

LES CAHIERS
DE L'OSI

JUIN 2019
N°5

L'ENGAGEMENT À L'ÈRE DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE

ÉTUDE
réalisée en partenariat avec

EUROGROUP
CONSULTING



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL



SOMMAIRE

05**1/**

PATCHWORK
ORGANISATIONNEL
AUX BORNES
DE L'ENTREPRISE
ÉTENDUE

11**2/**

COMMENT ASSURER
L'ENGAGEMENT DES
COLLABORATEURS
AU PÉRIMÈTRE DE
L'ENTREPRISE ÉTENDUE ?

16**3/**

DÉVELOPPER
UNE CULTURE
DÉCENTRALISÉE
DU MANAGEMENT
DES RESSOURCES
EXTERNES

18**4/**

CONCLUSION

NOUS TENONS À REMERCIER PARTICULIÈREMENT :

Les équipes des entreprises consultées :
ENGIE, Oakers, Ouishare, Louis Vuitton et Covea.

David Autissier, Enseignant chercheur et
Directeur de la chaire Innovation Managériale
et Excellence Opérationnelle de l'ESSEC.

Bernard Coulaty, RH International Europe-Asie
et Formateur.

Juliette Vincent du cabinet Eurogroup Consulting
et **Zouina Agraimbah** pour leur contribution à la
conduite des entretiens, la rédaction et la mise en
forme de cette étude.

L'ENGAGEMENT À L'ÈRE DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE

L'étude Gallup de 2018 avec 6 % de personnes engagées en France, a fait l'effet d'un électrochoc. De nombreuses analyses ont mis en avant le contexte fortement concurrentiel, la financiarisation, le manque de sens, la pression, etc. pour expliquer le désenchantement des salariés. Le travail des directions de ressources humaines est pointé du doigt tout comme le management à une période qui a vu se développer la Happy Tech (applications digitales pour évaluer le bonheur des salariés) et les CHO (Chief Happiness Officer).

« Le bonheur ne se résume pas à un babyfoot et des séances de Yoga » affirme un salarié en entreprise.

Ce chiffre de 6 % dont on peut discuter la valeur, n'est-il pas une bonne occasion de s'interroger sur ce qui fait sens et ce qui ne fait pas sens ? L'interview de quelques salariés montre que le désengagement ne s'exprime pas vis-à-vis de l'entreprise et du métier mais à propos des modes de fonctionnements qui se sont bureaucratisés sous le poids des normes.

C'est dans ce contexte que l'OSI et Eurogroup Consulting ont souhaité aborder la question de l'engagement dans **l'entreprise étendue**⁽¹⁾.

Un premier travail en commun mené en 2017 sur **les nouvelles formes de salariat**⁽²⁾ avait souligné combien le développement de formes d'activités alternatives repose sur les liens et la coopération des acteurs internes de l'entreprise avec ceux de son écosystème.



(1) **L'entreprise « étendue »** : la notion d'entreprise étendue souligne le fait qu'une entreprise ne se limite pas à ses employés, conseil d'administration et dirigeants, mais que la communauté humaine concernée intègre également ses partenaires, fournisseurs et clients.

(2) **Les nouvelles formes de salariat** : si le CDI reste le contrat le plus courant en France (88 % des salariés en France, selon la DARES en 2018), de nouvelles formes de salariat se développent, avec par exemple le portage salarial, le régime d'auto-entrepreneur (ou micro-entrepreneur), la sous-traitance, les « slashers » ou « travailleurs multitâches ».



Créer un véritable partenariat avec ses fournisseurs et sous-traitants, articuler le travail des salariés organiques avec des réseaux d'indépendants labellisés pour répondre à des objectifs de fiabilité, de qualité et de rapidité, conduira sans doute à développer des coopérations nouvelles entre l'entreprise et son environnement et peut-être à des formes organisationnelles nouvelles. Le concept d'entreprise étendue apparaît de ce point de vue très pertinent et même incontournable, pour que les modèles d'affaires des entreprises intègrent durablement des travailleurs indépendants et de nouvelles formes de salariat.



C'est dans cet esprit, qu'avec le soutien d'Eurogroup Consulting, l'OSI a réalisé cette année une étude pour examiner comment pouvaient être conçues et déployées des politiques d'engagement⁽³⁾ au sein de l'entreprise étendue.

Les modèles émergents d'engagement des collaborateurs qui se développent dans les entreprises peuvent-ils s'appliquer à leurs sous-traitants, leurs différents prestataires et intervenants freelances, c'est-à-dire au périmètre élargi du management, au-delà des liens créés par le contrat de travail ?

Dans quelle mesure et selon quelles modalités ?

Et comment imaginer des modèles de management dans lesquels les politiques d'engagement permettraient de fonctionner efficacement et durablement avec un nombre de sous-traitants et de travailleurs indépendants de plus en plus nombreux ?

(3) **L'engagement** : plusieurs définitions de l'engagement coexistent aujourd'hui, liées à la diversité des « écoles » et des acteurs qui interviennent sur ce champ. Certains définissent l'engagement comme la connexion émotionnelle qu'un employé possède envers son entreprise et qui déterminera l'effort discrétionnaire qu'il ajoutera à son travail. Un collaborateur engagé voit l'entreprise comme la sienne. Il est inspiré par son travail et par l'entreprise. Il recherche constamment des façons de s'améliorer et d'améliorer l'entreprise et ressent un sentiment de réalisation en travaillant.

D'autres insistent sur les éléments anthropologiques fondamentaux du travail, moment et lieu de réalisation de soi, de relation à autrui et de production d'une œuvre commune et s'intéressent sur la dimension collective et sur les conditions que les entreprises offrent à leurs collaborateurs en matière de coopération, d'initiative et de responsabilité.

