

10 bouleversements qui transforment les organisations aujourd'hui et comment en tirer parti

Ces dix bouleversements correspondent aux constats issus d'une étude approfondie de McKinsey menée en 2023 notamment sur la base d'enquêtes et de conversations avec des directions d'organisations et leurs équipes. En mai-juin 2022, le bureau a consulté de 2 500 dirigeant-e-s d'organisations comptant au moins 1 000 employés de différents secteurs et pays (Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis). Ici, nous vous offrons une synthèse des résultats de l'étude en anglais de McKinsey et les discutons à la lumière du contexte suisse et de notre expérience.

Depuis le début de cette décennie, les dirigeant-e-s et leurs équipes travaillent encore davantage dans un environnement extrêmement volatile et incertain (voir notre article au sujet de VUCA). Ils et elles ayant d'abord dû faire face à la pandémie COVID-19, puis au ralentissement économique, suivis d'une forte inflation, de tensions géopolitiques inhabituelles. Les conséquences se sont fait sentir non seulement au niveau de l'approvisionnement, notamment des matières premières, mais de manière plus large en termes de prévisibilité, des difficultés à formuler des scénarios relativement fiables pour l'avenir.

Pendant une période aussi instable, la plupart des organisations ont en toute logique centré leurs efforts sur le renforcement de leur résilience à court terme, voire sur leur simple survie. En même temps, ces crises successives ont souvent rendu plus visibles, ou au contraire occultés, une série de changements organisationnels avec des implications significatives pour les structures, les processus et les personnes. Ces bouleversements sont à la fois difficiles et porteurs d'opportunités, selon la manière dont les organisations les abordent.

Les dix bouleversements identifiés par l'étude, avec surlignés, les articles déjà publiés :

1. Vitesse accrue, résilience à renforcer : être capable d'affronter les crises avec rapidité, agilité et réflexion, pour pouvoir « rebondir vers l'avant ».
2. Un véritable fonctionnement hybride : trouver son nouvel équilibre entre le travail en présentiel et le travail à distance.
3. Faire la place à l'IA appliquée : utiliser l'intelligence artificielle pour construire des organisations meilleures.
4. Nouvelles règles de la relation de travail : tirer parti de l'évolution des attitudes à l'égard du travail et sur le lieu de travail.
5. Comblé le fossé des capacités : mettre le développement de compétences au centre de la politique institutionnelle.
6. Marcher sur la corde raide de la cultivation des talents : trouver l'équilibre entre la protection des activités à court terme et la préparation du succès à long terme.
7. Un leadership à la fois conscient ses besoins et source d'inspiration : permettre aux dirigeant-e-s de se diriger eux-mêmes ainsi que leurs équipes.
8. Réaliser de vrais progrès en matière de diversité, d'équité et d'inclusion : conduire un changement en matière de DEI, qui va bien au-delà du lancement d'initiatives DEI.
9. Développer un portefeuille d'interventions en matière de santé mentale : faire des enjeux de santé mentale des collaboratrices et collaborateurs une affaire de la direction.

10. Efficacité « reloaded »: accepter le mandat renouvelé de créer des organisations plus efficaces, qui placent les ressources là où elles comptent le plus.

1 Vitesse accrue, résilience à renforcer

Être capable de faire face aux crises avec rapidité, agilité et réflexion, pour pouvoir « rebondir vers l'avant » devient la norme plutôt que l'exception.

Pour acquérir la résilience et l'agilité nécessaires pour ressortir renforcé des défis et crises, il ne suffit pas de le vouloir, mais il faut s'en donner les moyens, que ce soit en termes de leadership, de ressources ou d'approches transversales. Il faut donc s'organiser en amont pour pouvoir réagir rapidement, donner le pouvoir nécessaire à ses équipes et développer une culture d'apprentissage en continu.

Comme nous l'avons appris en Suisse pendant la crise COVID-19, parfois à nos dépens, « les plans ont peu d'importance, mais la planification est essentielle » (Winston Churchill). Toutefois, dans le monde actuel, il ne s'agit pas seulement de planifier les activités, mais surtout la manière de les déployer. Ceci requière une culture organisationnelle et des manières de faire nouvelles, aussi au sein des administrations publiques.

Une organisation, dont la gestion de crise est le métier, a choisi un mécanisme à deux étages pour un déploiement rapide en cas de crise : une première équipe permanente, qui maintient et développe le mécanisme, et une deuxième équipe en standby, qui se tient prête à intervenir rapidement sur le terrain. La force de ce mécanisme développé par le Comité international de la Croix-Rouge est qu'il permet de gérer une série de crises persistantes dans la durée, tout en ayant la capacité de répondre rapidement aux urgences aigües.

