

Quelles fonctions d'appui demain ? Pour aider qui ?

Proposition d'un modèle heuristique « pentagonal »¹

François FORT (meta RIST Lab) et Catherine Kuszla (Université Paris Ouest La Défense)

août 2017

e-Journal de recherches interdisciplinaires sur l'innovation, la science et la technologie

Introduction

La littérature académique concernant les « théories des organisations » parle abondamment des fonctions d'appui en général (voir encadré), et de chacune de ces fonctions en particulier², mais en se centrant sur leur existence au sein des organisations constituées, c'est-à-dire des entreprises, des organismes publics, des coopératives, etc. Le rôle de ces fonctions est d'aider les organisations à améliorer ou maintenir leur performance. Si beaucoup d'entre elles, et en particulier la fonction gestion des ressources humaines, agissent sur les personnes (salariés d'entreprise ou fonctionnaires), c'est avant tout pour rechercher un impact sur cette performance de l'organisation. C'est l'organisation qui rémunère les spécialistes RH, eux-mêmes salariés, et qui en retour doivent produire de la valeur pour l'organisation.

Les années 80 voient pourtant émerger l'individu comme être libre de se construire en fonction de ses propres critères, de mener des carrières originales pas forcément limitées au territoire d'une seule organisation. Tout cela bien sûr dans le champ des contraintes du marché de l'emploi, des structures sociales, des capacités individuelles...Les relations entre individus et organisations se transforment, au cours de ces années 80. Sans forcément que les praticiens des fonctions d'appui en prennent complètement la mesure, et sans que le périmètre de la recherche en gestion en soit bouleversé. Appuyer les individus semble l'affaire des cliniciens, en particulier psychologues et coaches, et des spécialistes de l'appui des startups. Et des silos se forment, tant dans le champ académique que dans la praxis, entre appui des organisations et appui des individus. La question de la relation entre organisation et individu est posée dans la littérature centrée sur le concept de contrat psychologique (Argyris, 1960 ; Dany, 2002, 2003 ; Schein, 1980), sans que la doctrine des fonctions d'appui en soit particulièrement affectée³.

Les dynamiques contemporaines renforcent la capacité des individus à acquérir leur indépendance, et font émerger de nouveaux acteurs. Ce papier propose une représentation heuristique de ces acteurs et des relations s'établissant entre eux. C'est un moteur de réflexion destiné à poser les

¹ Cet article a été réalisé dans le cadre du TAO TANK©, auquel contribuent ALGOE, le BRGM, le CNES, IPH, LAGARDERE, SAFRAN, que nous remercions ; il s'agit d'une initiative RIST menée en partenariat avec CAP DIGITAL, CDO ALLIANCES, CLUB RH DAUPHINE, DUNOD, les HACKTIVATEURS, HEC MONTREAL.

² Citons de manière non exhaustive les fonctions « systèmes d'information », contrôle de gestion, innovation, transformation, digitalisation, « performance»...

³ On peut citer tout de même les approches concernant la gestion des « hommes-clef »

bases de nouvelles doctrines, méthodes et outils pour des fonctions d'appui qui, se projetant dans l'avenir, auront sans doute à se recomposer et se combiner entre elles.

Qu'appelle-t-on « fonctions d'appui » ?

Dans cet article, de manière générale, on parlera des fonctions d'appui pour tout ce qui n'est pas, en référence à Mintzberg (1982), sommet stratégique, ligne hiérarchique ou centre opérationnel. Rappelons ce que sont les composantes d'une organisation selon Mintzberg.

Le **sommet stratégique** est composé d'un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation.

La **ligne hiérarchique** est constituée de managers qui ont pour rôle d'animer les équipes de travail. La ligne hiérarchique sert de lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Le **centre opérationnel** intègre les personnes qui effectuent le travail de base : produire des biens ou délivrer des services.

La **technostructure** comprend l'ensemble des analystes et experts qui réalisent des tâches prescriptives de normalisation, de planification et de contrôle.

Les **fonctions de support logistique** ont pour rôle de fournir des services internes pour soutenir l'action de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel.

Le modèle pentagonal

Les individus, dont nous venons de parler, tout du moins ceux qui ont des compétences rares, peu substituables et précieuses⁴, ont tendance maintenant à faire « jeu égal » avec les organisations; ils s'engagent dans la relation... ou pas, ils changent d'organisation...ou pas, ils sont sensibles à ce que proposent les projets, les équipes ; ils jaugent l'offre de sens, de sympathie, de potentiel de créativité, de lien avec les bons réseaux ; tout cela avant que de regarder ce qu'apporte l'organisation elle-même. Ils sont un mélange concret de déception postmoderne vis-à-vis de la modernité, du progrès, des organisations, mais aussi de passion individualiste et tribale hypermoderne pour l'innovation, la création, le bien-vivre collectif⁵. Les individus se constituent

⁴ Nous parlons ici des « hommes clef », concept émergeant du courant du Capital Humain. La théorie du Capital Humain a été développée par des économistes dans les années 60 (Schultz, 1961; Becker, 1964). Elle est reprise et opérationnalisée dans les années 1980/début 1990 (Becker, 1992; Flamholtz et Lacey, 1981), et enrichie par la théorie des Actifs Spécifiques Humains (Williamson, 1985). Le Capital Humain, c'est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres. Dans ce cadre, un « Homme clef » est une personne dont le départ ou la disparition cause un préjudice important à l'organisation (Michel, 2001)