1/

PATCHWORK ORGANISATIONNEL AUX BORNES DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Dans la période récente, sous l'effet de la digitalisation de l'entreprise mais aussi de changements plus profonds liés aux exigences des clients et aux enjeux sociétaux, de nouveaux modes d'organisation se diffusent dans l'entreprise. Qu'il s'agisse de modes projet, de missions ponctuelles, de méthodes agiles, les fonctions de management sont décentralisées au plus près du terrain, au sein de structures ou d'équipes qui peuvent être transitoires. Ces nouvelles organisations apparaissent particulièrement dans les environnements liés à l'innovation et au développement de nouveaux services ou produits.

L'ENGAGEMENT À L'ÈRE
DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Dans ces nouveaux modes organisationnels, les fonctions centrales de l'entreprise sont appelées à être en soutien des responsables opérationnels et à ne plus faire à leur place et à favoriser l'autonomie et l'innovation des acteurs locaux, avec un fort enjeu de cohérence avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise. L'autorité se déplace vers les lieux d'exécution opérationnelle, ce qui provoque une crise structurelle de la valeur et de la légitimité du management intermédiaire. La « ligne managériale » perd de sa force de transmission en même temps que l'accès à l'information se fait par des plateformes de partage, des formations à distance et des communautés virtuelles.

Ces nouvelles organisations du travail, favorisant les coopérations en mode projet ou missions des collaborateurs de l'entreprise, avec de nombreux acteurs externes, qu'ils soient travailleurs indépendants, freelance, salariés d'entreprises sous-traitantes, consultants, couverts par autant de statuts contractuels différents, donnent consistance au concept d'entreprise étendue.

A la recherche d'agilité et de performance économique les grandes entreprises se recentrent sur leur cœur de métier, ce qui les conduit à mieux définir les tâches et les compétences qu'elles souhaitent conserver en leur sein et celles qu'elles décident de ne pas réaliser en interne, avec l'émergence et la professionnalisation depuis 20 ans de directions d'achats, accélérateurs de l'évolution actuelle vers « l'entreprise étendue ».

La digitalisation des entreprises prolonge des dynamiques anciennes d'externalisation des activités. Mais elle le fait en développant aux frontières de l'entreprise de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles façons de travailler caractéristiques de la période et de l'économie de plateforme en émergence. Jusqu'ici l'externalisation s'opérait sans que la frontière de l'entreprise avec son environnement s'affaiblisse. Aujourd'hui, cette frontière devient poreuse, l'entreprise s'étend de façon informelle, à travers un ensemble d'acteurs aux structures et aux organisations de travail très variées. L'entreprise étendue s'apparente à un patchwork organisationnel et productif.

Notre structure est finalement composée de collaborateurs internes et de deux formes de ressources externes, les premières gérées en régie sur des contrats de 2 ou 3 ans, et les secondes à travers des forfaits, pour des tâches exercées par des personnes que l'entreprise héberge éventuellement. La régie correspond à des compétences, en jouant sur une « juniorisation » qui privilégie les jeunes et le nombre de jours par an. Sur le forfait, nous négocions plutôt sur des sommes lors de l'achat. Au sein de l'entreprise, une nouvelle notion est en train d'arriver : les « clusters », le temps d'un projet ou d'un chantier avec un manager fonctionnel distinct du manager hiérarchique. Des plateformes transverses à plusieurs projets se constituent, elles représentent de nouvelles activités, sur des périodes longues. Il y aura en rythme de croisière des équipes avec plusieurs statuts, avec des collaborateurs internes et des externes. Nous avons trois conventions collectives mais cela marche. Ce qui compte c'est la performance.

Le **DRH** de la DSI d'un groupe international



On voit ainsi émerger ce type d'organisations dans de nombreuses structures, dans lesquelles le travail collaboratif et la **plateformisation**⁽⁴⁾ viennent se greffer sur les organigrammes habituels de l'entreprise. Cette mutation organisationnelle et managériale en cours pourrait à l'avenir se révéler un phénomène massif et constituer un modèle dominant d'organisation de l'entreprise, d'où l'importance de penser les conséquences managériales de ce périmètre élargi, des nouvelles coopérations, de la place des employés et la question de leur engagement. Cela revient à s'interroger sur la responsabilité managériale de la mobilisation de sous-traitants, des co-traitants, des indépendants, de leur adhésion à la vision et la mission de l'entreprise « cliente », du pacte social et sociétal qui les lie par-delà les contrats (réalisés par les directions d'achats) et donc de la place des managers et des directions de ressources humaines dans ce nouveau dispositif managérial.

UN EXEMPLE D'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION : LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS DE RUPTURE DANS LES TRANSPORTS

Il y a 20 ans, tous les billets de transport étaient vendus en réseau physique. En moins de 20 ans, la moitié des ventes de billets est passée des réseaux physiques aux transactions en ligne. Depuis un an les ventes mobiles ont dépassé les ventes sur le web. Les opérateurs dédiés préparent ardemment une prochaine expérience dite « conversationnelle » pour pouvoir vendre sans clavier, sans écran, sans les mains, mais uniquement à la voix. Au cœur de cette technologie, le NLP (traitement automatique du langage naturel) et l'intelligence artificielle. Les codeurs ont remplacé les vendeurs, les serveurs IT ont remplacé les serveurs au guichet. La data est au cœur des processus de décision.

