin, même si la plupart était dans le groupe de travail principal.</p> <p>Il précise qu'une deuxième étape a été d'évaluer tous les postes en termes de contribution économique et d'efficience des ressources affectées (le bon profil au bon poste, en vue d'éviter une démotivation et un surcoût).</p> <p>Il précise que cette nouvelle organisation impose de réfléchir à l'ensemble des postes utiles et à un accompagnement assez tôt des personnels (si économies de postes massives voire recours à la RH si le phénomène est plus marginal).</p>
----	-----	-------------	---



E7	Consultant		<p>Ces allers retours du mode transverse vers un mode hiérarchique favorisent le changement permanent de l'organisation, avec une mise sous tension des personnels, en charge de périmètres identifiés</p> <p>Il indique que la transversalité implique de revoir les statuts des personnels, et notamment la rémunération et les conventions collectives, et d'accepter des statuts flexibles.</p> <p>Il souligne la nécessité de revoir le cadre statutaire de l'organisation agile.</p> <p>Il précise que la transversalité dépend des conditions de l'environnement : la présence d'experts n'est pas toujours facile à gérer car ils ne mettent pas facilement en mode horizontal.</p> <p>Il conclut que ce mode d'organisation nécessite de revoir les comportements.</p> <p>Il considère que la RH est plus à l'aise dans des organisations hiérarchiques, avec la notion de pouvoir et d'influence.</p>
E8	DRH	Classique	<p>Elle évoque que la transformation culturelle s'accompagne d'un redesign organisationnel pour simplifier, aplatir et désiloter l'organisation.</p> <p>Il faut organiser la coopération s'il y a des sujets transverses.</p> <p>Il évoque l'intérêt du système Score Card pour décloisonner les enjeux, la stratégie et la performance vers une vision globale. « <i>La réussite collective, elle est mesurée, c'est l'atteinte de la fameuse Score Card de la boîte</i> ».</p>
E9	Consultant		<p>Il souligne qu'un nouveau mode de fonctionnement ne peut marcher si le type de l'organisation n'est pas modifié.</p>
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	<p>Elle précise que le sens est clé pour permettre aux salariés d'adhérer aux transformations.</p> <p>Elle souligne la place de la cohérence de l'organisation pour permettre la coopération transversale. Des services en concurrence, pris dans des conflits de logique interservices ne coopéreront pas.</p>
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	<p>Cette réussite repose aussi sur des groupes de travail transverse, avec une écoute des contraintes des autres.</p> <p>Ces groupes d'écoute ont été mis en place avec une coach externe en vue de comprendre la réaction des intéressés face au changement et leur façon de le conduire.</p> <p>Le rôle des process est très important dans un projet.</p> <p>E12 précise les études de faisabilité humaine (EFH) mises en œuvre avant chaque projet, voire en cours, en vue de détecter les difficultés et les risques, et réalisées en collectif.</p> <p>Ces EFH font appel à différents interlocuteurs, comme la médecine du travail, les IRP, le top management, les chefs de projets et s'appuient sur des faits en vue d'une véritable écoute pour faire</p>

			bouger les lignes si nécessaire. Elles ne sont pas systématiques. En revanche, la santé reste un enjeu et objet d'attention au travers d'un dispositif de capteurs.
E13	Partenaire	classique	E13 relève la nécessité d'une organisation par projets, avec des projets identifiés, une équipe projet adaptée composée de responsable de service et de personnels du terrain capables de se remettre en cause, la mise en place d'entretiens d'évaluation avec contribution des managers et donc la confiance de ces derniers.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	E14 explique comment l'organisation et le système se sont transformés pour placer la coopération au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Elle explique que souvent les dirigeants attendent d'avoir un plan d'organisation tracé par un consultant pour engager la conduite du changement. Or elle soutient que le changement vers la coopération transversale commence dès la conception en co-construction de ce plan de transformation, de l'organisation. Elle évoque que la coopération transversale est un impératif pour faire fonctionner les organisations complexes d'aujourd'hui qui font écho à la complexité du monde.
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat- Fab Lab	Il évoque que la culture de l'organisation est élément clé dans la réussite de la mise en place de la coopération transversale. Un levier qu'il identifie pour installer solidement l'intrapreneuriat et la coopération transversale est de s'appuyer plusieurs directions sponsor. « Une des choses qui me semblait importante, c'était d'un point de vue tactique, d'avoir plusieurs fonctions de plusieurs métiers qui soient soutien, qui soient sponsors de la démarche. Comme ça, s'il y en a une un peu en faiblesse, les autres peuvent prendre un peu le relais et puis je trouve ça très congruents et très cohérent avec le fait que l'intrapreneuriat c'est quelque chose de systémique ».

T4 - Management			
E1	Expert RH	Classique	Il cite l'ambidextrie du manager d'Alexandre Tissot pour parler de la cohabitation dans l'entreprise d'organisation classique et d'ilot de transversalité. Il en appelle à un « <i>management situationnel, qui ne soit pas dogmatique mais adapté à la situation. Et donc je crois que les zones d'expérimentation sont autant d'éléments où on donne confiance à l'organisation sur le fait qu'ils savent faire, qu'ils peuvent faire et que ça marche. En même temps qu'il faut une vision collective, stratégique, rassurante pour des boards, rassurante pour des actionnaires.</i> »
E2	DRH	Agile (systémique)	Il cite une clé du management de coopération donnée par le général Thorette: « commander avec le cœur pour être obéi d'amitié » derrière cette formule, il est question de culture de la confiance et de bâtir des relations humaines authentiques. Il résume son propos : « <i>C'est vrai que pour fonctionner dans l'entreprise responsabilisante et pour favoriser cette coopération transverse, à la fois il y a de la vision, de la stratégie, un cadre d'action, il y a des processus qui sont câblés pour promouvoir ce type de coopération, enfin, je dirais que c'est le côté hard en quelque sorte et puis après sur le soft effectivement il faut progressivement faire évoluer les profils de recrutement des leaders très clairement, d'arrêter d'avoir des cerveaux gauches 100%. Il en faut quand même et bien sûr, mais aussi, pouvoir favoriser l'émergence de leaders de cerveaux droits avec cette capacité à voir les choses de manière transversale globale.</i> »
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	Le management est un des leviers mobilisés pour développer la coopération transversale via la formation et le coaching des managers.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	Elle évoque que la coopération transverse repose sur un leader, un porteur de projet, qui donne le sens, le timing, les indicateurs et qui sait créer une équipe. C'est-à-dire qui sait embarquer les gens, fluidifier leurs relations, animer la confrontation constructive et s'ajuster en permanence selon la situation. Elle insiste sur le rôle du manager qui doit pouvoir dire quand ça ne fonctionne pas, proposer de l'aide, vérifier que l'intérêt pour le projet est toujours là. Elle interroge la difficile position du manager non hiérarchique qui doit manager sans « <i>pouvoir</i> » mais autrement. Elle évoque que la coopération transverse repose sur un leader, un porteur de projet, qui donne le sens, le timing, les indicateurs et qui sait créer une équipe. C'est-à-dire qui sait embarquer les gens, fluidifier leurs relations, animer la confrontation constructive et s'ajuster en permanence selon la situation. Elle reprend le point d'achoppement de s'autoriser à dire quand ça ne fonctionne pas et que ce rôle est celui des managers dans une organisation classique, rôle que peu acceptent d'endosser en coopération

			transversale. Elle précise les qualités du leader d'une entreprise libérée/coopérative : générosité, pédagogie, patience.
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		Il retient qu'il y a une certaine exigence de coopération dans le transverse et parle ainsi de management de la transversalité dans le rôle du manager. Il précise que le passage d'un management hiérarchique à un projet s'apprend. Il indique que le changement d'un leader d'un projet en cas de dysfonctionnement est nécessaire et est à considérer comme un signe d'agilité. Il souligne la nécessité pour le manager de prise en charge des équipes, et notamment de tous les membres d'une équipe, avec les bons outils et qualités. Il précise le rôle de la RH dans l'accompagnement par de la formation, des entretiens individuels et du feedback des salariés en difficulté. Il précise le positionnement entre le hiérarchique et le fonctionnel, avec un hiérarchique métier, mettant à disposition d'un projet des compétences, en soulignant le lien fort entre le chef de projet et le salarié.
E8	DRH	Classique	Elle évoque que le CODIR puis le manager doivent inciter à cette pratique et lui donner du sens. Le changement de culture, c'est aussi C'est aussi mettre les managers au service du projet et moins de leur visibilité.
E9	Consultant		Il précise que le mode de management doit être transformé. Il ne suffit pas de former les managers. Il faut les prendre en main.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	Il rappelle le rôle du manager en tant que soutien et régulation dans les équipes Elle souligne la fonction de régulateur et de facilitateur du manager qui permet le débat sur le travail et ainsi évite la cristallisation en conflit de personnes.
E11	Consultant	Projet	Il partage sa perception que la coopération transversale fragilise le management classique et implique une révolution managériale, où le manager passe du contrôle, de l'autorité au développement de ces équipes, à la facilitation et à la valorisation de la coopération, à l'attribution de projets intéressants pour ses équipes et qu'ainsi, le management est un levier de la coopération transversale.
E12	Expert RH	Université d'entreprise	La réussite du projet s'explique par l'engagement du top management, avec le rôle du PDG et des échéances précisées et courtes.
E13	Partenaire	classique	Il indique la nécessaire implication de la direction générale pour un bon fonctionnement de la transversalité.

E14	DRH	Matricielle marques/pays	<p>Elle évoque un axe processuel (processus en W), un axe de gouvernance et de leadership (unconditional collaboration). Elle souligne que ce qui était recherché était la confrontation positive pour prendre les bonnes décisions et éviter le consensus mou.</p> <p>Elle insiste sur l'importance que cette pratique parte du COMEX.</p> <p>Elle indique l'importance du management par le sens, des processus de décision et de co-construction, du développement personnel et de l'engagement dans le travail pour favoriser la coopération transversale.</p>
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	<p>Elle précise que la coopération transverse fonctionne en raison du style de management, de la confiance accordée, de l'empowerment, de l'autonomie.</p> <p>Elle souligne le point essentiel du modèle de leadership dans une organisation, et le modèle de comportement attendu dans une organisation, au-delà de la structure même de l'organisation, avec leur volonté de coopérer.</p>
E16	Consultant		Il précise le rôle du manager, à savoir obtenir un comportement d'un individu.
E17	Consultant		Il conçoit le management dans cette coopération au travers du rôle d'amélioration de la performance et non de simples directives (attente sociétale), en portant du sens, en prenant des décisions, en créant les bonnes conditions individuelles pour les collaborateurs. Il souligne le cas de perte de pouvoir du management au sein d'organisation matricielle, avec l'existence de liens de communauté et non plus hiérarchiques, avec la fin des attributs du pouvoir et donc une remise en cause de la fonction managériale, pouvant mener à des départs définitifs ou de la mobilité interne.
E18	Partenaire	Classique	<p>Il précise qu'un responsable de service doit encadrer et guider les équipes et non pas savoir répondre techniquement sur les travaux menés.</p> <p>Il souligne la présence nécessaire du leader dans l'organisation comme encadrement, voire comme bouc-émissaire.</p>
E19	DRH		Il indique l'absence de généralité dans la réaction face à un projet : peu de règles ne peuvent être retenues pour sa facilitation. Il relevé la nécessité d'une certaine réserve, il faut pouvoir se poser la question de la plus-value et de l'intérêt du projet. Un mauvais fonctionnement dans le projet n'est pas anodin et doit amener à se poser la question de l'organisation à retenir en vue d'emmener les équipes. Il précise la nécessité de faire preuve d'un certain formalisme lors de la présentation des projets.
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat- Fab Lab	<p>« <i>L'angle management et organisations sur ces sujets-là sont plutôt vécus comme des freins.</i> »</p> <p>Il déplore que la culture managériale soit plus command &amp; control que coach d'équipe et de collaborateurs. Il décrit un modèle managérial gestionnaire au service de l'application rigoureux du process.</p>

T5 - Equipes			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	co-construction
E3	DRH	Classique	<p>Elle souligne l'importance des soft skills. « <i>savoir communiquer, savoir ne pas être périmétrique, savoir partager, savoir aussi dire quand on n'est pas d'accord. Le projet finalement autorise tout ça, parce qu'on est une équipe.</i> »</p> <p>Elle partage sa conviction que le désaccord est créateur de valeur car « <i>les meilleures équipes qui gagnent sur le terrain, ce sont les équipes qui savent s'engueuler dans le vestiaire.</i> »</p> <p>Elle complète sur l'importance des soft skills pour clarifier, assainir, pacifier, reconnaître chacun dans l'équipe et fluidifier le fonctionnement de l'équipe.</p>
E4	DRH	Agile (SI)	Des régulations d'équipes sont proposées afin de fluidifier la communication et la compréhension des besoins de chacun.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	Dans le rôle du manager, elle rappelle le caractère essentiel de la communication au sein de l'équipe : savoir se confronter et se dire quand ça ne va pas.
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		Il reconnaît le rôle des soft skills et une certaine difficulté pour les RH dans la gestion des talents, car les personnalités sont généralement rattachées à un mode (hiérarchique avec un cadre ou transverse avec de la coopération).
E8	DRH	Classique	Il évoque que dans ces transformations, tout est affaire de culture. Elle centre son propos sur la culture du feedback d'équipe (délibération sur le réel du travail). Mais cela implique un changement de culture : Abandonner la culture du blâme pour celle du feedback. Signaler une difficulté doit être valorisé, la cacher pénalisé. Or aujourd'hui la culture incite plutôt à ne rien dire de peur d'être sanctionné.
E9	Consultant		<p>Il souligne la nécessité d'expliquer aux collaborateurs l'intérêt de la transversalité : l'accompagnement et la formation ne suffisent pas. Il faut une certaine motivation.</p> <p>Il est également nécessaire d'accompagner un changement identitaire, en rassurant les collaborateurs et notamment les managers sur cette mutation.</p>