Nous accompagnons régulièrement des organisations pour les aider à accroître leur agilité et leur efficacité tout en augmentant la satisfaction des personnes impliquées. Pour cela, nous nous inspirons notamment de l'approche Kanban pour développer avec eux un fonctionnement sur mesure. Vous trouverez un exemple d'intervention dans cet article avec le développement des points précédents.

A. Résultats de l'étude

La volatilité est une spécificité, et non un problème, des organisations d'aujourd'hui. Pourtant, la moitié des personnes interrogées sur l'état des organisations déclarent que leur organisation n'est pas préparée à réagir aux chocs futurs.

Les entreprises qui sont capables de rebondir - et rapidement - après une série de crises peuvent bénéficier d'avantages significatifs par rapport à leurs concurrents. Une telle capacité est tout aussi essentielle pour les secteurs public et à but non lucratif, car ainsi ils peuvent apporter un soutien plus efficace à la population et aux organisations qui affrontent cette même crise. C'est pourquoi toute organisation doit s'organiser pour réagir rapidement, pour donner du pouvoir à ses équipes et pour développer une culture de l'apprentissage permanent.

Pourtant, les recherches McKinsey suggèrent que, si certaines organisations mettent effectivement l'accent sur la préparation, nombre d'entre elles ne se concentrent que sur un aspect particulier (anticiper, puis relever un défi saillant, par exemple). Elles renoncent à l'approche holistique qui consiste à revoir et à transformer régulièrement les modes d'organisation, les processus et les personnes afin de ne pas se contenter de sortir d'une crise, mais d'en tirer parti et de « rebondir vers l'avant ». Les organisations qui réussissent se remettent sur pied relativement indemnes et sont capables de construire un futur prometteur avec une énergie nouvelle.

Les personnes consultées par McKinsey ont relevé quatre obstacles principaux au développement de la résilience dans leur organisation :

1. le manque de ressources pour développer, idéalement en amont, des capacités excédentaires et des solutions d'urgence ;
2. des priorités floues pour construire la résilience nécessaire ;
3. le lancement d'initiatives en silos organisationnels, avec donc une efficacité limitée ;
4. une volonté limitée et un manque d'enthousiasme - ce que certains appellent une "culture de faible adaptabilité".

B. Trouver la bonne formule

Il est essentiel que les dirigeant-e-s réfléchissent de manière systématique, et systémique, à la manière de renforcer la résilience de leur organisation et revoient ces éléments en continu plutôt que de manière ponctuelle.

S'organiser pour réagir rapidement

Ici, la façon dont les organisations sont structurées est un facteur déterminant de leur capacité à agir rapidement et efficacement en cas de crise ou de retournement du marché.

La bonne nouvelle est que nombre d'initiatives peuvent contribuer à rendre la manière de travailler au sein d'une organisation plus agile, et donc plus efficiente. Ces initiatives incluent :

- la mise en place d'équipes transversales plus petites qui poursuivent leurs propres idées selon une fiche mission agréée (et obtiennent un budget pour cela) ;
- l'utilisation d'approches motivantes pour incarner de manière visible les idées sélectionnées et en apportant du sens ;
- l'offre d'un récit de changement pertinent et rassembleur ;
- l'élimination des réunions, des événements et des voyages inutiles pour permettre aux gens de se concentrer sur ce qui compte vraiment.

Donner du pouvoir à ses équipes

Les entreprises qui réussissent demandent de plus en plus à leurs collaboratrices et collaborateurs d'exercer leur propre jugement et de contribuer activement à la réussite de leur organisation. Il en va de même pour les acteurs des secteurs publics et à but non lucratif.

Pour gagner en efficacité, les organisations peuvent envisager de supprimer des niveaux de management (en redessinant les organigrammes, par exemple). L'affectation dynamique de certaines personnes et équipes à des projets hautement prioritaires peut aussi améliorer la rapidité, tout comme la mise en place d'évaluations plus fréquentes des performances (par exemple, tous les trimestres au lieu d'une fois par an).

Développer une culture de l'apprentissage continu

La résilience d'une organisation dépend de celle de ses équipes. C'est pourquoi il est essentiel que les dirigeant-e-s encouragent la capacité d'adaptation de leurs collaboratrices et collaborateurs, et les dotent d'outils leur permettant de travailler aussi rapidement que l'exigent les situations.