UNE PLACE DE MARCHÉ EN LIGNE



Le groupe ENGIE a développé une place de marché en ligne, ouverte à tous où chaque employé peut créer son profil pour mettre en valeur ses compétences et peut de façon proactive exprimer son intérêt pour des missions temporaires de l'entreprise, postées par des managers d'autres entités que la sienne. Cette application permet aux uns d'accroître leur réseau professionnel et d'accélérer leur parcours de carrière, aux autres de travailler avec des personnes compétentes, ayant des expériences opérationnelles appropriées et de développer de nouvelles pratiques, tandis que l'entreprise maintient un vivier d'expertise opérationnelle au sein de ses filiales.

Force est de constater qu'aujourd'hui ces organisations en mode projet se font et se défont : quand une innovation émerge, d'un projet, d'un incubateur ou d'un accélérateur, elle réintègre souvent l'organigramme de l'entreprise, à côté des autres activités pérennes. Les collaborateurs impliqués dans une plateforme avec des acteurs internes et externes appartiennent toujours à leur entité d'origine qu'ils regagnent à la fin du projet ou de la mission.

(4) **Plateformisation** : Pour une entreprise, la plateformisation caractérise le fait d'adopter une organisation et des pratiques qui, au moyen d'une plateforme Internet, lui permettent de recomposer son intermédiation avec ses clients, en agissant notamment à titre d'intermédiaire entre particuliers plutôt qu'en tant que fournisseur de biens et de services, dans un secteur d'activité où une telle pratique est innovatrice.



Nicolas FAESCH
Cofondateur
de Oakers.
Ancien cadre dirigeant
de Oui.sncf.

Une rupture historique

Cette vague digitale n'est qu'un début : aujourd'hui, ce sont 2 millions de requêtes par minute sur Google. Ce sera 40 fois plus en 2020, 3 trillions d'octets de données créés par jour. La puissance de calcul des ordinateurs a été multipliée par 500 000 entre 1992 et 2014. On atteint 1 milliard de milliards d'opérations par seconde en 2018, mille fois plus qu'en 2017. Google annonce le chiffre de 20 % trafic de recherches par la voix aujourd'hui. Un marché à 2 milliards d'utilisateurs en 2021. On prévoit entre 50 et 200 milliards d'objets connectés en 2020. AlphaGo apprend désormais sans données humaines. La nouvelle version du programme de Google DeepMind, qui a battu les meilleurs professionnels du jeu de go, est capable d'apprendre à jouer, sans rien savoir du jeu du Go.

Ruptures dans les organisations

L'organisation, les dirigeants et les managers ont dû s'adapter. Il y a 20 ans, l'organisation physique d'une agence de voyages reposait sur un manager qui maîtrisait un ensemble cohérent et « interne » : l'offre et les processus. Les dirigeants fixaient une feuille de route, les managers organisaient leurs ressources, organisaient le travail, apportaient la connaissance, le métier, l'expérience et étaient garants des résultats. En 2018, l'organisation des opérateurs de services digitaux est quasi en totalité en mode agile. Les stand-ups ont remplacé les comités de pilotage. Si les dirigeants veulent suivre les développements, ils sont invités à rejoindre l'équipe, et non l'inverse.

Les dirigeants pilotent la stratégie, les budgets et les ressources. Mais ce sont les équipes, souvent très jeunes, qui par leurs connaissances, leurs expertises sont capables de « développer » les sites web, les applications et d'adapter les processus. L'organisation écrase les échelons hiérarchiques. Les équipes sont de plus en plus éparpillées dans l'entreprise ; les frontières entre les compétences « internes » et les indispensables compétences externes pour délivrer les nouveaux produits numériques s'estompent de plus en plus avec l'accélération des rythmes (« sprints »), l'effacement des frontières organisationnelles (« features teams, tribus ») et les modes de travail agiles.

Quels nouveaux modes de management ?

Les managers ont un rôle de plus en plus compliqué. Ils doivent manager des collaborateurs qui ne leurs sont pas rattachés, des prestataires, des freelancers dont la motivation est liée pour l'essentiel à l'intérêt de la mission ; et rendre compte de résultats dont ils ne maîtrisent pas forcément la production.

Aujourd'hui on ne peut que constater les bouleversements à l'œuvre et les remises en question qui s'opèrent pour les managers, les collaborateurs, les prestataires et les indépendants, aux compétences devenues centrales. De nouveaux modes de fonctionnement émergent avec de nouveaux modèles, de nouvelles grilles de lectures permettant de manager ces nouveaux modes de production, plus rapides, plus ouverts et plus transverses.

Nicolas FAESCH



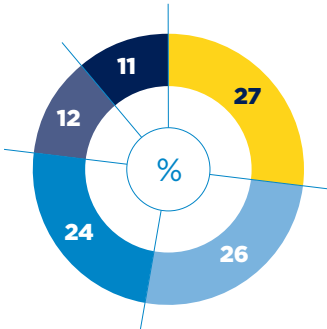
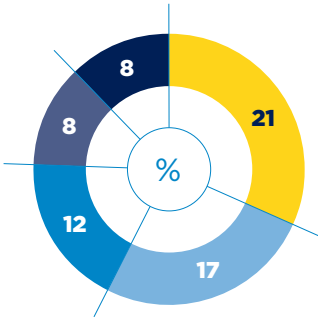
Par nature les processus d'externalisation demeurent réversibles, puisque la plupart des collaborateurs regagnent leur entité d'origine après la gestion ou l'accélération d'un projet. Comme l'indique un responsable de DSI rencontré dans le cadre de l'étude « *plus que les gains de coûts liés à l'externalisation, c'est aujourd'hui le niveau de flexibilité qui importe. Nous regardons plus finement ce que nous voulons garder en interne ou non, ce que nous ne faisons et ferons pas. Cela peut conduire à organiser l'essaimage de certains salariés comme indépendants. Inversement, en Belgique, nous avons beaucoup d'indépendants, sans que cela soit très sain. Certains sont là depuis 30 ans : cela n'amène pas la flexibilité ! Nous avons eu jusqu'à 80% d'acteurs externes sur nos activités. Nous nous sommes rendu compte que c'était une bêtise. Les collaborateurs internes qui restaient, regardaient à partir ailleurs car l'activité était devenue trop étroite. Une organisation se met en risque à partir de 60 %, moitié-moitié, cela marche très bien.* »