E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	Il recommande également les temps d'échanges où les salariés partagent leurs métiers. « Ça crée des liens entre les gens et les métiers. Ça fait prendre conscience aux gens de la complexité des autres. »
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	Il reconnaît la nécessité de collaborateurs leaders au sein des entités, sélectionnés et réunis en séminaire. Il souligne la mise en place d'ateliers afin de comprendre le fonctionnement de l'organisation et de communiquer sur le gain attendu et l'intérêt tiré par ce changement (aspect essentiel) de relais locaux d'assistance aux équipes choisis par la direction ou le terrain, avec des suivis hebdomadaires puis mensuels en vue d'une remontée des difficultés.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	Elle rappelle à quel point la confiance est au cœur de la coopération. Elle poursuit sur l'importance de comprendre l'autre, ses besoins et ses sources de motivation à coopérer.
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	

<b>T6 - Individus</b>			
E1	Expert RH	Classique	« Travailler durant un temps long avec un coach sur des individus qui ont un impact assez fort sur l'organisation permet de transformer l'organisation en la modélisant par des comportements ».
E2	DRH	Agile (systémique)	softskills
E3	DRH	Classique	softskills

E4	DRH	Agile (SI)	Il indique que la culture de feedback de l'entreprise est utile pour soutenir les comportements de coopération attendus.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	Il précise que les personnels doivent disposer de compétences techniques et de « <i>soft skills</i> ». Il souligne le caractère important des soft skills du RH.
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	Enfin, il évoque que certains individus coopèrent plus naturellement que d'autres. La coopération n'est pas une question de qualité, de compétences des gens, c'est bien plus large.
E9	Consultant		Il précise que les soft skills sont souvent considérées au travers des compétences à détenir. Mais elles ne suffisent pas.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	Il souligne l'importance des individus à coopérer comme facteur. Il précise qu'auparavant le manager ne faisait pas de management mais était avant tout un technicien peu habitué du transverse. Ainsi, l'apport de nouveaux collaborateurs a permis de développer ce travail en équipe malgré la difficulté inhérente d'intégrer ces collaborateurs ayant une vision différente, une capacité d'adaptation dans un secteur économique en évolution, faisant preuve d'agilité.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle indique que les soft skills sont essentielles. Une attention est portée au comportement des personnels.
E16	Consultant		
E17	Consultant		



E18	Partenaire	Classique	Il précise qu'il est attendu des qualités comportementales.
E19	DRH		Il rappelle que les politiques RH reconnaissent aux soft skills et aux compétences transverses un caractère-clé dans la transformation de l'entreprise.
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat – Fab Lab	Il souligne que les leviers de la coopération transversale sont essentiellement individuels (envie, plaisir d'apprendre, curiosité) et que l'organisation et le management peuvent soit soutenir et alimenter cette flamme soit l'éteindre. « <i>Le plus précieux c'est l'envie d'apprendre.</i> »

### Q3 – Rôle des professionnels RH

#### Synthèse

##### Général

Une évolution du rôle des RH de l'administration au management est constatée (E6). Néanmoins, des professionnels soulignent la variabilité des places et rôles des RH selon les organisations et les projets (E14).

Les consultants RH sont des fusibles qui peuvent dire les choses que tout le monde voit mais dont personne n'ose parler (E5).

##### T7 - Les RH comme support

Ces professionnels rappellent que le leader est le DG (E13) et que la déclaration de principe faisant des RH les porteurs de la transformation en raison du volet humain est peu opératoire (E17). Les RH sont un service support comme un autre.

Les praticiens invoquent plusieurs raisons, dont le manque de compétences en sociologie des organisations, en systémie et en intelligence collective pour porter et comprendre ces sujets (E11). « Ce n'est pas parce qu'on est RH (...) qu'on est des professionnels de la relation, qu'on va être meilleur en coopération que les autres. » (E9).

Est également mis en avant un statut qui empêche de se saisir de ces objets globaux (E7) et des limitations en lien avec les cadres contraignants de leurs pratiques (code du travail, dialogue social et règles que les RH ont mis en place). Ce qui leur fait dire que « les RH ne sont pas à la manœuvre. » ou encore « les RH subissent. » (E12).

Les RH sont également critiqués sur leur manque d'exemplarité pour porter le sujet de la transversalité étant eux-mêmes silotés, pris dans des dynamiques de territoire, d'expertise et de pouvoir au sens traditionnel du terme (E1). Un HRBP rattachés à l'opérationnel contribue à créer des silos (E3). Statut, rattachement et manque de formation font que les RH n'ont ni le pouvoir, ni les clés pour intervenir sur des sujets globaux comme la coopération transversale (E15). Ainsi, les RH n'ont pas le lead sur l'organisation (E16).

Certains professionnels regrettent qu'on ne vienne pas les chercher sur ces questions organisationnelles et de transformation, ou alors trop tard, ce qui les met en difficulté (E15) et entravent leurs possibilités d'intervention (E4).

Nombres des praticiens interrogés ont une vision classique du service RH avec une place dans les COMEX très peu influente. Certains évoquent que cette fonction pourrait disparaître et être intégrée dans les métiers (E18). Le rôle des RH est un rôle de porte-parole de la DG, qui existe essentiellement par les politiques RH qu'elle porte (E19) et doit ajuster ses process au service de l'organisation (E17).

Ainsi est privilégié pour la RH un rôle régulateur et de facilitateur qui soutient le management, écoute les collaborateurs en difficultés et discute avec les partenaires sociaux (E5).

Les mots qui reviennent pour parler des RH sont : coach, facilitateur, régulateur, thérapeute, médiateur, aiguillon, expert. Un partenaire évoque en ce sens "ce rôle est d'accompagner et non de porter" (E19).

### **T8 – Les RH comme leader**

Les professionnels évoquent qu'il n'y pas de RH stratège car ils ne sont pas en position de codécideur (E7). Le DRH stratège reste une « lubie » de chercheur (E18).

Derrière ces affirmations, des regrets : il y a de la valeur ajoutée de la RH lorsque celle-ci est située à la droite du fondateur (E7) et le constat d'une posture au mieux de support, au pire d'entrave des opérationnels (E18).

Si la RH voulait devenir leader sur des questions organisationnelle et notamment de développement de la coopération transversale, elle devrait commencer par se transformer elle-même afin de pouvoir transformer la politique managériale, la culture et l'organisation (E1).

Cette transformation est ce que l'essentiel des praticiens interrogés espèrent. Que les RH incarnent à l'avenir la coopération transversale (E1) et constituent des catalyseurs (E13). Ils envisagent ainsi diverses postures pour les RH :

- des RH spécialistes du monde complexe, de l'anticipation des nouvelles organisations, des professionnels du soft, des multi et des hauts potentiels cognitifs, des médiateurs et des négociateurs (E2) ;
- des RH influenceurs (E5) qui créent des objets (politiques RH) qui vont servir la stratégie sans brusquer les opérationnels (E3) ;
- des RH qui contribuent à la performance de l'entreprise en environnement VUCA (E9) « la place de la RH, elle est centrale au sens où elle est décisive et stratégique à un moment où l'humain, l'employabilité, l'évolutivité et la survie des boîtes qui réussiront à être dans plus de flexibilité et d'agilité est en jeu » ;
- des RH designers organisationnel (E16) qui sortent des aspects transactionnels déjà en œuvre pour faire évoluer les modes de fonctionnement vers des questions stratégiques (E10) ;
- des RH coach de l'organisation et du CODIR (E10) ;
- des RH coach des managers « Ça c'est ce qu'on attend d'une DRH, une politique managériale » (E1) ;
- des RH coach de l'intelligence collective (E15) ;
- des RH « chief cultural officer », car les enjeux de l'organisation ne sont plus seulement financiers, ils sont également culturels (E10).

« La fonction RH à tout à gagner à être bien positionné au plan stratégique au sein d'une organisation, pour ne pas être une chambre d'enregistrement, parce que sinon franchement ça n'a aucun intérêt, aucun sens. » (E3)

### **T9 – Les RH comme équipier**

Le rôle d'équipier est vu dans le partenariat RH/Opérationnel au cœur de la fonction HRBP (E2). Ce rôle se traduit sur le terrain par une posture de spécialiste qui conseille, forme, accompagne les managers et ne font pas à leur place (E2).

Les professionnels engagés dans ce partenariat soulignent les difficultés de cette coopération liées aux méconnaissances des opérationnels de la fonction RH (E12).

Il est également évoqué le caractère ambivalent de cette démarche de coopération avec la fonction RH pour les opérationnels car bien souvent les RH les empêchent de faire à leur idée (E12).

Les opérationnels ont néanmoins à gagner dans ce partenariat, notamment sur les questions de choix des collaborateurs (E6) ; d'accompagnement du changement managérial ; d'accompagnement du changement culturel (E10) ; la composition et l'évaluation des équipes et dans la gestion post projet des compétences acquises (E7).

Les RH pour leur part ont à y gagner en regain de crédibilité (E7).

Les professionnels qui prônent ce rôle d'équipier, refusent le plus souvent le rôle de stratège : « Je sens beaucoup plus la RH accompagnateur du changement qu'un RH visionnaire » (E12).

Trois précautions sont formulées pour ne pas endosser un rôle de leader :

- Risque que les opérationnels se défaussent de leurs responsabilités.
- Illégitimité et manque d'exemplarité des RH sur le sujet.
- Impossibilité d'être efficiente à porter la transformation organisationnelle du fait du positionnement de la fonction (E9).

Q3 - Quel rôle pour les RH ?			
E1	Expert RH	Classique	<p>Il adresse une critique aux RH : « Beaucoup de DRH veulent développer la coopération mais travaillent dans des dynamiques de territoire, d'expertise et de pouvoir au sens traditionnel du terme. Et on ne peut pas avoir des convictions et faire tout autre chose. On ne peut pas demander aux autres de faire quelque chose que l'on ne fait pas. »</p> <p><i>« Le thérapeute doit être celui qui fait expérimenter son patient et l'amener dans des expérimentations qui font que finalement il va se transformer tout seul. Et ça c'est le rôle du thérapeute et je pense que c'est aussi le rôle des DRH. »</i></p>
E2	DRH	Agile (systémique)	<p>Il décrit sa fonction de DRH : « je considère que ma fonction de leader de ce département, c'est de rester dans l'ombre, et de créer pour eux les conditions de la réussite, en les faisant monter en compétence, en les formant, en les coachant, en les mentorant » et en partageant la vision stratégique. Sa vision des RH : des spécialistes du monde complexe, des spécialistes de l'anticipation des nouvelles organisations, des professionnels du soft, des multi et des hauts potentiels cognitifs, des médiateurs et des négociateurs.</p>
E3	DRH	Classique	<p><i>« Le rôle qu'on joue dans l'accompagnement transverse et dans le développement de la transversalité du groupe, elle se joue à travers les politiques ressources humaines. »</i></p> <p>Elle précise également que sur le terrain, les HRBP ne doivent pas être rattachés à l'opérationnel car sinon ils contribuent à créer des silos.</p>
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	<p>Elle voit les consultants RH comme des fusibles qui peuvent dire les choses que tout le monde voit mais dont personne n'ose parler.</p>
E6	DRH		<p>Il précise le rôle des RH dans l'accompagnement au passage d'une organisation verticale à une organisation plus transverse, soulignant son parcours d'ingénieur comme un avantage.</p> <p>Il rappelle la facilité à imaginer des organisations, en précisant l'existence de politique et d'organisation propre à chaque produit crée, avec des ressources dédiées.</p> <p>Il constate une évolution de la fonction RH : d'une fonction d'administration/gestion des personnels à celle de traitement de questions de leadership.</p> <p>Il précise avoir surtout travaillé avec l'équipe projet, avec de la subsidiarité progressive au niveau des échelons intermédiaires. Ces équipes RH menant de front nouveau projet et anciennes fonctions.</p>