L'étude de McKinsey suggère que les collaboratrices et collaborateurs avec la plus grande capacité d'adaptation ont tendance à avoir un avantage dans la gestion du changement et de l'adversité. Par conséquent, il est important de trouver et de promouvoir des dirigeant-e-s adaptables qui ne se contentent pas de réagir lorsqu'elles sont confrontées, par exemple, à une catastrophe naturelle, aux changements dans l'écosystème externe ou à un changement dans la dynamique de l'équipe.

Il faut donc que les dirigeant-e-s prennent le temps d'accompagner les membres de l'équipe dans le changement. Il est nécessaire qu'elles catalysent de nouveaux comportements et développent des capacités qui peuvent contribuer à créer les conditions d'une réponse à court terme et d'une résilience à long terme.

C. Exemples d'application en Suisse

Le contexte suisse, à la lumière de la crise COVID-19

Une crise récente, dont des bilans valables ont pu être tirés, est celle liée à la pandémie COVID-19. Elle a touché l'ensemble de la société dans ses dimensions sociales, économiques et environnementales. Ces bilans préliminaires montrent que tant les entreprises que le secteur public ont encore du potentiel d'amélioration en termes de résilience et d'agilité.

En effet, les faillites d'entreprises ont atteint un sommet dans le sillage de la pandémie (voir [article RTS](#)), avec des conséquences différenciées selon les régions et les branches.

Quant aux autorités, une [évaluation du bureau Interface pour l'Office de la santé publique \(OFSP\)](#) montre par exemple que, malgré une bonne performance d'ensemble, celui-ci aurait pu être mieux préparée. Les recommandations du rapport reflètent bien les défis relevés par l'étude McKinsey. Elles touchent en premier lieu le niveau organisationnel en termes de préparation de l'OFSP et de l'administration fédérale, que ce soit au niveau de la préparation documentaire, de la tenue d'exercices préalables, de la disponibilisation des compétences nécessaires ou de la clarté des processus et des responsabilités.

Le rapport note que « les organes centraux de crise de la Confédération n'ont pas assumé les rôles et les tâches qui leur étaient attribués » et que la gestion était trop centrée sur l'OFSP et par conséquent insuffisamment transversale.

Ce qui interroge à la lecture de cette évaluation très fouillée est le postulat posé que la réponse à une telle pandémie est entièrement planifiable, et ce dans un environnement par essence volatile et incertain. Pourtant, le législateur avait réalisé que pour répondre de manière efficace, rapide et agile à une pandémie aiguë le Conseil fédéral et son administration auraient besoin de la latitude nécessaire pour agir, sans devoir passer par le processus législatif usuel. C'est pourquoi [l'article 7 de la Loi sur les épidémies](#) stipule que « si une situation extraordinaire l'exige, le Conseil fédéral peut ordonner les mesures nécessaires pour tout ou partie du pays ». Il a donc la liberté d'action d'ordonner l'ensemble des mesures nécessaires pour lutter contre les effets d'une pandémie dans les limites de la proportionnalité. Et le Conseil fédéral en a fait usage en décrétant la situation extraordinaire du 16 mars au 19 juin 2020.

De manière plus large, notre recommandation serait une transition vers une organisation plus agile dans l'administration publique, que ce soit dans le cadre de situations extraordinaires, telles que celles prévues par la Loi sur les épidémies, ou également dans le fonctionnement au quotidien.

Le monde actuel exige agilité et clarté des missions au quotidien pour une délivrance efficiente de prestations par les autorités. Une telle évolution demanderait probablement des ajustements au niveau de la législation, en particulier, la [Loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration \(LOGA ; RS 172.010\)](#) et de [l'Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration \(OLOGA ; 172.010.1\)](#). En effet, de ces textes découle une approche basée sur la planification des activités, plutôt qu'une approche plus agile et plus itérative, qui respecte néanmoins tout autant la nécessité de rendre compte des actions entreprises et des résultats liés. De tels ajustements nous semblent réalisables.

Comment une organisation, dont la gestion de crise est le métier, s'est organisée

Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) intervient dans des crises depuis plus de 160 ans. Cependant les crises successives du début des années 2000 (conflits en Iraq/2003 et au Sudan/2004, ainsi que les catastrophes naturelles du Tsunami/2004 et du tremblement de terre au Pakistan/2005) l'ont conduit à repenser son organisation en la matière.