Au fond, à l'heure de la digitalisation des processus et de l'accès à l'information, nous n'assistons pas à la dissolution de l'entreprise dans l'entreprise étendue ni même à l'uberisation du travail, la frontière entre l'organisation interne distincte de l'environnement extérieur perdure.

Un responsable de mutuelle exprime la même idée : « *si les technologies de l'information-communication développent le collaboratif et les structures plates dans lesquelles chacun donne son avis, elles maintiennent une forme d'ordre, celui du contrat commercial, de la relation client fournisseur. Il y a bien quelqu'un qui paie. Il n'y a pas d'entreprise « aplatie » au sens strict du terme, il y a toujours des niveaux d'organisation qui permettent au mode « pérenne » d'assurer la durabilité et la robustesse des processus. L'idée que tout le monde serait l'égal de tout le monde, est une croyance car dans tout système, il y a un ordre.* »



LA TRANSFORMATION DU SALARIAT : QUELQUES EXEMPLES

LA PLURIACTIVITÉ	LE FREELANCING	LE MANAGEMENT DE TRANSITION
Définition		
Le pluriactif a une même profession pour plusieurs employeurs ou plusieurs professions.	Le freelance est un travailleur indépendant qualifié (expert, consultant, développeur...) qui se met à son compte sans employer d'autres personnes.	Le manager de transition est un cadre expérimenté qui occupe temporairement un poste clé pour accompagner une structure à un moment déterminant de son existence.
En chiffres...		
En 2014, on compte 1,4 million de pluri actifs qui représentent 5 % de la population active.	En 2017, on compte 830 000 freelances en France avec une croissance 8,5 % par an, soit 126 % en 10 ans.	En 2016, 43 % des dirigeants français interrogés par la FNMT auraient déjà fait appel à un manager de transition.
Quelle typologie ?	Quels profils ?	Quelles missions ?
★ 450 000 pluri employeurs : ils exercent la même activité pour plusieurs employeurs. ★ 740 000 pluri professions, dont 38,4 % cumulent les statuts d'emploi et sont ainsi salariés et non salariés. ★ 200 000 non salariés sont pluri actifs.	 ★ 27 % de métiers créatifs. ★ 26 % de métiers développeurs IT. ★ 24 % de métiers du marketing et communication. ★ 12 % de chefs de projets et consultants. ★ 11 % autres.	 ★ 21 % de DAF. ★ 17 % de RH. ★ 12 % de PDG. ★ 8 % de Marketing/Commercial. ★ 8 % de SI.

Source : Étude DARES, 2016

Source : Étude Hopwork-Ouishare, 2017

Source : Baromètre 2016 du Management de Transition FNMT

2/

COMMENT ASSURER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS AU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE ?

En constituant des collectifs mixtes de collaborateurs internes, de prestataires, de startupper et de travailleurs indépendants, le développement de l'entreprise étendue conduit à s'interroger sur le ciment qui lie les différents acteurs et à repenser les logiques et les mécanismes de l'engagement.

L'ENGAGEMENT À L'ÈRE
DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE

La question de l'engagement autour d'une vision commune se trouve posée d'une manière nouvelle, dans un écosystème complexe : il s'agit de faire vivre un collectif étendu, au périmètre flou, fluctuant et transitoire, tout en maîtrisant l'efficacité économique de l'ensemble. Celle-ci suppose des mécanismes nouveaux d'agilité dans le management autour d'une ambition commune.

De ce point de vue, le lien, souvent unique, qui lie le prestataire à son client, à savoir le lien maintenu par la direction des Achats n'est plus suffisant. En effet, cette relation client / fournisseur axée sur le contenu technique et les éléments financiers de la prestation ne pourra pas garantir l'engagement du fournisseur, même si elle inclue de plus en plus de considérations relatives à la responsabilité d'entreprise.

Comment décliner dans ces contextes de plateforme collaborative l'hypothèse selon laquelle l'engagement professionnel des personnes concourt à l'efficacité productive et à la performance opérationnelle ? Quels déterminants retenir en matière d'engagement pour les différents acteurs ?



Bernard COULATY
RH International
Europe-Asie,
Consultant,
Formateur, auteur de
« Engagement 4.0 »
(EMS).



Le sujet de l'engagement au sein des nouvelles formes de salariat est intéressant car si l'engagement était vu auparavant comme un engagement physique, on le définit plutôt aujourd'hui comme une mobilisation du « mindset ». Les formes de l'entreprise étendue sont très propices à un engagement réel différent, d'autant plus lié aux cultures et valeurs, aux façons de travailler, à l'adhésion à un objectif à atteindre en mesure de faire rêver les gens. Le thème de l'engagement est encore plus important dans ces structures émergentes dans lesquelles les populations ne sont pas présentes tout le temps dans l'entreprise. Nous avons échoué à engager les populations physiquement. L'engagement va au-delà du respect des devoirs de l'individu, c'est l'appropriation, le sentiment d'appartenance à une entreprise et la capacité à affirmer que l'entreprise nous appartient intellectuellement en termes de valeurs, de produit, que nous croyons à ce qu'elle est, et que de ce fait, nous nous sentons engagés. On parle alors d'« ownership ». Il n'y a plus d'écart entre notre façon d'être et les valeurs de l'entreprise.