E7	Consultant		<p>Il indique le rôle essentiel mais compliqué de la fonction RH du mélange d'organisations, reposant sur de l'agilité.</p> <p>Il reconnaît aux RH la valeur ajoutée de créer des équipes cohérentes.</p> <p>Il souligne l'enjeu essentiel de la capacité du manager à faire travailler ensemble et ainsi à articuler les compétences, mais qui ne peut être considéré comme de la transversalité, mais comme un ajustement des compétences. Il reconnaît le rôle des RH dans la sélection des managers de projet, qui ne sont pas forcément les meilleurs hiérarchiques, dans une démarche itérative avec des erreurs possibles.</p> <p>Il reconnaît un rôle des RH développant la coopération transverse au travers de la GPEC (avec une agrégation de différentes disciplines) et dans le développement de la compétence coopération non innée, et également dans la promotion de nouveaux profils identifiés accompagnés par une formation spécifique car cela est moins coûteux qu'un recrutement et favorise la continuité, voire la réversibilité.</p> <p>Il précise le rôle de RH qui pousse à la coopération mais se voit freiner en raison du statut.</p> <p>Il cite le rôle du RH dans le recrutement et la formation, en termes de sélection et de composition des équipes avec une certaine éthique et précise le rôle du manager dans la conservation de la décision.</p> <p>Il souligne que le salarié ne s'appuie pas sur son RH quand il a des incertitudes ; les RRH étant considérés dans leur fonction de recrutement, de mobilité ou de sanction professionnelle.</p> <p>Il reconnaît le rôle à prendre des RH dans la composition et l'évaluation des équipes et dans la gestion post projet des compétences acquises, pouvant ainsi permettre de regagner une certaine crédibilité dans la gestion des compétences et des RPS.</p> <p>Il souligne le rôle de reconnaissance des compétences par le RH dans les relations entre le hiérarchique et le fonctionnel, qui devrait pousser à de l'enrichissement en termes de comportement, en vue d'un changer de l'intérieur, et non d'une juxtaposition de modes, avec une dynamique d'agilité, de transversalité, en revoyant toute l'organisation.</p> <p>Il cite le cas où l'absence de compétences répertoriées et accessibles au DRH nuit à la performance de l'organisation et précise le rôle de la RH de dépositaire de cette base de données.</p>
E8	DRH	Classique	<p>« <i>Ce n'est pas parce qu'on est RH (...) qu'on est des professionnels de la relation, qu'on va être meilleur en coopération que les autres.</i> »</p> <p>La RH fait face aux mêmes difficultés que les autres services.</p>
E9	Consultant		

E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	<p>Elle indique que les RH ne sont pas au cœur des transformation d'organisation car pour la plupart ils ont une approche individualisante et manquent de formation en sociologie des organisations et en systémie pour porter et comprendre ces sujets.</p> <p>Elle évoque le développement de la place de la médiation dans les RH.</p>
E11	Consultant	Projet	<p>Il partage « <i>Mon sentiment, c'est que les RH ne sont pas à la manœuvre.</i> »</p> <p>La coopération transversale est impulsée par l'OPS. Les RH sont pris dans un système très rigide, très collectif et hiérarchique (droit du travail (temps, process RH, dialogue social)) que la transversalité bouscule et que les nouvelles générations remettent en cause.</p> <p>« <i>C'est difficile pour les RH car elles sont dans des contraintes du code du travail du dialogue social et des règles qu'elles ont mis en place et en même temps des pratiques qui sont complètement différentes. C'est là que je dirais que les RH elles subissent.</i> »</p>
E12	Expert RH	Université d'entreprise	<p>Les RH ont un rôle important de régulation et de médiation, et dans les évaluations. Les RH doivent incarner à l'avenir la coopération transverse et constituer ainsi des catalyseurs.</p>
E13	Partenaire	classique	<p>Il souligne la connaissance du tissu social, de la culture d'entreprise, des bonnes relations du RH lui permettant de mobiliser, de créer des groupes de travail limitant la productivité de l'ancienne organisation, et de convaincre, et notamment de la phase compliquée de création.</p> <p>Il suggère la mise en place de délégation RH avec des représentants, et souligne la neutralité des RH, leur œil neuf et leur volonté de se constituer comme des éléments facilitateurs.</p> <p>Il reconnaît aux RH leurs liens nécessaires avec la DG en vue de négociation et d'implication.</p> <p>Il précise le rôle des RH dans la mise en œuvre de cette coopération avec le soutien nécessaire et des engagements forts de la DG, notamment en termes de contreparties financières pour les collaborateurs lors des négociations sociales, en vue de faire la promotion du projet. Il reconnaît un rôle variable des RH, de soutien dans le recrutement et la formation et la mise en place de coach, de leader, d'équipier selon le projet, en précisant le cas de collaborateurs RH dédiés dans les groupes de travail. Il précise le rôle de régulation de la RH pour arbitrer sur la mise en place de personnels au sein des projets si rétention des managers.</p>

E14	DRH	Matricielle marques/pays	<p>Elle regrette que le sujet de la coopération soit le plus souvent porté par les directions transformation et pas les RH, car « <i>le point d'entrée de la coopération, il est souvent organisationnel. (...) c'est très dommage</i> » car modifier l'organisation n'est pas garant de développement de la coopération transversale.</p> <p><i>« moi j'ai cette chance d'avoir cette formation d'intelligence collective pour aller sur des terrains... J'ai beaucoup accompagné des équipes mais en fait sur un terrain où en fait on ne venait pas me chercher en tant que RH, du tout. Donc dans la tête des gens ça fait pas partie, ça pas nécessairement partie de la jobdesk d'un RH ça. Et ça je pense que c'est un peu dommage ».</i></p> <p>Elle précise que le positionnement des RH, eux-mêmes rattachés à des BU n'ont pas le pouvoir et les clés pour intervenir sur des sujets globaux comme la coopération transversale. Le plus souvent le DRH groupe n'est sollicité qu'en bout de course, une fois que les organisations sont décidées, juste pour accompagner via un plan de formation par exemple.</p> <p>Elle évoque que le RH est mis en difficulté par les demandes de coopérer les équipes parce que malgré la transformation d'organisation, ils ne coopèrent pas. alors qu'on est après la bataille et que c'est trop tard.</p>
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	<p>Elle indique que le déploiement de la coopération transverse est impulsé par le haut car c'est au cœur de la gouvernance.</p> <p>Elle indique que la RH n'a pas le lead sur l'organisation. C'est davantage un rôle externalisé ou revenant aux opérationnels. L'origine de cet état de fait n'est pas connue : voulu ou subi ?</p> <p>Elle indique que les OPS ou finance prennent un peu le pas sur ces sujets.</p> <p>Elle précise le rôle attendu, maintenant et à l'avenir des HRBP dans le design organisationnel. Ils devront développer cette compétence.</p>
E16	Consultant		<p>Il reconnaît le rôle essentiel des RH dans le suivi et la pérennisation de la transformation. Mais, il insiste surtout sur la mise à disposition de ressources cohérentes avec la mission et la stratégie : recruter, former, évaluer, muter, rémunérer.</p> <p>D'abord, face à et en cohérence avec cette transformation, la RH devra s'interroger sur l'évolution des process et des critères de recrutement, les actions de formation prévues, la base du système d'évaluation, les critères de mobilité.</p>



E17	Consultant		<p>Il considère que la RH a davantage une fonction de facilitateur que « d’organisateur du réel », d’accompagnement dans la transformation de l’organisation.</p> <p>Il indique que la fonction RH hors composante « régaliennne » (administration, paie) pourrait disparaître et être intégrée au sein des métiers, en soulignant cependant la faible proportion de ces organisations.</p> <p>Il souligne l’existence de quelques DRH en position motrice, relevant surtout de leur poids sur les projets et de leur place au sein des COMEX (DRH encore peu nombreux et cantonnés à un au seul rôle de gestion des relations sociales).</p> <p>Il rappelle la conception traditionnelle du DRH, chef du personnel, de gestion des salariés et des syndicats, sans aucune évolution (développement des compétences, de gestion des projets d’organisation structurante du travail, de communication interne).</p>
E18	Partenaire	Classique	<p>Il rappelle l’absence de la DRH lors de la mise en œuvre de la démarche, initiée par des directions métiers, et non par la direction dans un cadre de formation.</p> <p>Il met en exergue le rôle nécessaire de la DG ou de la DRH en porte-parole de la DG.</p> <p>Il indique que la DRH devrait donner la vision d’ensemble, même si la manœuvre se fait site par site.</p> <p>Il précise le rôle de formation des RH, d’accompagnement des salariés pour les faire évoluer, de gardien des règles, de détection des talents, avec la mise en place des people reviews.</p> <p>Il considère que la DRH est ou doit être objective même si elle discute avec les représentants du personnel et est porte-parole de la DG</p>
E19	DRH		<p>Il précise que le rôle des RH est en appui, en accompagnement (business partner) de cette manœuvre au travers du déploiement et du choix des individus dans les différents groupes, en reconnaissant la prépondérance du business (dimension industrielle).</p> <p>Il estime nécessaire de disposer de davantage analyses écrites et formelles en vue d’accompagner les collaborateurs de manière efficace dans un changement, vers une coopération transverse dans la mesure où ils ne seraient pas à l’aise dans cet environnement mais qu’ils resteraient performants par ailleurs.</p>

E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat – Fab Lab	<p>Il explique que la DRH se transforme actuellement pour porter le sujet de la coopération transversale. Ainsi ils ont mis en place une transformation de la direction RH afin de pouvoir incarner la transformation qu'ils vont être amené à promouvoir dans les autres directions. « Une des premières choses qu'ils se sont dit c'est si on doit être des acteurs, des facilitateurs de changement, appliquons et vivons nous-même ce qu'on va essayer de promouvoir auprès des autres. Ça, c'est juste nécessaire, mais finalement assez malin. »</p> <p>Il précise le rôle d'influenceur de la culture managériale et indique que la DRH porte le leadership model du Groupe.</p> <p>« Une des choses aussi qui est importante, c'est l'accent qui est de plus en plus mis sur la RSE qui peut être un véritable levier de transformation. (...) Il se trouve que la RSE est aujourd'hui rattachée directement aux ressources humaines à l'intérieur du groupe. Là aussi, ça veut dire des choses. »</p>
-----	----------------------	------------------------------	--

T7 - Les RH comme support			
E1	Expert RH	Classique	Il précise néanmoins que quand la DRH n'est pas impliquée dès le début dans la transformation de l'organisation, elle doit se saisir des moments où on la consulte (phase obligatoire du dialogue social) à alerter si la nouvelle organisation renforcera les silos et conseiller pour renforcer la transversalité.
E2	DRH	Agile (systémique)	
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	Il décrit une place des RH qui déploie l'organisation souhaitée par le business (design de l'organisation des ateliers, formation et coaching des managers) et fait en sorte que ça marche (régulation). « La DRH n'impose pas la transversalité, elle peut être favorisée mais c'est tout » Il évoque de la dimension accompagnement et régulation va se renforcer avec l'inclusion de nouvelles compétences en accompagnement des transformations et des organisations. Et que la RH devrait intervenir en promotion de la coopération si elle reçoit les moyens pour.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	Elle voit le rôle des RH comme celui de régulateur qui autorise à se dire les choses, remet du bon sens et de facilitateur qui soutient le management, écoute les collaborateurs en difficultés et discute avec les partenaires sociaux.
E6	DRH		
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	Ils se placent comme des équipiers, des supports car le leader reste le DG pour déployer la coopération transverse « <i>le DG, s'il n'est pas dans cet état d'esprit-là, on ne pourra jamais rien faire.</i> »
E13	Partenaire	classique	

E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		Il considère que la déclaration de principe faisant des RH les porteurs de la transformation en raison du volet humain est peu opératoire ; les RH sont un service support comme un autre. Il présente les trois scénarii possibles de transformation : situation résiduelle du rôle des RH dans la transformation comme support (mise en œuvre) et leader (exemplarité) ; situation majoritaire avec la création d'une entité dédiée à durée de vie limitée reconnue comme leader avec les équipes RH en support ; situation ambitieuse plus courante que la première mais moins que la deuxième avec la prise en compte et l'appropriation de la transformation au sein de chaque équipe, sans entité leader identifiée, avec le rôle support des équipes RH.
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	Il précise que ce rôle est d'accompagner et non de porter. Il ajoute que la DRH doit donner l'impulsion et vérifier l'absence de débordements auprès de salariés volontaires et ainsi adhérent au projet, avec des explications données dès l'origine.
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat- Fab Lab	Son sentiment est que les RH sont plutôt en réaction et peu promoteurs sur ces sujets. Il évoque, sous l'impulsion du nouveau DRH qui martèle « <i>on doit y être, c'est à nous de proposer des choses</i> » une fonction en phase de mue, dans un processus itératif pour se sentir légitime à prendre une autre place que celle de support. Il évoque une fois encore que la culture de l'entreprise joue un rôle car « <i>c'est bien de dire la RH doit impulser des choses, qu'elle peut être légitime à impulser des choses, mais il y a aussi la danse entre la fonction RH et les dirigeants.</i> »