En 2008, le CICR a donc mis en place son propre mécanisme de déploiement rapide, afin de faciliter sa réponse opérationnelle aux crises aiguës imprévues ou non planifiées qui, par leur ampleur, leur complexité ou leur importance politique, nécessitent une affectation rapide et délibérée de ressources.

Le CICR explique qu'actuellement ce mécanisme se compose de deux volets :

1. une équipe permanente (Rapid Deployment Standing Team),
2. une équipe de réponse rapide (Rapid Deployment Response Team) pour déploiement sur le lieu de crise.

La deuxième équipe rassemble des personnes identifiées en amont pour un déploiement en 24 à 48h, avec le matériel nécessaire. En l'occurrence, il s'agit d'une équipe interdisciplinaire très expérimentée d'au moins une douzaine de personnes. Son objectif est en premier lieu une évaluation des besoins sur place, en termes de montée en charge, et si besoin, un soutien à l'équipe existante. Cette équipe déployée depuis le siège maintient son soutien à la délégation jusqu'à ce qu'un nouveau plan et une nouvelle structure, adaptés à la nouvelle situation, aient été établis, consolidés et intégrés dans le travail à moyen terme de la délégation. Un mécanisme de coordination avec les acteurs externes, en particulier les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est également prévu.

La force de l'ensemble de ce mécanisme réside dans le fait qu'il permet au CICR de gérer une série de crises persistantes et durables dans le temps, tout en ayant la capacité de répondre rapidement aux urgences aiguës. Ce faisant, l'institution peut s'appuyer sur les ressources existantes tout en les développant, et en ajouter de nouvelles si nécessaire. En d'autres termes, il ne s'agit pas seulement de changer de vitesse, mais de maintenir deux vitesses en parallèle, à différents niveaux.

D. Exemple d'accompagnement Strategos réussi

A titre d'illustration, nous avons choisi un exemple d'intervention dans un contexte à périmètre restreint, que nous avons adapté, voire simplifié, pour pouvoir le présenter ici de manière succincte.

Le contexte

En l'occurrence, une unité d'un service public, qui s'occupe notamment de la gestion des risques à fort impact, a contacté un-e expert-e Strategos au vu de la crise qu'elle traversait. L'unité d'une dizaine d'ingénieur-e-s'était organisée selon des procédures classiques, avec la structure hiérarchique correspondante usuelle et tenant les réunions d'équipes hebdomadaires habituelles. Cependant, ce fonctionnement n'était plus adapté au monde volatile et incertain actuel (voir notre article VUCA).

En effet, la mise sous tension de l'équipe par les crises récentes avait engendré une crise aiguë au sein de l'unité elle-même. Les collaboratrices et collaborateurs se sont sentis submergés, et littéralement, ne savaient plus où donner de la tête. Les objectifs se sont érodés et paraissaient désormais vains. En a résulté une équipe paralysée, qui ne savait plus quelle action entreprendre pour traiter les tâches assignées.

La hiérarchie a dans un premier temps réagit en déployant une structure plus resserrée et des objectifs encore plus exigeants et plus rapprochés. Cela n'a pas fonctionné. Au contraire.

Une partie de l'équipe s'est retrouvée en burn-out, ce qui a mis encore davantage de pression sur les personnes restantes. En parallèle, plusieurs personnes se sont plaintes auprès de leur autorité de tutelle pour comportements inadéquats de leur management. C'est à ce moment-là que notre expert-e a été appelé-e.

L'accompagnement

Après des entretiens avec les différentes personnes concernées ainsi que leurs référent-e-s, le besoin de développer deux dimensions au sein de l'équipe s'est révélé judicieux :