Comment mesurer et travailler sur cet engagement ?

Les baromètres d'engagement, les enquêtes d'opinion peuvent être remis en question et utilisés plutôt comme des outils de communication interne et externe que comme des outils de développement de l'engagement.

L'engagement peut être développé au sein d'une entreprise via 3 axes

- ✱ Avoir une vraie plateforme de marque employeur externe mais également interne. Les travailleurs indépendants qui gravitent au sein de l'entreprise étendue doivent aussi réfléchir à leur marque à eux, leur marque employée, leur ADN et en quoi il est compatible avec celui de l'entreprise cliente.
- ✱ Travailler sur les managers et la contribution du manager dans l'engagement des internes et des externes.
- ✱ Développer la formation et le développement personnel auprès des individus, pour qu'ils se posent les bonnes questions sur leur engagement et s'assurent à tout moment qu'ils sont en harmonie avec leur environnement, avec leur entreprise, leur bureau, leur manager, indépendamment de leur présence physique.

Bernard COULATY



Les entretiens conduits auprès de plusieurs Directions de Ressources Humaines de grandes entreprises d'une part, et l'analyse des réponses de travailleurs indépendants, prestataires et fournisseurs à un questionnaire en ligne d'autre part, ont mis en évidence certaines différences d'approche entre les deux types d'acteurs (les grandes entreprises d'un côté et les travailleurs indépendants et fournisseurs de l'autre) mais aussi des convergences.

LES GRANDES ENTREPRISES

Du côté des grandes entreprises qui font appel à des acteurs externes dans le cadre de leurs projets, de leurs missions ou de plateformes collaboratives⁽⁵⁾ les intervenants extérieurs sont rarement intégrés dans les politiques destinées à renforcer l'engagement professionnel des collaborateurs. En partie, parce que les règles contractuelles interdisent à l'entreprise de manager en direct les collaborateurs de ses prestataires, en partie parce qu'ils ne sont pas

inclus dans périmètres de responsabilités des DRH hormis dans les volets RSE des politiques d'entreprise lorsqu'ils existent.

Une des difficultés principales est de gérer une relation de partenariat étroite (dans laquelle les partenaires partagent une vision commune), dans une relation de sous-traitance définie uniquement par un contrat, et de générer dans le même temps de la confiance, de la motivation et de l'engagement au-delà de la simple exécution des clauses contractuelles. Il existe, dans une entreprise étendue, une logique paradoxale entre « relation partenariale » générant de l'engagement et « politique industrielle » ou « contrat strictement client-fournisseur », avec une forme de schizophrénie qui peut s'accroître dans la durée, qui peut varier de quelques semaines à plusieurs années, par exemple dans le cas des projets industriels (construire une centrale nucléaire, développer un nouveau modèle de véhicule automobile) ou IT.



Alexandre GUILLARD
Directeur du développement de l'intelligence collective et co-animateur de l'agence des transformations.



Au sein de l'entreprise étendue ressort moins la question de l'engagement mais plutôt de la raison d'être du travail et de sa production de valeur. Le véritable enjeu est celui du « travailler bien » et efficacement qui produit de fait de l'engagement. Cela conduit à revenir à l'essence de ce qu'est le travail. L'engagement est une résultante. Si l'équipe étendue est au clair sur sa raison d'être et son efficacité, alors le travail fait sens, il y a de la création de valeur et l'engagement se constate: le collectif est animé par du sens et une raison d'être, par un travailler ensemble efficacement. À l'inverse, s'il y a une hésitation, des obstacles sur le travailler ensemble, des visions différentes, cela entraîne du désengagement. Finalement, même si les formes juridiques sont différentes, l'entreprise étendue n'est pas si différente d'une entreprise classique. Pour nous, il faut revenir en permanence sur le fait que la raison d'être d'une mutuelle est de servir ses sociétaires et ses clients. C'est cela qui doit mobiliser toutes les parties prenantes en écho avec la récente loi Pacte.

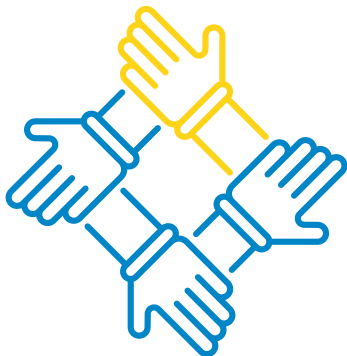
Alexandre GUILLARD

(5) **Plateformes collaboratives** : Plateformes Internet qui permettent aux différentes parties prenantes d'échanger des données et des projets en toute transparence entre elles et de manière confidentielle vis-à-vis de l'extérieur, afin de développer leur intelligence collective et développer leur capacité d'innovation commune.

Cette vision conduit à mettre en évidence la question centrale de l'efficacité et la nécessité de manager les partenaires extérieurs autour de cette priorité que représente l'efficacité, et toutes les entreprises rencontrées soulignent l'importance du management des acteurs externes pour le développement de l'engagement des acteurs et la performance de l'écosystème étendu.