T8 - Les RH comme leader			
E1	Expert RH	Classique	<p>Il évoque le rôle de la DRH : Parce que la culture ne se décrète pas, le DRH doit créer des espaces de rencontre où la culture commune de confiance et de coopération peut se co-construire. « Ça c'est ce qu'on attend d'une DRH, une politique managériale, parce que la culture ne se décrète pas, elle émerge et donc la DRH doit créer des espaces où la culture peut se créer et se co-construire à partir de l'individu. »</p> <p>Le DRH doit également impulser des expérimentations où on travaille différemment, en coopération et en transversalité.</p> <p><i>« Donc la DRH impulse et l'organisation intègre. »</i></p> <p>Il met en avant le rôle de leader des DRH qui doivent impulser et se transformer eux-mêmes afin de transformer l'organisation.</p> <p>Il plaide pour un DRH en posture de conseil auprès de la direction, au plus près des enjeux stratégiques pour ne pas être coincé uniquement dans des enjeux RH.</p> <p>Il termine en disant que les pratiques de DRH qu'il décrit n'existent pas encore.</p> <p><i>« Les DRH doivent apporter de la valeur dans une organisation et que la valeur elles ne l'apportent pas en faisant comme les autres. Elles l'apportent en amenant une identité, une conviction, des méthodes de travail qui ne sont pas forcément ce qu'on apprend dans la finance. »</i></p>
E2	DRH	Agile (systémique)	<p>Il prône un rôle d'expert RH orienté laboratoire d'innovation sociale pour anticiper les besoins à venir en lien avec la stratégie.</p>
E3	DRH	Classique	<p>Elle envisage le rôle des RH dans la coopération transversale comme un rôle d'influenceur qui crée des objets (politiques RH) dont les opérationnels ont envie de se saisir (télétravail, GPEC, Gestion des Talents) afin de les amener naturellement à coopérer sans imposer. Elle défend une approche sioux.</p> <p><i>« Et donc notre rôle je pense au niveau RH c'est d'aller identifier des dispositifs RH qui vont obliger en fait, mais de façon naturelle, sans que ce soit trop contraint, les directions à travailler entre elles. »</i></p> <p><i>« On les met en situation d'accepter de coopérer entre eux pour le bien commun du groupe. »</i></p> <p><i>« La fonction RH c'est une fonction support par nature. (...) On va aussi être simplement en support sur un certain nombre de sujets. Mais en effet, je pense qu'on a un rôle d'influenceur, au sens en effet d'une capacité d'influence. Et notamment à travers les RH partenaires métier qui doivent coacher leurs opérationnels pour aller vers plus de transversalité, pour aller vers plus de coopération. »</i></p> <p>Au-delà des politiques RH, elle évoque un autre levier des RH pour développer la coopération, un levier stratégique de création de réseaux interne d'influenceurs.</p>

			<p>Elle indique alors que les RH doivent savoir mettre leur égo de côté pour mieux servir la stratégie et valoriser les opérationnels afin de les soutenir dans les actions de coopération transversale.</p> <p>« <i>La fonction RH à tout à gagner à être, tout en étant bien positionné au plan stratégique au sein d'une organisation, pour ne pas être une chambre d'enregistrement, parce que sinon franchement ça n'a aucun intérêt, aucun sens.</i> »</p> <p>Elle défend une vision des RH avec une vision stratégique qui lui permet de construire les politiques RH qui vont servir la stratégie tout en adoptant une posture d'influenceur discret, qui soutient/supporte les opérationnels, les valorise dans l'appropriation progressive de la politique RH au service de la stratégie.</p>
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	<p>Il précise que les RH se mêlent peu de l'organisation en mode matriciel. Par contre elle les décrit comme des influenceurs de la coopération transversale. « <i>Le DRH, l'équipe RH, dans ces modèles-là, il est leader, il est soutien. Ce sont des inspireurs en fait qui redonnent tout le temps du sens.</i> »</p>
E6	DRH		<p>Il reconnaît aux RH le rôle de penser cette nouvelle organisation.</p>
E7	Consultant		<p>Il indique que la DRH a rarement un rôle de stratège, au sens de codécideur, en définissant une task force et non une nouvelle organisation agile en tant que telle.</p> <p>Il conclut sur l'absence de RH stratège, à l'origine de l'organisation. Dans quelques cas, la DRH agit en stratège mais c'est en raison de la personnalité propre des individus.</p> <p>Il reconnaît la valeur ajoutée de la RH pour la création de liens dans l'organisation, en vue de fluidifier les relations. Dans quelques cas, le RH est situé à la droite du fondateur.</p>
E8	DRH	Classique	<p>Il évoque que dans ce monde VUCA, les entreprises transforment leurs stratégies selon 3 piliers (business, transformation digital / process, transformation culturelle). Le dernier aspect est moins maîtrisable et les opérationnels pourraient être tentés de se déresponsabiliser en en faisant le champ de la RH (DRH stratège).</p> <p>« <i>Oui, la place de la RH, elle est centrale au sens où elle est décisive et stratégique à un moment où l'humain, l'employabilité, l'évolutivité et la survie des boîtes sont celles qui réussiront à être plus flexibilité et d'agile. Mais cette dimension stratégique clé doit être portée par tous, pas seulement les RH.</i> ».</p>
E9	Consultant		<p>Il observe peu de RH venant du terrain. Les RH en charge de la transformation considéraient leur rôle au niveau stratégique, choisis par des patrons pour leur caractère visionnaire.</p> <p>Il précise qu'un DRH stratège doit pousser des options stratégiques en termes d'évolution de politiques RH favorisant la coopération.</p>

			<p>Il précise le rôle à jouer du RH, non pas sur les aspects transactionnels déjà en œuvre, mais en termes de relations sociales non pas pour accompagner des restructurations, mais pour faire évoluer les modes de fonctionnement, vers des questions stratégiques. Il ajoute à ce rôle la nécessaire mise en place de la fonction de coach d'organisation, même si elle est partie prenante, pour faire évoluer ces modes de fonctionnement.</p> <p>Il précise que le DRH a un rôle pour accompagner le management supérieur car l'évolution repose davantage sur l'exemplarité que sur les process. La RH a un rôle de coach de l'équipe de direction avant d'être le coach de l'organisation. Ce rôle de coach se développe et tend à aller vers des sujets managériaux, avec des sujets plus transverses, en accompagnement du DG.</p> <p>Il précise que ce rôle pour le RH de s'intéresser à tous les sujets à l'instar du directeur financier, au cœur de l'humain et de la culture et donc potentiellement partout au sein de l'organisation, n'est pas encore reconnu. Dans un cadre actuel d'innovation et de créativité et non d'optimisation le RH doit prendre ce rôle, avec des fonctions clés comme les relations sociales pour ce changement identitaire.</p> <p>Le rôle d'accompagnement et tout ce processus reste long.</p>
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	<p>Elle évoque que la posture de facilitateur n'est pas naturelle pour les RH. Certains y vont sur des aspects de coaching individuel mais « Moi je milite pour le RH intelligence collective et je pense que c'est son rôle de demain »</p> <p>Elle insiste sur le rôle d'influence auprès des directions et des managers pour convaincre de ce chemin, du fait que les gens demandent intrinsèquement à coopérer.</p>
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		

E17	Consultant		Il regrette le non-positionnement du rôle de leader de la DRH, étant davantage comme un appui des fonctions métiers, devenant contributeur au mieux et au pire contrariant la transformation. Il considère que le DRH stratège reste une « lubie » de chercheur, notamment dans le cas d'absence de positionnement de la RH dans le cadre de projet de changement et d'une intégration de la dimension humaine, avec le recours à un prestataire extérieur.
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat-Fab Lab	Il attend de la RH qu'elle s'investisse sur le changement culturel et notamment sur le développement de la culture de la confiance.

### T9 – Les RH comme équipier

E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	E2 décrit une fonction d'équipier des RH « <i>on les voit, aujourd'hui associés le plus en amont possible à la fois, aux élaborations de stratégies, au management de tous les projets et activités prioritaires, et il y a une vraie reconnaissance aujourd'hui du professionnalisme RH.</i> » « <i>Moi je dis souvent à mes HRBP qu'on aura réussi quand on aura des managers, des leaders opérationnels qui auront intégré la composante RH dans leurs fonctions.</i> » Sur le terrain les RH ont un rôle d'équipiers qui conseillent, forment, accompagnent les managers mais ne font pas à leur place.
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH		Il reconnaît la nécessaire présence du RH comme aiguillon pour « <i>contrarier la démarche intellectuelle du manager</i> ». Il souligne le rôle du RH comme conseiller du manager dans la définition de l'organisation (opportunités, risques). Il rappelle l'importance du RH comme conseiller et dans le choix des collaborateurs Il reconnaît le rôle d'équipier du RH, et notamment le HRBP. Il rappelle la présence à tout instant du RH. En construisant des relations les RH de chaque direction,



			avec des HRBP, déclinent au niveau local ce qui était fait au niveau central. Il souligne le recours utile aux RH, dans l'identification de l'organisation de l'activité et de ses risques, dans la sélection des compétences nécessaires à la conception d'un nouveau produit et à la constitution d'une équipe projet.
E7	Consultant		Il reconnaît le rôle des RH dans la composition et l'évaluation des équipes et dans la gestion post projet des compétences acquises, pouvant ainsi permettre de regagner une certaine crédibilité dans la gestion des compétences et des RPS.
E8	DRH	Classique	Humblement, elle peut contribuer à la transformation de culture en commençant par elle-même. « <i>Pour moi, une bonne RH doit travailler à « désiloter ».</i> Ce n'est pas à la RH de fixer les objectifs de coopération mais bien aux opérationnels. Elle précise que mettre les RH au cœur de la culture de la coopération avec des responsabilités dans les objectifs, le feedback etc. c'est permettre aux opérationnels de se défaire de leurs responsabilités.
E9	Consultant		Il reconnaît un rôle aux RH dans la culture de l'organisation pour favoriser la coopération. Il souligne que l'avenir du DRH est de se positionner comme le <i>chief cultural officer</i> , car les enjeux de l'organisation ne sont plus seulement financiers, ils sont également culturels, en précisant le rôle important des directeurs financiers, souvent DGA. Il revient aux DRH d'accompagner ces managers et donc d'être des coachs pour faire évoluer la culture de l'organisation. Il s'agit d'un changement identitaire, auquel les collaborateurs doivent participer. Il reconnaît au RH de créer de l'intelligence collective par des initiatives dans ses domaines de compétence.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	Il souligne que les RH sont très actifs dans deux domaines : - l'accompagnement du changement managérial (via notamment le départ et le renouvellement de managers capables de s'adapter à la transversalité) ; - l'accompagnement du changement culturel (via l'impulsion de nouveaux cadres de travail : télétravail, flexoffice, etc.). « <i>Les opérationnels qui savent adapter les modes projet ou le business model se débrouillent seuls mais ils ont besoin de l'aide de la RH pour fixer un nouveau cadre de travail car ils sentent bien que les cadres anciens sont trop contraignants et qu'ils ne peuvent les lever unilatéralement. Ils sentent bien aussi que pour renouveler les managers, ils ne peuvent pas faire ça juste dans leur coin. Ils ont besoin de quelqu'un sur qui s'appuyer. Sur ces deux sujets là, je sens vraiment une impulsion très forte des RH.</i>

			<p>»</p> <p>« DRH coach qui donne du sens et qui aide à bouger. Les forces les plus transversales ne sont pas forcément initiées par la RH. »</p> <p>« Je sens beaucoup plus la RH accompagnateur du changement qu'un RH visionnaire »</p> <p>Il partage son sentiment d'une coopération difficile entre les RH et les OPS qu'il met en lien avec une méconnaissance de la complexité du métier de RH et de ses contraintes par les opérationnels. Il recommande des formations RH pour les managers.</p> <p>« Il y a une complexité pour la RH car les opérationnels ont besoin de la RH et en même temps la RH est embêtante. La RH accompagne et en même temps, elle fixe des freins ou des limites à certains sujets. »</p> <p>« Je trouve que cela peut poser un problème de coopération. Dans la transversalité une des difficultés, c'est de se comprendre et le monde de la RH comme les autres mondes ont leurs préoccupations et leur langue. La RH est souvent éloignée des autres mondes et on arrive à un dialogue de sourds. On aurait intérêt à partager la vision RH notamment par la formation des managers aux questions RH. »</p>
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle retient le rôle d'équipier des RH, et notamment des HRBP, experts et spécialisés dans leur domaine (delivery, paie, comp and ben), au plus proche des spécificités du terrain et travaillant dans une logique projet.
E16	Consultant		Ensuite, la RH devra diffuser les process au sein des équipes.
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		

E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	<i>« On ne peut pas de mon point de vue essayer d'implanter d'autres façons de faire sans à un moment donné obtenir du soutien, de la collaboration de la part de cette direction-là (DRH), qui pour moi est une des premières directions qui doit impulser ou en tout cas soutenir d'autres façons de faire. »</i>
-----	----------------------	------------------------------	---

## Q4 - Rôle de politiques RH

### Synthèse

Les praticiens interrogés soulignent l'importance de la mise en cohérence entre pratiques RH et organisation : les politiques RH ne changent pas de nature mais doivent rester cohérentes avec l'évolution de la culture (E9).

Bien souvent les politiques RH ne sont pas adaptées à l'évolution organisationnelle, managériale et culturelle (E12). La RH n'en a pas tiré les enseignements et ne s'applique pas ces évolutions. Cela donne lieu à des pratiques vidées de leur sens : « *Si l'on prend l'exemple des entretiens, il y a un côté artificiel. On a encore des NAO, des entretiens, des recrutements avec des process très traditionnels alors que finalement ça devient de plus en plus décalé avec la réalité et les besoins. Et ce n'est pas remis en cause car ce ne sont pas des process qui gênent. Les opérationnels ont appris à vivre avec ou à faire sans. C'est un peu triste mais ça tourne à vide. Les process deviennent désuets et n'ont pas beaucoup de sens.* » (E11)

Plusieurs précisent que tous les dispositifs RH ne sont pas de nature à favoriser la coopération transversale et que le RH doit veiller à les ajuster pour impulser cette pratique (E2). « *Les principales briques de la politique RH intègrent peu cette question de transversalité. (...) La prise en compte de cette dimension se fait par un développement fort de la culture du feedback* » (E4).