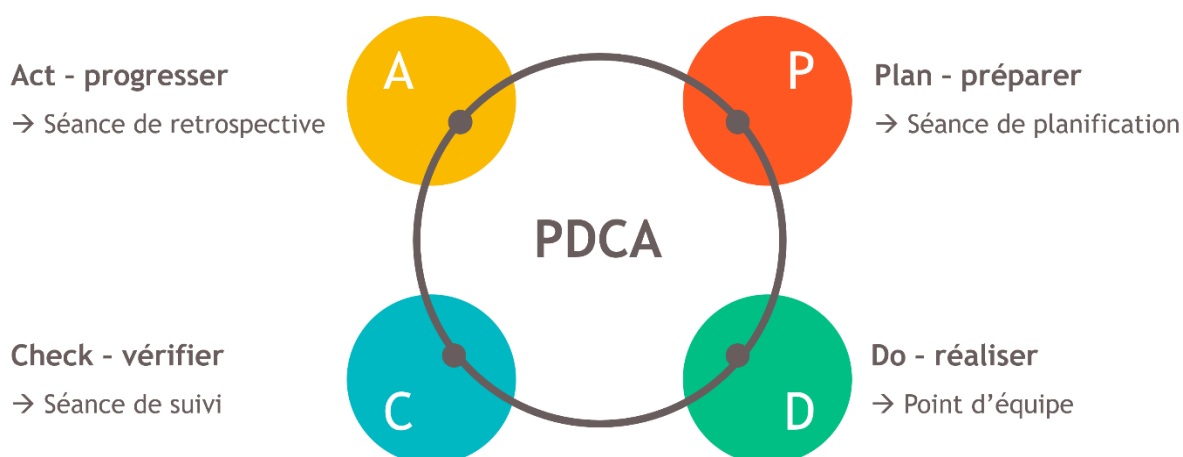
1. l'autonomie de chacun et chacune, par la clarification de la mission et des objectifs liés à intervalles réguliers, permettant ainsi chacun et chacune d'agir dans un cadre défini, donc sans devoir à chaque fois en référer à sa hiérarchie.
2. la coresponsabilité, dans le sens que chacun et chacune est responsable d'apporter des éléments de solution à toutes les séances dans le but de construire les résultats ensemble, en tant qu'équipe.

En complément d'un coaching d'équipe et parfois individuel, l'efficacité et l'efficience des réunions ont été revues, comme par ailleurs recommandé par l'étude McKinsey (#ancree). Ceci s'est fait conjointement avec les personnes concernées pour que le format réponde au mieux à leurs besoins.

L'équipe se réunit désormais dans le cadre de quatre formats différents en fonction de l'objectif visé selon l'approche Kanban :

1. Une séance de planification, ou de prospective, concernant les missions à venir sur une base mensuelle selon les principes Kanban (à faire, en cours, fait).
2. Un point d'équipe hebdomadaire ou plus fréquent, debout pendant un quart d'heure. Le but est de s'entraider pour franchir les obstacles au quotidien. Elles permettent aussi à chacun et chacune d'avoir une vue d'ensemble du travail de l'équipe et de faire appel au soutien de ses collègues, ce qui est à la fois motivant et rassurant.
3. Une séance de suivi TOP bimensuelle, organisée selon la structure *Thème Objectif Plan*.
4. Une séance de rétrospective en fin d'un projet ou de période. Le but est la revue de la performance de l'équipe, qui discute de ce qui a bien fonctionné, de ce qui n'a pas bien fonctionné et de ce qui peut être amélioré. C'est aussi l'occasion de célébrer les réussites.

Ces réunions ont été mises en place en cohérence avec la roue de Deming au centre de la démarche Kanban:



L'équipe assure par ailleurs la co-responsabilité en termes de format et de contenu de ces réunions, dans le sens que chacun contribue l'élaboration de solutions dans une bonne collaboration. Dans l'ensemble, la clé d'une réunion Kanban réussie est d'être courte, ciblée et productive.

Le résultat

Le résultat est que tant la qualité de la collaboration que celle des prestations produites au sein de cette unité d'un service public ont clairement augmenté. De plus, le taux d'absentéisme est revenu à un niveau normal, taux qui est souvent un indicateur valable pour le bon fonctionnement d'une équipe.

Peu après la période de transformation, le chef de l'unité est parti en année sabbatique et a été remplacé temporairement par les membres de l'équipe dans un esprit de coresponsabilité. C'est un autre indicateur pour la qualité de la collaboration créée. Finalement, l'unité a engagé une personne dédiée à faciliter la coordination, en l'occurrence une tâche à forte valeur ajoutée.

La vitesse élevée courante dans le monde actuel peut créer beaucoup de stress pour une équipe qui fonctionne en mode agile, en particulier si des problèmes urgents surgissent souvent et lui font perdre sa capacité de priorisation.

L'avantage est que Kanban n'impose pas la durée d'un sprint, et certaines équipes s'épanouiront sans cette limite. D'autres auront besoin de maintenir le tic-tac constant de l'horloge du sprint, car il les aide à avancer.

L'important est donc de ne pas essayer de forcer votre équipe à adopter un système qui ne lui convient pas. L'agilité est synonyme d'amélioration constante, et cela vaut aussi bien pour vos processus que pour vos prestations ou produits.

Principe de la roue de Deming