Les réponses apportées par les fournisseurs, les sous-traitants, et travailleurs indépendants au questionnaire sur leurs relations avec leurs entreprises clientes et sur les déterminants de leur engagement soulignent plusieurs points :

- ★ Une partie importante des critères susceptibles de stimuler leur engagement concerne leurs motivations individuelles :
 - l'autonomie et la flexibilité que permettent les missions qui leur sont confiées (69% des répondants ont sélectionné ces réponses),
 - leur intérêt pour ces missions (69 %), le caractère innovant des missions et projets (56 %),
 - la qualité de l'information avec l'entreprise cliente, la rétribution et le sens de la mission (44 %),
 - la possibilité de développer des compétences et la culture de l'entreprise cliente (38 %).
- ★ Le management de l'entreprise cliente (respect, reconnaissance, management personnalisé) ressort en deuxième position à 56 %.



Nous avons mis en place une équipe de management qui ne gère que les ressources externes, en matière d'adéquation des profils de compétences avec nos besoins. Nous avons mis en place des tableaux de bord quotidiens par activités articulées avec les budgets. Cette équipe ne fait pas partie de la DRH, elle est rattachée au directeur responsable des activités transverses. Le premier effet est que depuis un an, nous savons exactement combien nous avons d'externes chez nous ! Mais surtout, toute notre activité production informatique simple est pilotée à Bombay à travers une sous-traitance internationale.

Une partie des gestes est faite là-bas et nous avons gardé les tâches nobles. Il faut donc que nos équipes ici communiquent bien avec les équipes indiennes et bulgares, car il y a des opérations concrètes et sensibles. Beaucoup sont inscrites dans des procédures et des contrôles, mais il y a un vrai enjeu de management de ces opérations externes, dans lequel se joue l'engagement. Au-delà des aspects statutaires et des contrats le pilotage des personnes est un pôle essentiel, qui repose sur la définition des rôles de chacun, la responsabilisation des managers sur une activité, avec un aplatissage des organigrammes. Ce sont nos managers qui prennent les engagements clients, en lien avec ces ressources externes. Du coup, ils sont beaucoup plus vigilants dans les négociations des forfaits et cela permet de mieux articuler les acteurs internes et externes. Nous avons eu une baisse importante de nos incidents, une capacité de réactivité en hausse et nous avons augmenté de plus de 50 % l'indicateur de satisfaction client.

En fait, les leviers sur l'engagement sont un peu les mêmes en interne et en externe. Les choses se jouent davantage au niveau du management du travail que des statuts.

Le **DRH** de la DSI d'un groupe international



Cyrille SEKRETEV
Vice président
Human Ressources
Europe Middle East
and Africa, Louis Vuitton.



Ce qui constitue le ciment de nos équipes, aussi étendues qu'elles soient, c'est l'esprit pionnier, le leadership, dans des environnements agiles où accepter le changement et s'y adapter est primordial. Le manager est devenu un « role model ». Nous développons l'« empowerment » des équipes et la prise de risque au quotidien. Notre véritable enjeu est d'assumer le contrôle de certains sujets et de laisser un maximum de liberté et d'autonomie aux équipes sur d'autres. C'est cet équilibre qui est clé !

Le Manager a un rôle fondamental : il doit faire passer les bons messages, les faire vivre, les incarner, et les répéter !

Cyrille SEKRETEV



ouishare

Il y a un engagement extrêmement fort chez nous, et très peu de contractualisation. Lorsqu'un contrat est signé avec un client, il n'y a souvent pas de contrat entre la structure et les indépendants. Parfois les indépendants travaillant sur une mission ne sont pas au clair sur ce qu'ils percevront comme « salaire » (et ce parfois jusqu'à la fin de la mission). Il arrive qu'à la fin de la mission les indépendants ayant travaillé dessus se répartissent les gains en fonction de l'engagement qu'ils ont eu du début à la fin.

L'engagement très fort est basé sur l'interpersonnel, la confiance, et le fait que les personnes travaillant pour la communauté partagent une envie commune : celle que la structure ait un impact social important. Les missions menées au sein de la communauté sont des missions dans lesquelles les indépendants trouvent du sens, cela est donc par définition engageant.

L'intégration au sein de la communauté explique également l'engagement des personnes qui travaillent pour le collectif. En effet, avant d'être positionné sur des missions rémunérées, un indépendant va souvent donner beaucoup de temps de façon bénévole (animation de communautés, d'événements, ...), l'attachement à l'organisation se fait donc de façon progressive, c'est un engagement réciproque qui se crée au fur et à mesure, basé sur la confiance.

Ouishare, association loi 1901 fondée en janvier 2012 à Paris, devenue aujourd'hui un acteur international de premier plan dans le domaine de l'économie collaborative



L'accueil des personnes en début de mission, la gestion de l'information et la gestion des espaces de travail sont des critères peu retenus par les personnes interrogées.

Sur un autre plan, ils sont 69% à dire qu'ils connaissent la politique menée en matière d'intégration des différents types de travailleurs au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Viennent ensuite l'accueil des personnes en début de mission, la gestion de l'information et la gestion des espaces de travail.

En revanche, ils sont plus de la moitié à considérer qu'il serait nécessaire de mettre en place au sein de leurs entreprises clients une direction en charge de la gestion des prestataires externes.

3/

DÉVELOPPER UNE CULTURE DÉCENTRALISÉE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES EXTERNES

La qualité du management des ressources externes est un aspect essentiel au sein des organisations de travail de l'entreprise étendue, et que ce management ne doit pas être centralisé autour des questions statutaires. Il s'agit davantage d'un management décentralisé au niveau opérationnel, en capacité d'estimer et valoriser concrètement l'apport des prestataires externes.