Finalement, les politiques RH doivent permettre la mise en visibilité de l'importance des pratiques de coopération (enjeu de reconnaissance de la coopération) au travers de pratiques RH basiques, visibles, structurantes (E1). Est cité en particulier le bloc compétences qui englobe le recrutement, l'évaluation et le développement des talents qui doit servir la coopération.

### **T10 – Recrutement**

Les soft skills constituent un élément-clé dans le recrutement, malgré un marché très tendu (E4), car elles ne peuvent pas être remplacées par l'intelligence artificielle (E2). Elles recouvrent la capacité à travailler en mode transverse, le leadership et la capacité d'influence (E19), sans pour autant être un super héros (E12). Un des enjeux est de faire évoluer les leaders vers davantage de confiance et de capacité de remise en question (E2). La politique de recrutement doit soutenir la coopération transverse (E20).

Le recrutement a un coût dans la guerre des talents (E17). Elle doit donc reposer sur un plan stratégique partagé transverse à tous les services diffusant la stratégie déployée (E3). Certains évoquent l'intérêt d'intégrer les pairs à cette démarche (E14), de procéder à des mises en situation de coopération transverse (E8), et de veiller à recruter des profils différents en vue de favoriser l'innovation et la pluridisciplinarité (E20).

Le recrutement de compétences ne se conçoit pas sans un ajustement de l'organisation (E8).

### **T11- Intégration**

L'intégration est un enjeu, notamment dans un cadre international avec la compréhension du fonctionnement du groupe et implique un accompagnement au décodage des pratiques (E15).

La phase d'acculturation de la nouvelle recrue peut ainsi se faire par l'assistance d'un « buddy » en charge de lui transmettre les codes (E6).

L'intégration se mène au niveau RH mais également au niveau opérationnel (E4).

Le défaut d'intégration de métiers et de profils différents peut conduire à des départs (E20).

Les grilles de fonctions sont dépassées car non adaptées aux nouveaux métiers (E20).

Dans le cadre d'intégrations successives au sein de différentes équipes projets, la capitalisation des compétences acquises en fin de projet permet des phases de transition pour les collaborateurs et des mouvements d'intégration successifs (E7).

### **T12 – Formation**

La politique RH de formation est mise en avant dans son soutien à la coopération transversale. « *La formation est un levier essentiel pour ce genre de chose, tant dans le contenu de ce qui est fait, mais aussi dans la façon dont s'est diffusé* » (E20).

Un interviewé explique que la coopération est une composante du modèle du leadership de son entreprise et qu'elle se transmet notamment par la formation des managers (E15), en particulier pour leur permettre de s'approprier le fonctionnement des organisations plus transverses (E18), les critères qualitatifs d'évaluation, ainsi que le management transverse en général (E4) avec une emphase sur le leadership et sur la capacité d'influence (E19).

La formation des collaborateurs est également importante (E3) avec la création de parcours de formations spécifiques au profit des salariés (E13), des plans de formation et d'évolution des compétences favorisant l'adaptation des collaborateurs au marché (E17).

Outres les formations classiques, des modalités transverses (sur le terrain, entre pairs (E1)) sont déployées, via des communautés de pratiques ou du reverse mentoring s'appuyant sur les jeunes générations et leur capacité à aller chercher de l'information, le pouvoir résidant désormais dans la capacité à faire circuler l'information en vertical et en transversal (E2). « *C'est une manière de faire de la collaboration sans en parler parce qu'en fait, on met des gens autour de la table pour leur objectif propre individuel, sauf que en étant avec eux en collectif, on fait de la collaboration, mais on ne le dit pas.* » (E14)

La formation des élus est nécessaire en vue d'obtenir un dialogue social de bon niveau propice à l'accompagnement des transformations de l'organisation (E1).

### **T13 – Evaluation**

L'évaluation individuelle est le plus souvent perçue comme obsolète, voire comme une entrave la coopération (E10). Elle intègre rarement l'évaluation de la coopération (E2), même dans le cadre de participation de collaborateurs à des missions transverses (E18).

Elle est en lien avec les grilles de compétences, la fixation d'objectifs, l'évaluation de la performance (E1), la GPEC, la mobilité et la gestion des talents (E3). Elle doit prendre en compte le « how » (E12). C'est-à-dire comment sont atteints les objectifs (E15). Lorsqu'elle

reste focalisée sur le quantitatif des objectifs et non sur le comment, l'évaluation dessert non seulement la coopération transversale, mais également la création de valeur (E20).

Elle est particulièrement complexe en contexte de transversalité car le manager ne perçoit pas tout ce qui se passe dans ses équipes (E15). Il ne peut évaluer qu'une partie du travail (E11). Evaluer implique alors une dimension collégiale (E15), s'enquérir du feedback des chefs de projets (E12) et autres managers (E12), voire des pairs (E14) qui travaillent avec le collaborateur, à l'instar de l'évaluation collégiale de la gestion des talents (E2).

L'évaluation collective semble peu développée et le traitement peu visible (E20). Les objectifs collectifs ne signifient pas dilution de la responsabilité et rappellent le rôle de pilotage du manager (E8).

L'évolution du processus d'évaluation avec la prise en compte des comportements reste difficile (E17), cette dimension étant complexe à objectiver.

Une évolution vers un entretien professionnel similaire à celui des cabinets de conseil serait souhaitable, dans l'idée de construire un développement de carrière en lien avec la performance réalisée et les compétences acquises (E11) et sur la base d'une multiplication du feedback (E19). L'évaluation devrait inviter à un dialogue permanent (E9).

#### **T14 – Mobilité**

La coopération favorise la mobilité et développe l'employabilité des salariés (E12), même de manière induite (E17). Elle permet un décloisonnement favorable à la connaissance des autres (E12) et de leurs contraintes (E2) et est donc bénéfique à l'organisation pour fluidifier l'interdépendance et pour les salariés pour développer leurs compétences (E18).

La mobilité contribue à la transversalité à la condition d'impliquer pour les managers l'acceptation de se séparer de leurs meilleurs éléments (E9) afin de leur permettre de se développer et de propager la coopération transversale dans l'organisation (E3).

Elle peut être verticale et aussi d'expertise (E2), même si dans le monde industriel, l'ascension est généralement verticale, sans véritable mobilité (E6).

Le monde VUCA rend l'anticipation difficile et la capacité à apprendre décisive en termes d'employabilité. Cependant, tous les salariés ne sont à même de muter et d'apprendre de nouveaux métiers (E8).

#### **T15 – Rémunération**

La rémunération individualisée entrave la coopération (E10), de même que le variable de l'équipe d'un collaborateur détaché sur un projet (E9).

Bien souvent, la coopération transverse ne modifie pas les règles de rémunération (E7 et E8). Une limite est donc pointée avec une rémunération non alignée sur l'évaluation, et la non-valorisation de l'évaluation qualitative (le comment) (E4). Il est également noté l'absence de primes liées à la coopération interne, malgré la mise en œuvre de prime liée à la qualité du travail (E13).

Une part variable de la rémunération peut être adossée à des objectifs collectifs (E15) et individuels de contribution au fonctionnement du collectif (E14).

L'absence de primes individuelles au profit de primes collectives avec la fixation d'objectifs collectifs ou la proposition d'augmentation discutée entre pairs, observées dans des entreprises libérées sous-tendent une grande maturité individuelle et collective et un alignement avec la culture de l'organisation (E14) et une évolution générale de la politique comp and ben (E19).

Une amélioration est nécessaire avec la prise en compte des missions transverses non intégrées dans la fiche de poste, ainsi que la valorisation de la compétence et non du poste (E18), voire la valorisation de la participation et de la contribution au projet (E9). Une rétribution fondée sur le développement des compétences est possible (E17).

Une réflexion est à mener sur les dispositifs de collectivisation du variable de petits collectifs (E16). Le processus de fixation d'objectif et de rémunération vise et s'appuie sur la confrontation positive nécessaire à la coopération (E14).

### **T16 – Temps de travail**

Des interviewés soulignent l'impact positif de la coopération transversale sur le temps de travail, en ainsi sa contribution à la performance (E12) en lien avec la fluidification de l'interdépendance des services, à la diminution des RPS (E2) et même l'accroissement du plaisir au travail, « *Quand tu t'éclates sur un projet, tu n'as pas envie de regarder ton temps* » (E11). Ainsi pour ces professionnels, le vrai risque de burn out ne réside pas le cumul de missions bien identifiées, mais dans l'absence d'explication de la contribution de chacun à la mission, à la perte de sens du travail (E20).

Cependant, le fonctionnement agile est complexe, implique des discussions, des recherches de consensus, nécessite du temps et peut entraîner si l'organisation n'y prend pas garde des débordements (E15).

### **T17 – Relations interpersonnelles**

Le rôle des partenaires sociaux reste fort dans la recherche de cette intelligence collective (E9), avec des représentants du personnel jouant le jeu de la représentation réelle sans crainte de perdre de leur influence sur des salariés s'exprimant directement. Ils conservent leur rôle de relais de l'information et de vigilance des indicateurs (E18).

En effet, la représentation syndicale n'est pas opposée à la coopération transverse car un mauvais fonctionnement relève surtout d'un management ne supportant pas l'absence de maîtrise sur ses collaborateurs (E13).

La coopération favorise les relations interpersonnelles, mais son impact sur le dialogue social est difficilement quantifiable, relevant davantage de l'implication des acteurs, de la transparence et de la confiance. La détermination de méthodes pour travailler ensemble pourraient être assimilables à des accords de méthode (E12).

### **T17 bis - Santé**

La coopération semble avoir un impact positif sur la santé des individus (E2), même si des risques sont évoqués pour la santé des managers et des collaborateurs non adaptés à ce type

modèle (E5). Le développement des compétences signe l'intérêt porté aux salariés et participe de bonnes conditions de travail (E6 et E10). Ainsi, la santé et l'épanouissement des Hommes s'adosse à la transformation culturelle et managériale liées à la recherche de coopération transversale et de culture de la confiance (E20).

Les interviewés relèvent que la souffrance au travail découle dans un fonctionnement classique de l'absence d'autonomie, d'injonctions paradoxales et d'un management command and control (E9). Ce qui n'est pas le cas dans ces nouvelles formes d'organisation.

Des tensions peuvent néanmoins survenir en cas d'objectifs divergents au sein d'équipes transverses. Les RH peuvent intervenir alors en régulation d'équipe (E4). De même, la multitude de liens (liens hiérarchique, projet, RH), l'éloignement géographique, le poids de la responsabilisation, le manque de feedback (E7), la complexité paradoxale de l'agilité peuvent avoir un impact négatif sur la santé des salariés (E18).

En outre, les absences d'un collaborateur peuvent le mener à l'exclusion par les membres de son équipe, gênés ainsi dans leur travail (E10). Cela peut être particulièrement violent à vivre.

Finalement, dans le cas de groupes projets, l'expérience de fluidité et d'autonomie engendrée par la coopération transversale peut être temporaire. Le retour à un fonctionnement classique peut alors s'accompagner d'un repli sur soi-même (E13).

### **T18 - Départs**

La coopération transverse peut être à l'origine de départs de collaborateurs, habitués à un certain individualisme (E12), se sentant perdus dans ce type d'organisation (E18). Les RH favorisent alors le départ des salariés non adaptés à une coopération transversale (E11).

Les salariés ne sont pas tous impactés de la même manière par la recherche de coopération transversale (E15). Certains managers peuvent refuser de s'engager dans ces nouvelles organisations de crainte de perdre leur pouvoir (E2) et de ne plus comprendre quelle est leur place, faute d'accompagnement suffisant.

A l'inverse, des jeunes générations ne trouvant pas leur place, déplorant le manque d'autonomie, de sens, de responsabilisation peuvent quitter des organisations classiques (E20). Ce départ s'explique alors par le sentiment d'absence de son développement (sentiment d'être sclérosé par le manager) (E9).



Q4 - Rôle des politiques RH			
E1	Expert RH	Classique	Il évoque que les politiques RH doivent mettre en visibilité l'importance des pratiques de coopération (enjeu de reconnaissance de la coopération) au travers de pratiques RH basics, visibles, structurantes. Il cite l'ensemble compétence qui englobe le recrutement, l'évaluation et le développement des talents qui doit servir la coopération.
E2	DRH	Agile (systémique)	
E3	DRH	Classique	« le rôle qu'on joue dans l'accompagnement transverse et dans le développement de la transversalité du groupe, elle se joue à travers les politiques ressources humaines » Elle évoque que tous les dispositifs RH ne sont pas de nature à favoriser la coopération transversale et que le RH doit veiller à les ajuster pour impulser cette pratique. Elle précise que tous les dispositifs peuvent être pensés pour servir la coopération transversale.
E4	DRH	Agile (SI)	« Les principales briques de la politique RH intègrent peu cette question de transversalité. (...) La prise en compte de cette dimension se fait par un développement fort de la culture du feedback »
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	Il indique ne pas véritablement avoir adapté les politiques RH à la coopération.
E9	Consultant		Il indique que les politiques RH ne changent pas de nature mais doivent rester cohérentes avec l'évolution de la culture.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	

E11	Consultant	Projet	<p>Selon lui, « la RH n'en a pas tiré les enseignements et ne s'applique pas ces évolutions. »</p> <p>« Si l'on prend l'exemple des entretiens, il y a un côté artificiel. On a encore des NAO, des entretiens, des recrutements avec des process très traditionnels alors que finalement ça devient de plus en plus décalé avec la réalité et les besoins. Et ce n'est pas remis en cause car ce ne sont pas des process qui gênent. Les opérationnels ont appris à vivre avec ou à faire sans. C'est un peu triste mais ça tourne à vide. Les process deviennent désuets et n'ont pas beaucoup de sens. »</p> <p>Il va plus loin en disant : « sur les process structurants, il n'y a pas de réflexion. C'est très net sur les process d'entretien ou de négociation comme pour les mobilités. »</p>
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	Il précise avoir changé le mode de recrutement et souligne le choix de mettre davantage en avant l'aspect relationnel, la relation client, la réactivité, la capacité de passer d'un processus à l'autre, plutôt que la technicité facilitée par les moyens informatiques.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		<p>Il indique que la politique RH n'a pas été construite ou revue à l'aune d'un accompagnement au fonctionnement transverse même si l'entreprise vise une organisation agile, pluridisciplinaire, internationale et donc a donc besoin de transversalité.</p> <p>La transversalité permet d'aboutir à l'agilité.</p> <p>L'entreprise ne vise pas l'entreprise libérée.</p> <p>La politique RH est plus un moyen qu'une fin en soi, définie autour de la raison d'être de l'entreprise, et non en fonction des moyens mis en place. Il considère que les politiques en œuvre restent classiques et ne relèvent pas du disruptif.</p>
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	Il évoque le carcan du droit du travail qui freine les expérimentations.

T10 - Recrutement			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	Il cite le recrutement et l'importance de recruter des managers câblés pour l'organisation responsabilisante, dotés des softskills nécessaires à la coopération. Il évoque que l'IA pourra remplacer les hard skills mais pas les softs skills. Aux RH d'anticiper cela et recruter des profils softskills et de faire évoluer les leaders vers davantage d'empathie, de confiance et de capacité à se remettre en cause
E3	DRH	Classique	Elle cite l'intérêt de se doter d'un plan partagé transverse de recrutement annuel afin de servir la stratégie de l'entreprise, mais précise que pour cela, le RH doit avoir une vision globale. « tous les gros dispositif RH qui construisent la politique ressources humaines, doivent être fait dans une approche globale non pas direction par direction »
E4	DRH	Agile (SI)	Il indique que malgré un marché de recrutement très tendu, l'importance est de plus en plus donnée aux softskills (communication, remise en question).
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	En cas de recrutement externe, il rappelle le rôle de mentor « <i>de buddy</i> » du RH pour faire comprendre les codes de l'entreprise, sans parler de phase d'intégration.
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	La coopération n'est pas une question de qualité, de compétences des gens, c'est bien plus large. Ceux qui ont ces qualités risquent de s'épuiser si l'organisation ne s'ajuste pas.
E9	Consultant		
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	Elle insiste sur l'attitude de leadership qui signifie la volonté de ne pas avoir de super héros, avec une attention toute particulière lors du recrutement.

E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	Elle cite le recrutement, mais non pas sous l'angle recruter des personnes avec les soft skills nécessaires à la coopération mais en repensant le process en intégrant une participation des pairs.
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		
E17	Consultant		Il souligne le coût du recrutement, et de la guerre des talents (les collaborateurs quittent leurs managers et non leurs organisations), mettant l'emphase sur la fidélisation des salariés. Il cite l'exemple de recourir à des mises en situation de coopération lors du recrutement (escape games/ grilles de comportement observable).
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		Il reconnaît le caractère essentiel d'identifier la capacité à travailler en mode projet, en transversal lors du recrutement. Cela se traduit au travers des soft skills relevant du drive, du leadership, de capacité d'influence.
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat- Fab Lab	Il souligne l'importance des politiques RH de recrutement et de formation pour soutenir la coopération transversale. <i>« Le recrutement, c'est une évidence. Quel est le niveau d'ouverture ? Qu'est-ce que l'on cherche comme type de talents et de compétences comme type de comportements ? »</i> Il illustre le frein que représente les préfiltres RH (diplôme, école, parcours) dans le recrutement au service de la coopération transversale et de l'innovation. Ces préfiltres conduisent à préférer des profils identiques et freinent la possibilité de pluridisciplinarité et d'innovation.

<b>T11 – Intégration</b>			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	voir formation
E3	DRH	Classique	

E4	DRH	Agile (SI)	L'intégration est standardisée entre RH et opérationnels avec une vigilance particulière des RH dans les équipes grands comptes.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	Il est également en charge du développement des compétences des collaborateurs lors des changements d'organisation pour les préparer au mieux. Il confirme que la coopération transverse développe l'employabilité. La coopération transverse développe la motivation, l'adhésion et le sentiment d'intérêt porté au personnel. Il précise qu'un employeur de référence au Canada est quelqu'un qui s'intéresse à ses personnels et est responsable de son emploi. Il précise le caractère fédérateur du métier, ne nécessitant pas d'intégration particulière à mener, à l'exception des recrutements externes.
E7	Consultant		Il reconnaît le rôle essentiel de la RH dans le projet par les ressources délivrées et par la gestion et la capitalisation des compétences acquises en fin de projet, avec des phases de transition vers une organisation plus hiérarchique (avec ses jeux de pouvoir) en tenant compte du retour d'expérience du transverse avec ses facteurs clés de réactivité, de réflexivité des structures projets. Il précise que cette mobilité favorise l'employabilité, avec la recherche d'un retour sur investissement, en termes de connaissances, mais surtout de nouvelles manières de travailler, en concluant ainsi sur l'apprentissage organisationnel et sur l'organisation apprenante, vue comme le produit de sortie de l'agilité opérationnelle.
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	Classique	

E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle indique la nécessité de travailler davantage sur l'intégration (non pas un asiatique en Asie), et notamment la compréhension du fonctionnement du groupe en tant que groupe français. Les démarches de décodage des pratiques du groupe sont à multiplier. Une première expérience française pour un non-national peut être utile lors du recrutement dans un poste à l'international.
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	Il évoque le défaut d'intégration de métiers et de profils différents qui finissent par partir. Il souligne le caractère dépassé des grilles de fonctions qui ne se sont pas adaptées aux nouveaux métiers.

## T12 - Formation

E1	Expert RH	Classique	Il cite que la formation en entreprise se cherche et prône une formation sur le terrain entre pairs. « C'est un défi extrêmement fort et qui se fait à partir d'animation de communautés, à partir du principe que les gens savent » Il évoque également l'importance de former les élus afin d'avoir un dialogue social de bon niveau pour accompagner les transformations de l'organisation.
E2	DRH	Agile (systémique)	Il renvoie le processus d'intégration aux formations management, aux communautés de pratiques et au reverse mentoring. L'objectif est de « les éduquer et de favoriser ce type de coopération » Il s'appuie sur la jeune génération pour épauler les managers dans le développement de la coopération via la capacité à aller chercher l'information. Il précise que la place de l'information à changer dans l'entreprise avant le pouvoir venait de sa possession, aujourd'hui, il vient de la « capacité de faire circuler l'information en vertical et en transversal »
E3	DRH	Classique	Elle rajoute le développement des compétences et la formation.
E4	DRH	Agile (SI)	La formation a été ajustée pour soutenir la coopération via deux axes : formation des managers aux critères qualitatifs d'évaluation et au management transverse (leading without authority).

E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	Elle indique que la formation au sens de fonctionnement interne des équipes et les enquêtes de satisfaction annuelles permet de mesurer la coopération transverse au sein des équipes.
E13	Partenaire	classique	Il souligne la création de parcours de formation spécifique, avec une visibilité et un processus particulier au profit des salariés.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	Elle cite la formation par les pairs : <i>« C'est une manière de faire de la collaboration sans en parler parce qu'en fait on met des gens autour de la table pour leur objectif propre individuel, sauf que en étant avec eux en collectif on fait de la collaboration, mais on ne le dit pas. Donc ça, je trouve que c'est hyper vertueux. »</i> <i>« On crée de la transversalité parce qu'on s'aperçoit qu'on a tous le même problème alors qu'on avait l'impression qu'on était tout seul à les avoir et du coup ça crée des réseaux informels. »</i>
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle indique que la coopération est une des six compétences du modèle de leadership du groupe depuis cinq ans et précise qu'elle est prise en compte dans la formation.
E16	Consultant		
E17	Consultant		Il prend l'exemple de l'évolution des compétences des collaborateurs, dans une organisation à l'obsolescence rapide des produits, avec des plans de formation, afin de <i>« donner envie »</i> aux collaborateurs (promotion sur la capacité d'acquisition de compétences pour réadaptation sur le marché).
E18	Partenaire	Classique	Il cite la démarche de formation de managers vers des organisations plus transverses.
E19	DRH		Il souligne l'impact de l'organisation en transverse sur l'évolution des politiques de formation, et notamment de l'accentuation du learning depuis deux ans.

			Il retient les thèmes de leadership, de capacité d'influence dans les politiques de formation « talent development ».
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat-Fab Lab	Il souligne l'importance des politiques RH de recrutement et de formation pour soutenir la coopération transversale. « La formation est un levier essentiel pour ce genre de chose, tant dans le contenu de ce qui est fait, que dans la façon dont c'est diffusé. »

<b>T13 - Evaluation</b>			
E1	Expert RH	Classique	Il cite les grilles de compétences et l'évaluation (fixation des objectifs, identification des talents, évaluation de la performance)
E2	DRH	Agile (systémique)	Il cite l'évaluation individuelle qu'il considère comme un dispositif obsolète. Néanmoins, elle existe encore dans son entreprise et intègre l'évaluation de la coopération. L'évaluation collégiale existe pour le management des talents.
E3	DRH	Classique	Elle cite le télétravail, les people review, la GPEC, la mobilité, la gestion des Talents.
E4	DRH	Agile (SI)	Le système d'évaluation a été aligné à cette nouvelle culture. Les commerciaux sont évalués sur : l'impact individuel, la manière dont ils ont aidé les autres à réussir, et la manière dont ils se sont appuyés sur la réussite de autres pour réussir eux. In fine, ce qui est évalué c'est le comportement qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	Il précise que les objectifs collectifs ne reviennent pas à une dilution de la responsabilité. Il doit y avoir un manager qui pilote le sujet dans sa globalité. Sinon le risque est que le dossier n'avance pas et que cela engendre des coûts pour l'entreprise. « Autogestion horizontale dans un monde vertical. Ça c'est sûr on l'a fait, et ça ne marche pas. »
E9	Consultant		L'évaluation doit inciter à un dialogue permanent et ne pas reposer sur deux entretiens annuels alors même que les personnels ne sont plus en équipe naturelle.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	Elle évoque qu'évaluation et rémunération individualisées entravent la coopération.



E11	Consultant	Projet	<p>Il évoque qu' « <i>il y a plein de secteur où ça n'a plus de sens d'évaluer les salariés. Il faudrait changer l'évaluation comme cela se fait dans les cabinets de conseil ou on est plus proche de l'entretien professionnel. Qu'est-ce que tu veux faire demain ? Comment du veux évoluer ? Mais moins sur le tu as bien travaillé.</i> »</p> <p>Il pointe le fait que « le manager ne peut évaluer qu'une partie du travail. » à moins de changer de posture et de « <i>une enquête auprès des personnes avec qui il a travaillé.</i> ». « <i>Il faudra se baser sur les avis des pairs et des autres personnes qui le font travailler. Mais lui de sa fenêtre, il ne voit rien ou juste une petite partie.</i> » L'objectif est de centraliser l'information sur la performance, les compétences du salarié puis de construire le développement de carrière qui en découle. Il prend l'image du cabinet de conseil et de l'agence d'intérim.</p>
E12	Expert RH	Université d'entreprise	<p>Elle précise la prise en compte de la coopération dans les évaluations « <i>On évalue aussi le how.</i> » Les entretiens d'évaluation identifiés sous le terme entretiens de performance sont maintenus. L'évaluation relève du N+1 et pourra être éventuellement conjointe avec le chef d'un projet.</p>
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	<p>Elle évoque que la question de l'évaluation reste complexe car le manager ne perçoit pas vraiment ce qui se passe dans ses équipes en matière de coopération. Elle orienterait davantage vers la reconnaissance de la coopération par les pairs.</p>
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	<p>Elle précise la prise en compte du « how », l'atteinte les objectifs lors de l'évaluation de la performance. Elle indique que l'évaluation ne peut reposer sur le seul manager direct dans une organisation matricielle, même si cela n'est pas encore totalement le cas, un collègue étant souhaitable. Il serait nécessaire d'associer les pairs et les stakeholders. Elle précise que l'évaluation repose sur le manager ayant recueilli l'avis de tiers légitimes et sur un rating dans une équipe. La tendance à la collégialité se développe. Elle précise enfin que les points de vue sont croisés entre les deux axes.</p>
E16	Consultant		<p>Il semble cohérent de ne pas mener d'évaluation, eu égard à la variation des cycles de performance.</p>
E17	Consultant		<p>Il cite la difficulté rencontrée parfois à faire évoluer les processus d'évaluation, et notamment la prise en compte des comportements, alors que cela reste nécessaire.</p>
E18	Partenaire	Classique	<p>Il considère que l'évaluation ne retient pas les missions transverses complémentaires.</p>

E19	DRH		<p>Il observe une évolution de l'évaluation avec un intérêt pour l'entretien de développement, et le feedback tout au long de l'année, trouvant davantage de sens dans ce type d'organisation, avec des collaborateurs détachés pendant une période sur des groupes projets, loin de cette logique hiérarchique verticale.</p> <p>Il rappelle la complexité de l'évaluation dans un mode transversal, en prônant le recours au feedback, sans pour autant déresponsabiliser le manager en faisant reposer l'évaluation sur les collègues, au travers de talent review et de people review. Il relève la possibilité de déceler rapidement la non-adaptation à ces formes d'organisation transverse.</p>
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat-Fab Lab	Il déplore également que la fixation d'objectif et l'évaluation soient centrées sur des données quantitatives et pas sur comment on fait et la création de valeur qui en résulte. De même il regrette le peu d'évaluation collective ou le manque de visibilité du traitement de cette évaluation.