L'ENGAGEMENT À L'ÈRE
DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE



Jusqu'ici, en partie à cause de la législation qui interdit à l'entreprise cliente d'intervenir dans le management des équipes de ses entreprises partenaires, le management des ressources externes relèvent des politiques achats des entreprises. Or, celles-ci veillent essentiellement au respect de clauses liées à la responsabilité sociale de l'entreprise et à une mise en concurrence régulière des entreprises partenaires pour s'assurer des meilleurs prix. Ces politiques ne facilitent pas les relations de long terme favorables au développement de formes d'engagement des salariés partenaires.

La définition de politiques cadre de l'entreprise en direction de ses partenaires, entreprises ou salariés indépendants, dans laquelle viendraient s'inscrire les relations opérationnelles locales, participerait au développement de l'engagement, tant des collaborateurs internes que des intervenants externes.

Les Directions des Ressources humaines sont probablement les mieux à même de mettre en place ces politiques et de les faire vivre.



Nous accueillons beaucoup d'interlocuteurs différents et peu importe le format du contrat de travail. Les codes de conduite s'appliquent à tout le monde.

Cyrille SEKRETEV



4/ CONCLUSION

L'ENGAGEMENT À L'ÈRE
DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE

ÉCLAIRAGE D'EXPERT

LE « SENSEMAKING » COMME LEVIER D'ENGAGEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE ÉTENDUE.



Comment se crée le sens dans une organisation collective ? Les travaux de Weick mentionnent que les individus construisent du sens dans les interactions en se construisant des repères culturels, structurels et techniques. La culture produit les référents et le langage indispensable à l'action collective.



**David
AUTISSIER**

Professeur à L'ESSEC,
Directeur de la Chaire
Innovation
managériale
et Excellence
opérationnelle.

La stratégie donne une direction et une finalité. Les outils constituent les moyens mis à disposition pour interagir et produire.

Sans hiérarchie particulière, ces trois dimensions sont enchevêtrées et se complètent mutuellement. Les travaux de Weick n'ont pas développé la hiérarchie entre ces trois dimensions ni les effets de complémentarité qui peuvent exister entre elles.

Un système continue-t-il à fonctionner lorsqu'il n'y a pas de stratégie mais une dimension culturelle très forte ou inversement ?

Les travaux de cet auteur, issus de l'explication de catastrophes, traitent plus des facteurs d'effondrement du sens que de création. Dire que les facteurs de perte de sens sont, traduits de manière opposée, les facteurs de création de sens serait un raccourci assez hasardeux.

Dans le cadre d'un programme de recherche sur le thème du sensemaking en entreprise un travail d'investigation a été mené auprès d'une centaine de salariés dans différents types d'entreprise pour appréhender de manière très concrète ce qui faisait sens pour eux. Nous avons également observé des cadres pendant 12 mois à l'occasion d'un projet de remplacement de système informatique.

Ce travail d'observation nous a amené à privilégier certains lieux où se créent du sens, des zones d'attente des salariés au travers desquelles ils cherchent des indices en réponse à des interrogations de faisabilité et d'intérêt. Par observation passive mais également par interview, nous avons pu construire un premier modèle de la construction du sens en entreprise.

Où les salariés sont-ils à la recherche d'éléments et sous quelle forme pour trouver des réponses à leurs questions du pourquoi ?

La réponse à cette question fondamentale de la relation d'un individu à son travail nous a amenés à privilégier trois zones de création de sens.



Ces trois zones sont le poste de travail, l'entité fonctionnelle et l'entreprise dans son ensemble. Dans ces trois zones, les individus sont en quête d'informations, de relations, d'actions et de résultats expérientiels qui leurs permettent de se construire un sens à ce qu'ils font et sont.

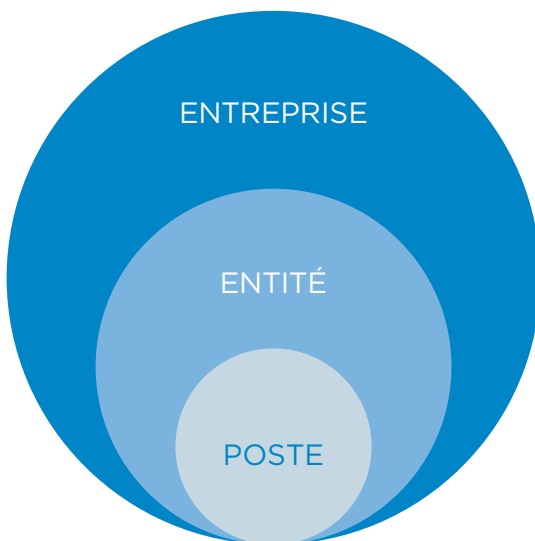
Ce processus d'identification sur ce qui est jugé important peut être conscient et/ou inconscient, préétabli ou bien se construire en cours d'action.

Ces trois zones sont simultanément le lieu de recherche, de construction et de management du sens.

De manière complémentaire et avec certaines hiérarchies les zones agrégeant des indices qui créent du sens à leur niveau et contribuent à l'émergence d'un sens global qui conditionne l'activité.

David AUTISSIER

Les trois dimensions opérationnelles du sensemaking



Ces zones de création du sens peuvent être représentées de manières concentriques en partant de ce qui est le plus concret pour une personne jusqu'à l'objet le plus abstrait qui caractérise son environnement professionnel. Ainsi, nous observons ce qui fait sens pour une personne au sein de son poste de travail, de l'entité fonctionnelle à laquelle elle est intégrée et de l'entreprise pour laquelle elle travaille.

En 2007 Christophe Lambert publiait un livre intitulé « La société de la peur ». Était-il précurseur ? Notre société aurait-elle à ce point peur qu'elle passe son temps et son énergie à produire des normes, réglementations et autres procédures au détriment de la responsabilité qu'elle accorde à ses membres ? Nos systèmes de gestions enferment plus qu'ils ne permettent l'expression individuelle et collective. Des progiciels de gestion, des indicateurs, des audits et des procédures prennent une part de plus en plus importante au détriment de l'action, l'innovation et les relations. Le désenchantement ne porte pas sur l'entreprise et ses finalités mais sur ses fonctionnements que nous pouvons tous changer et faire évoluer.

Les relations entre les entreprises et leurs partenaires sous-traitants et fournisseurs n'ont pas échappé au développement des procédures et d'un formatage déresponsabilisant.

Au travers de cette étude nous avons acquis la conviction qu'une des clés de l'amélioration de l'engagement des prestataires externes réside dans la mise en œuvre d'une politique cadre qui concerne la gestion des ressources humaines et des relations sociales, à la fois internes et externes, qui ne se limite pas aux relations contractuelles client-fournisseur.

De ce point de vue, les DRH ont un rôle essentiel à jouer pour développer une « culture de management étendue » à l'échelle de l'entreprise étendue qui permette d'attirer et de retenir les meilleurs prestataires et travailleurs indépendants, au service de l'efficacité et de la satisfaction de leurs clients, en favorisant un engagement dans la durée (limitation des phénomènes de turnover rapides).



Bibliographie

- Autissier D., Faouzi B., (2006), « Les défis du sensemaking en entreprise, KE Weick et les sciences de gestion, une subversion au long cours dans le fil de la tradition », Economica, P : 7.
- Vidaillet B., « Le sens de l'action : K. E. Weick : Sociopsychologie de l'organisation », Vuibert, 2009, 186 p.
- Weick K.E. (1990), « Technology as equivoque: Sensemaking in new Technologies », Technology and Organisations, in Goodman P.S., Sproull L.S. et Associés (ed.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 1-43.
- Weick, K.E. (1993), « The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. » Admin. Sci. Quart. 38 628-652.
- Weick, K.E. (1995), « Sensemaking in organizations, Sage publications » California, 231p.
- Weick, K.E. (2005), « The experience of theorizing: Sensemaking as topic and resource, in Smith.

À PROPOS D'EUROGROUP CONSULTING

Eurogroup Consulting est une maison de conseil en stratégie, management et organisation. Créé en 1982, le cabinet est indépendant et d'essence européenne. Il est présent dans 37 pays à travers 55 bureaux. Avec 1800 consultants dans le monde et 400 collaborateurs en France, le cabinet est connu et reconnu pour ses interventions dans tous les domaines d'activité, tant dans le secteur privé, public et social.

Eurogroup Consulting se distingue par une approche originale et indépendante du métier du conseil - la transformation positive - qui lui permet par une forte mobilisation de ses collaborateurs et de tout son écosystème - notamment son accélérateur de business numérique - de proposer pour chacun de ses clients des solutions efficaces fondées sur le respect des personnes, la culture de chaque entreprise et le plaisir de créer et collaborer ensemble pour faire de chaque changement nécessaire une démarche comprise et vécue comme une transformation positive, utile et durable.

Eurogroup Consulting via la Fondation Eurogroup réaffirme et prolonge son engagement sociétal et se mobilise aujourd'hui pour un meilleur accès à l'éducation.



www.eurogroupconsulting.com



<https://twitter.com/EurogroupFR>



www.linkedin.com/company/eurogroup-consulting-france

À PROPOS L'OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

L'OSI est un laboratoire d'idées et d'initiatives qui a pour objet de « répondre aux exigences sociales de la mondialisation » et de favoriser l'exercice de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Son approche est résolument internationale, partenariale, prospective, dans le respect des diversités culturelles. Depuis l'année 2000, ces travaux portent sur le bien-être au travail, le management, le capital humain et la RSE.

Parmi les entreprises, les adhérents les plus actifs de l'OSI sont aujourd'hui : ENGIE, ORANGE, AMUNDI, Le Groupe La Poste, Malakoff Médéric Humanis et Eurogroup Consulting. Des responsables d'ADP, Carrefour, TOTAL participent également aux travaux de l'OSI. L'association réunit aussi des partenaires sociaux : UIMM, CFTD, CFE-CGC. Elle associe à ses travaux des universitaires professeurs à l'ESSEC, Polytechnique et dans le groupe IGS. L'OSI a des partenariats réguliers avec différentes associations et institutions comme l'ANDRH, l'ANACT et l'OIT.



CONTACTS

Marc DELUZET / Délégué général de l'OSI
marc.deluzet@engie.com

François POUZERATTE / Associé
francois.pouzeratte@eurogroupconsulting.com

François-Xavier DUPERRET / Directeur associé
francois-xavier.duperret@eurogroupconsulting.com

LES CAHIERS DE L'OSI

Juin 2019 / N°5

Directeur de la publication :

Olivier Hérout

Rédacteur en chef :

Marc Deluzet

Conception et réalisation :

Éditions Stratégiques

Crédits photos :

**Sfio Cracho/Shutterstock,
Agnieszka Olek/Getty Images,
Hero Images & OSI**

OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

1, place Samuel de Champlain
Faubourg de l'Arche
92930 Paris la Défense – Cedex France
Tél: 33 (0)1 44 22 66 00



www.observatoire-social-international.com



www.linkedin.com/company/eurogroup-consulting-france



[@ObservatoireSI](https://twitter.com/ObservatoireSI)

LES CAHIERS DE L'OSI

JUIN 2019 / N°5

réalisé en partenariat avec

EUROGROUP
CONSULTING



OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