<b>T14 - Mobilité</b>			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	La mobilité interne est verticale, mais aussi en expertise et sur des changements complets de métier. Il cite l'employabilité qui s'est transformée sous l'influence de la coopération transversale car cette dernière offre un décloisonnement, une meilleure compréhension des contraintes et enjeux des autres, une meilleure connaissance de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il insiste sur la meilleure gestion globale que ce regard ouvert, cette coopération permet car ainsi chacun peut tenir compte des contraintes des autres et les intégrer dans son activité (ex. des intérimaires et des RH)
E3	DRH	Classique	Elle cite la mobilité dynamique comme gestion des Talents et propagation de la coopération transversale.
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	Il rappelle l'ascension généralement verticale dans une organisation industrielle, sans véritable mobilité. En cas de réorganisation, il n'est pas possible de conserver l'ensemble des personnels.
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	Dans un monde VUCA, il est très difficile d'anticiper donc on favorise la capacité à apprendre, mais cela a ces limites. Tout le monde ne change pas de métier comme ça.

E9	Consultant		Il pense que la mobilité contribue pleinement à la transversalité. Cependant elle n'est pas facile à mettre en œuvre car il est difficile pour un manager de se séparer de ses meilleurs collaborateurs pour aller œuvrer sur un autre projet, quitte à limiter ses capacités de développement.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	La coopération favorise ainsi la mobilité. La coopération développe l'employabilité des salariés. Elle permet également de comprendre ce que fait l'autre.
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	Elle cite le développement et la mobilité avec l'idée de favoriser pas seulement les résultats, mais la manière d'obtenir les résultats.
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle indique que la coopération a favorisé de manière induite l'employabilité.
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	Il observe que les salariés sont demandeurs de missions transverses en raison de l'intérêt de la diversification des tâches autres, et des compétences ainsi développées, en vue d'une évolution à plus long terme dans la carrière.
E19	DRH		Il précise que la mobilité est envisagée dans l'intérêt de l'entreprise, pour le développement des compétences du collaborateur, mais non dans une logique de renforcement de la coopération transverse, eu égard au coût supporté, même si cela participe à une ouverture sur cette thématique.
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	

<b>T15 - Rémunération</b>			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	Il pointe une limite, la rémunération ne semble pas alignée sur l'évaluation. Il explique que l'entreprise ne valorise pas autant qu'ils voudraient l'évaluation qualitative (le comment) car les concurrents ne le font pas, le marché pour le moment ne le permet pas.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		Il précise que la coopération transverse ne modifie pas les règles de rémunération : définition d'objectifs, grille de mesure des résultats, sauf cas particuliers de gros projets, mais il revient aux RH de s'assurer de l'harmonie, au début du projet.
E8	DRH	Classique	Il appelle à valoriser, rémunérer les objectifs de coopération.
E9	Consultant		Il préconise de changer le système de rétribution, reconnaissant la participation au projet. La rémunération doit être repensée au travers de la contribution apportée ; un comportement classique solitaire récompensé n'incite pas à la coopération. Il considère que le variable individualisé nuit à la coopération tout comme le variable d'équipe qui vient pénaliser l'équipe lorsqu'un collaborateur détaché sur un projet de l'organisation met à mal l'atteinte des objectifs de l'équipe.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	Elle évoque qu'évaluation et rémunération individualisées entravent la coopération.
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	Elle précise l'existence d'objectifs collectifs et individuels, le collectif augmentant avec l'ancienneté.

E13	Partenaire	classique	Il constate une augmentation des rémunérations, une évolution des classifications et une création d'emplois, mais non des primes liées à la coopération transverse, même si mise en œuvre d'une prime liée à la qualité du travail.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	Elle évoque le levier RH des objectifs commun et de la rémunération variable. Elle cite la rémunération : l'absence de primes individuelles, la pratique de primes collectives, la fixation d'objectifs collectifs, ou la proposition d'augmentation discutée par les pairs. Elle puise certains exemples dans les fonctionnements d'entreprises libérées. Elle précise que ces pratiques demandent une grande maturité individuelle, collective et sont potentiellement entravées par la culture de l'organisation. L'intention derrière le processus de fixation d'objectif et de rémunération est de permettre la discussion, la confrontation positive nécessaire à la coopération.
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle indique que la part variable de la rémunération repose sur le collectif, encourageant ainsi le collectif.
E16	Consultant		Il souligne en termes de rémunération la nécessité de réfléchir à des dispositifs de collectivisation du variable à l'échelle de petits collectifs, en regard de la performance de l'entreprise.
E17	Consultant		Il présente le cas d'une rétribution fondée non plus sur la performance mais sur le développement des compétences.
E18	Partenaire	Classique	Il souligne des améliorations à faire en termes d'organisation transverse : la rémunération ne prend pas en compte ces missions transverses car non intégrées dans la fiche de poste. Il précise qu'il faudrait reconnaître la compétence et non le poste et souligne ainsi le décalage
E19	DRH		Il reconnaît une évolution de la politique comp and ben, avec notamment les assignations. Il précise que la coopération peut être retenue comme un objectif identifié en tout début d'année, comme une part du variable ; définir un objectif en cours d'année devenant trop compliqué et inopérant. Il indique que la réussite dans un projet influe davantage en termes de développement de carrière que de rémunération, même si tous les collaborateurs ne le perçoivent pas ainsi.
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	

T16 – Temps de travail			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	Il évoque un impact positif sur le temps de travail du fait de la fluidification de l'interdépendance des services (moins de réunions d'alignement nécessaires) et la diminution des RPS.
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	« <i>Quand tu t'éclates sur un projet, tu n'as pas envie de regarder ton temps.</i> »
E12	Expert RH	Université d'entreprise	Elle indique que cette organisation contribue à l'efficacité et participe de l'optimisation, et ce en termes de temps de travail.
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle indique que le matriciel est compliqué et rappelle qu'il implique la recherche du consensus, et nécessite ainsi du temps.
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	
E19	DRH		

E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat – Fab Lab	« Mais quand même, quand on a quelqu'un qui est enthousiaste, j'ai l'impression que si on borne les choses, si on dit « t'as 2 jobs, tu es intrapreneur et tu as ton autre job pendant 4 mois », qu'on borne le truc, on ne met pas forcément les gens en danger. Par contre, ne pas montrer ce à quoi sert la contribution de tout à chacun, ça c'est pour moi des vrais risques de burnout forts. »
-----	-------------------	---------------------------	---

T17 – Relations interpersonnelles			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		Il indique le rôle nécessaire des partenaires sociaux dans cette intelligence collective.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	
E12	Expert RH	Université d'entreprise	La coopération favorise également les relations interpersonnelles même si la tradition orale, de l'échange est une caractéristique forte de l'entreprise. Il est difficile de déterminer l'impact de la coopération transverse sur le dialogue social, qui repose surtout sur l'implication des acteurs, la transparence et la confiance. Des accords de méthode sont ainsi en œuvre pour définir les méthodes de travail ensemble. Cela peut être assimilé à de la coopération. Ces dispositifs sont conjoints et leur mise en œuvre fait suite à un RETEX des écueils rencontrés.

E13	Partenaire	classique	Face à l'idée d'une représentation du personnel satisfaite d'une organisation cloisonnée où tout est précisé, il considère que la représentation syndicale n'est pas opposée à la coopération transverse car un mauvais fonctionnement au sein d'une organisation transverse s'explique avant tout par un management ne supportant pas l'absence de maîtrise sur ses collaborateurs, et la confiance envers leurs salariés. Il précise qu'en cas de difficulté entre collaborateurs, la régulation passe par des réunions.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	Il précise qu'il est nécessaire de disposer d'un réseau qui a l'information plutôt que d'avoir l'information soi-même. Il souligne le rôle des représentants du personnel comme indicateur, à condition qu'ils jouent le jeu de la représentation réelle. Il considère que permettre une expression directe du salarié pourrait faire craindre aux représentants du personnel une remise en cause de leur pouvoir, et ainsi les mener à ne pas favoriser la démarche.
E19	DRH		Il précise qu'il convient d'être vigilant face aux problématiques de surcharge de travail et de tiraillement face à l'absence de chef clairement identifié. Le point d'attention se focalise au niveau de la transformation permanente au niveau des organisations, indépendamment de la structure transverse, (même si l'absence de frontières claires complexifie la situation), avec des changements de stratégie, de personnes pouvant provoquer une certaine usure au niveau des collaborateurs. A contrario, cela peut aussi être considéré comme un moment d'oxygénation, un temps positif.
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	

### 17 bis - Santé

E1	Expert RH	Classique	off
E2	DRH	Agile (systémique)	La pratique de la coopération a eu des impacts positifs sur la santé sécurité.
E3	DRH	Classique	



E4	DRH	Agile (SI)	Le RH intervient en régulation d'équipe sur alerte avec pour objectif de « faire comprendre à chacun le fonctionnement des autres pour mettre de l'huile dans les rouages » Il souligne que dans les équipes transverses, au-delà de la vision « servir le client » des objectifs divergents peuvent générer des tensions.
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	Elle évoque les risques pour la santé des managers comme des collaborateurs qui ne sont pas fait pour ce modèle.
E6	DRH	Matricielle	Il rappelle la responsabilité de l'employeur dans le développement des compétences des collaborateurs. Il rappelle que cet intérêt porté aux salariés est visible par tous et participe des bonnes conditions de travail, en concluant sur la nécessité d'être simplement humain.
E7	Consultant		Il précise que cette multitude de liens a des impacts sur la santé au travail, par défaut d'écoute, et de disponibilité, notamment quand les liens sont distants géographiquement. Il rappelle le poids du matriciel faisant peser sur l'individu le poids de la responsabilité, de l'autonomie sans feedback, permettant de se situer, dépendant de son intelligence émotionnelle, pouvant se confier à son manager de projet, à son hiérarchique ou à son RH. Il conclut sur l'indisponibilité du chef à l'origine des RPS, le responsable hiérarchique étant assez éloigné, et non amené à prendre des décisions.
E8	DRH	Classique	Il complète en disant que rajouter un échelon pour porter la responsabilité du sujet est une erreur car c'est l'opérationnel qui pilote dès le début qui a le pouvoir de gérer le sujet. Nommer un responsable en sus, c'est mettre un individu en situation de ne pas pouvoir faire son travail et on met sa santé en risque.
E9	Consultant		Il précise que la souffrance au travail s'explique par le sentiment de non-autonomie du salarié voire d'injonction paradoxale, et non seulement la charge de travail. Le command and control classique ne peut s'allier à une certaine décentralisation : un command and control signifie clarté et donc moins de souffrance au travail : le collaborateur est plus autonome et se retourne vers son manager si besoin. Il parle ainsi d'une organisation pyramidale mécaniste faisant face à une organisation plus organique avec des cellule en perpétuelle recomposition, avec une certaine autonomie, considérée différemment de l'indépendance.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	Il pointe également un point positif en matière de santé au travail, de collectif et d'autonomie au travail. Elle revient sur la santé au travail en indiquant si la situation devient difficile, cela peut-être très brutal pour le salarié et l'équipe qui peuvent en venir à sortir l'un des-leurs parce que sa santé, ses absences etc. gêne leur travail.
E11	Consultant	Projet	

E12	Expert RH	Université d'entreprise	Elle lui reconnaît un certain caractère bénéfique sur le bien-être au travail, même si le bien-être ne relève pas de cette seule coopération. L'efficacité est à l'origine du bien-être au travail.
E13	Partenaire	classique	Il indique que la coopération transverse favorise la fluidité si cela reste temporaire dans le cadre d'un groupe projet car la fluidité ne s'installe pas définitivement et les vieux réflexes reviennent, avec un repli sur soi-même.
E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	<p>Il indique que la coopération peut avoir des impacts sur les conditions de travail.</p> <p>Il précise que la démarche devrait avoir un impact positif, mais qu'en fait elle ajoute de la complexité en devenant plus agile.</p> <p>Il précise que la démarche visant à supprimer les tâches considérées comme inutiles supprime en fait les « bouffées d'oxygène » du salarié, les ruptures de tâches, nécessaires à l'équilibre du salarié.</p> <p>Il souligne qu'il est compliqué de mesurer ces qualités comportementales.</p> <p>Il ajoute que la mesure du ressenti des salariés au travers du nombre des conflits peut être un indicateur de cette qualité comportementale.</p> <p>Il reconnaît la difficulté de mesurer la QVT, si ce n'est au travers de l'absentéisme en présupposant une relation directe entre conditions de travail et absentéisme</p>
E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat-Fab Lab	La transformation culturelle et managériale vers la coopération transversale et la confiance est au bénéfice de l'organisation (busines) et des Hommes (santé et épanouissement).

<b>T18 - Départ</b>			
E1	Expert RH	Classique	
E2	DRH	Agile (systémique)	Il évoque que quelques managers ont du mal à se mettre à la coopération par peur de perdre leur pouvoir. Le changement de cap manque parfois un peu de nuance, du classique au coopératif.
E3	DRH	Classique	
E4	DRH	Agile (SI)	
E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	
E6	DRH	Matricielle	
E7	Consultant		
E8	DRH	Classique	
E9	Consultant		L'attention du manager en termes de développement de son collaborateur conditionne le départ de celui-ci : il quitte l'organisation s'il se sent sclérosé au niveau du manager. Il importe également de fixer des objectifs tenables au manager.
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	
E11	Consultant	Projet	Les RH aident au départ des managers qui se sont pas à leur place dans la coopération transversale.
E12	Expert RH	Université d'entreprise	Elle observe que la coopération transverse est à l'origine de départs de collaborateurs habitués à un certain individualisme. Ces collaborateurs rassemblant tous les profils ne se retrouvaient pas dans ce fonctionnement.
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	Elle considère que tous les personnels ne sont pas confrontés de la même façon au matriciel et le vivent donc différemment.
E16	Consultant		
E17	Consultant		
E18	Partenaire	Classique	Il précise que certains salariés quittent l'entreprise car l'organisation ne leur convient pas, ou parce qu'ils se sentent perdus dans une organisation transverse.

E19	DRH		
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	« On a de plus en plus de jeunes diplômés qui nous rejoignent pour les premières années, qui au bout de 2, 3, 4 ou 5 ans ne trouvent pas complètement leur place, ils ont l'impression qu'ils n'ont pas de possibilités de carrière à l'intérieur du Groupe et donc s'en vont. Les messages qu'ils nous disent sont « <i>les process sont trop lourds, on peut pas du tout innover, c'est un carcan, donc laissez-nous un peu d'autonomie, un peu de liberté et comme on n'en trouve pas et bien on s'en va</i> ».

Q5 - Autres			
E1	Expert RH	Classique	Il introduit le concept de déterritorialisation de G. Leuleu pour questionner les frontières organisationnelles. « Les problèmes organisationnels viennent à la frontière du travail avec l'autre et c'est pour cela que dans la collaboration, l'idée c'est de sortir des frontières, des rôles et des postures, des territoires. »
E2	DRH	Agile (systémique)	Il appelle à ne pas blâmer les managers classiques car passer au management responsabilisant prend du temps (transformer sa posture) et le management classique a fait le succès de l'entreprise à un moment. Il cite Alexandre Gérard, le patron de Chronoflex, Bardin chez Michelin et Isaac Getz comme pionner de l'organisation responsabilisante. Il indique que la pratique de la coopération a favorisé l'engagement des collaborateurs. Il cite l' European foundation for quality management qui donne des orientations pour développer l'excellence manageriale. Il déplore certaines représentations qui voudraient que l'entreprise responsabilisante soit l'anarchie. Il clarifie le concept d'entreprise responsabilisante en comparant l'entreprise classique à l'orchestre symphonique et l'entreprise responsabilisante à l'orchestre de jazz. « l'idée est qu'à partir du moment où le cadre de l'action est posé, que la vision est là, que la feuille de route est là, liberté de manœuvre, il n'y a pas besoin d'aller faire du micro-contrôle, du micro-management »
E3	DRH	Classique	Elle souligne les effets positifs de l'expérience de la coopération transversale pour les collaborateurs : apprendre, prendre confiance en soi, ouvrir ses horizons. Autre effet positif de la coopération transversale : cela permet de révéler les talents.
E4	DRH	Agile (SI)	

E5	Consultant	Transversale (PME libérée)	<p>E5 a accompagné un manager d'une entreprise libérée à l'apogée de son modèle et accompagne des entreprises qui recherchent la coopération transversale.</p> <p>Elle évoque qu'une des faiblesses du modèle est de vouloir responsabiliser tout le monde de la même façon alors que certains salariés ne peuvent ou ne veulent pas jouer le jeu.</p> <p>Elle précise que les difficultés viennent du décalage entre l'engagement demandé et l'engagement réel de certains ainsi qu'une difficulté à dire les choses quand ça ne fonctionne pas.</p> <p>« tout le monde est responsable donc personne ne contrôle parce que contrôler serait surveiller, égal pas faire confiance »</p> <p>Elle rappelle que la confiance n'exclue pas le contrôle.</p> <p>Elle précise que ce type de modèle repose sur un leader charismatique, qui embarque tout le monde.</p> <p>« l'entreprise, elle n'est pas là pour tester des modèles philosophiques. »</p> <p>Elle exprime croire intellectuellement à l'idée de la coopération mais à des doutes quand la mise en œuvre manque de bon sens.</p> <p>Elle complète en disant que ces modèles demandent beaucoup d'énergie de la part des leaders, ce qui n'en ferait pas un modèle pérenne.</p> <p>« il faut vraiment avoir une âme d'entrepreneur. C'est pour ça que je ne pense pas que ça ne s'adresse pas à tous les managers pour des projets comme ça, ni à tous les collaborateurs. »</p>
E6	DRH	Matricielle	<p>Il s'interroge sur les leviers de mobilisation des personnels en charge de recherche, sur le temps long, soulignant l'implication du management et sa spécificité.</p> <p>Il précise que le manager pose les problèmes et que le l'ingénieur règle les problèmes.</p> <p>Il souligne l'explosion du nombre de webinaires sur les questions de transversalité en cette période de COVID.</p>
E7	Consultant		<p>Il précise qu'être une DG stratège, c'est être capable de choisir un ou plusieurs modes d'organisation selon la mission à remplir.</p> <p>Il cite Norbert Alter et son étude sur le don et la coopération.</p> <p>Il rappelle l'existence de valeurs très présentes au sein des entreprises libérées, en citant les théories de Kant et la contingence internalisée.</p>

E8	DRH	Classique	<p>Seules les petites structures créées récemment peuvent être organisées de façon libérée. Les grandes entreprises optent pour des îlots et tentent d'en transposer les vertus au sein de l'organisation. L'agile lui semble une piste plus atteignable, avec comme point d'entrée le SI qui petit à petit diffuse une philosophie et in fine un changement culturel.</p> <p><i>« Il y aurait l'idée que pour être plus efficace il faudrait abolir les silos et les processus. En tout cas, dans la modalité Safe et dans l'agilité, c'est ultra codé. Ce qui est codé ce n'est pas le processus, ce qui est codé c'est le comportement. »</i></p> <p><i>« C'est une forme de coopération obligée au sens où, à la différence des entreprises effectivement verticalisées où tu vas avoir des objectifs qui vont tomber d'en haut, qui vont se décliner équipe par équipe et donc de manière verticale, et où donc il n'y aura pas de coopération inter-équipes (...) alors que là dans des méthodes agiles (...) tout le monde est sensibilisé au fait qu'il y ait des interrelations et que donc chacun doit réussir sa partie pour faire réussir le tout et qu'à tout instant la question n'est pas de connaître la performance individuelle, la question est plutôt de faire livrer le projet dans son ensemble. »</i></p> <p><i>« Il y a une dimension un peu « projet d'abord », plutôt que « équipe d'abord » qui est assez forte dans ce type de méthode. ça n'aide pas forcément la coopération mais ça aide la performance c'est que si une équipe n'avance pas ou si quelqu'un n'avance pas dans une équipe, il se fait sortir parce que, après ça peut avoir tout en tas de perversion. »</i></p>
E9	Consultant		<p>Il insiste sur la nécessité de prendre en charge la transformation des acteurs lors de la transformation d'une organisation.</p>
E10	Partenaire	Soutien aux entreprises (PME)	<p>Elle pointe deux effets négatifs de l'organisation responsabilisante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'affaiblissement des instances représentatives du personnel</li> <li>- la création de communautés de travail parfois excluante de ceux qui ne se reconnaissent pas dans les valeurs de l'entreprise.</li> </ul> <p>Elle alerte sur une incompréhension du modèle par certains qui ne cadrent pas sous prétexte d'autonomie « on méconnaît un rôle fondamental du management qui est de poser un cadre et d'être en appui et en soutien des équipes. »</p> <p>Elle questionne la nouvelle place à trouver pour les managers, ni hiérarchique, ni absent.</p> <p>Elle précise qu'« Il n'y a pas de bonne organisation en soi qui serait le bon modèle à appliquer dans tous les contextes. A chaque fois, il y a des organisations qui se mettent en place, qui sont des organisations qui sont hybridations qui sont très contextualisées. »</p> <p>Elle cite Christophe Dejourn sur la question de l'évaluation.</p>

E11	Consultant	Projet	<p>Il souligne une difficulté de la coopération transversale telle qu'elle est souvent déployée : « <i>on demande aux gens de contribuer sur des projets et de faire leur job habituel au quotidien</i> » qui pèse tant sur le salarié que sur le service et la possibilité du manager d'évaluer.</p> <p>Il souligne une seconde difficulté : le manque de traçabilité, la perte de mémoire des décisions, des évolutions. Quand tout est mouvant, on prend moins le temps de consigner la mémoire des décisions. « <i>La formalisation est plus légère dans ces modes d'organisation.</i> » Cela représente un risque de perte de connaissance pour l'entreprise.</p> <p>Il met en garde : « Il est dangereux de vouloir adopter un modèle unique pour tout le monde pour répondre à une mode. Le fait de passer en mode projet partout ou avec une organisation horizontale n'a pas forcément de sens. »</p> <p>« <i>Je voudrais aussi ajouter qu'on ne valorise pas assez le geste métier. On parle beaucoup des soft skills mais il ne faut pas oublier le geste métier qui est très important.</i> »</p> <p>« <i>L'écart entre le travail prescrit et le travail réel est une énorme réalité. C'est pour cette raison que dans les projets on cherche à avoir des opérationnels. C'est pour avoir connaissance du travail réel. (...) Cet écart est souvent nié. Plus on est en transversalité, plus on a besoin de savoir comment fonctionne le travail.</i> »</p>
E12	Expert RH	Université d'entreprise	
E13	Partenaire	classique	
E14	DRH	Matricielle marques/pays	<p>Explique le concept de connecteur</p> <p>« <i>Le jour où on arrêtera de parler de coopération mais on le fera, on aura déjà beaucoup beaucoup progressé</i> »</p> <p>Elle porte le message que l'injonction à la coopération est une hérésie. La coopération doit servir un objectif.</p>
E15	DRH	Matricielle lignes/pays	<p>De la richesse et de la difficulté, elle retient la difficulté du multiculturel, vue comme une complexité supplémentaire.</p> <p>Expatriée en Asie, elle avait un rôle de traduction entre le corporate-BU globale et le pays, en vue de faciliter et de faire comprendre la culture de l'entreprise face à la culture du pays.</p> <p>Elle se demande si le COVID-19 ne va pas mettre fin à la tension permise par le matriciel, en reconnaissant la prépondérance d'un des deux axes, et revenir à des dispositifs plus simples.</p>

E16	Consultant		Il souligne la nécessité de réfléchir et de « processer » sur l'impact juridique de cette transformation sur les contrats de travail et les classifications conventionnelles.
E17	Consultant		Il rappelle que le système Command and Control reste opérant, moins adapté au monde qui vient. Il est nécessaire de pas « insulter le passé ». Il pense que la finance continue d'influencer l'évolution, mais souligne les signaux faibles de prise en compte de l'impact sur l'environnement. Il ne pense pas que le phénomène puisse être lié à un phénomène générationnel, mais s'explique davantage par une réflexion sociétale « le temps d'une époque ». Il cite la fonction de reconnaissance social du travail.
E18	Partenaire	Classique	Il ajoute le constat de la complexité actuelle dans le travail. La légitimité du manager repose sur d'autres marqueurs. Il fait référence à un ouvrage « <i>Démocratiser le travail un nouveau regard sur le lean management</i> » préfacé par Laurent Berger, avec l'émancipation des salariés, l'opportunité de reprise en main des façons de travailler, de prise en compte de situations réelles par le management. Il déplore la perte de la culture d'entreprise. Il pense que le lean management bien mené pourrait mener à construire un collectif de travail et mener à une nouvelle vision de l'entreprise. Il retient que le confinement a posé des questions en termes de management et d'organisation transverse avec la nécessité de mise en place de réseaux.
E19	DRH		Au vu de l'épisode COVID-19, il précise que l'humain a besoin d'échanges. Ainsi, il souligne la nécessaire prise en compte de la notion de collectif, de solidarité dans la réflexion sur le télétravail afin de pas accentuer les différences de statut.
E20	Expert Innovation	Intrapreneuriat - Fab Lab	Il insiste sur le fait que la coopération transversale ne convient pas à tout le monde et que l'objectif n'est pas que toute l'organisation fonctionne ainsi.