⁵ Un individu hypermoderne certes décrit ici de manière très archétypale...Pour plus de nuances, on pourra se reporter à Le Goff (2003) ou Veltz (2017). On pourra aussi ne pas oublier que notre réalité contemporaine est

librement (ou du moins participent-ils d'un mythe de liberté, et se construisent-ils à travers un mécanisme qu'on peut appeler « individuation »⁶) en tribus plus ou moins formelles, protéiformes, transverses aux organisations. Ils le font à la place de ou en parallèle à leur « vie organisationnelle classique ». C'est ce que nous appellerons les formes transverses fluides...

Les formes transverses fluides sont des formes organisationnelles très diverses, difficiles à décrire, à repérer, à comprendre. Agglomérats plus ou moins structurés d'individus provenant d'organisations différentes, elles sont mouvantes, peuvent drageonner, changer de vocation, éclater, grossir en essayant de se structurer, etc.

Les projets quant à eux naissent des organisations, des formes transverses fluides ou des individus, ceux là mêmes qui négocient leurs engagements...Les équipes projet, les chefs de projet vivent leurs vies, essaient, parfois contre leur organisation « de tutelle » de bien vivre et d'attirer les meilleurs et les plus « sympas »...Sortes d'organisations « marginales séquentes », les projets sont, selon les cas, écrasés par l'organisation, trompés par les individus, vidés par les formes transverses fluides, ou touchés par la grâce d'un bon alignement des planètes...Mais combien de temps durent de tels alignements ?

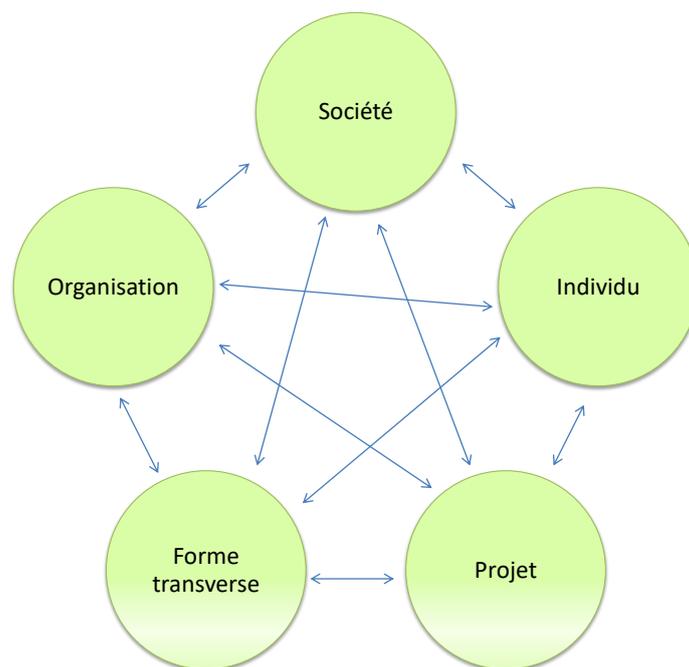
Face à ce paysage mouvant et complexe, qui aider ? Les individus ? Les projets ? Les organisations ? Les formes transverses fluides ? Chacun à sa manière a sans doute besoin d'aide...Mais qui paie, quels sont les business models ? Comment articuler les actions des experts fonctionnels, des « aidants » qui chacun pourrait prendre sa « clientèle », tels des avocats défendant chacun leur client, et pourraient ainsi empoisonner ou nier les relations complexes entre les quatre pôles ?

Ce rôle d'articulation, est-ce celui de **la Société** qui, aujourd'hui, via les réseaux sociaux, les individus, les formes transverses, rentre au cœur des organisations sans y être forcément invitée ? Société qui peut, par le truchement de puissantes forces institutionnelles, chercher à contraindre les nouvelles libertés, à les contrôler et les normer, ou au contraire à faciliter le déploiement de nouvelles formes de vie professionnelle (ou de vie tout court), ou bien encore à jouer un rôle de médiateur, de régulateur ? Ces différentes forces sociétales (Etat, Services Territoriaux, organismes de normalisation, think tanks, Ecoles, Universités, systèmes de formation, familles, organisations de quartier et autres associations, et tout autre élément de la structure sociale produisant des catégories, des rituels, des valeurs, etc.) souvent en tension, en contradiction, ont peut-être elles-mêmes besoin d'aide ?

faite d'une variété toujours grandissante, variété qu'on retrouve aussi bien dans les formes organisationnelles que dans les profils des individus. Quelle part d'hypermodernité comporte réellement notre Société aujourd'hui ? L'hypermodernité n'est-elle pas d'une certaine manière le fruit de constructions mythologiques ?

⁶ Danilo (2005)

Nous proposons, tout au long des travaux menés au sein du TAO TANK©, d'essayer d'appliquer un réflexe de pensée qui nous ferait systématiquement sortir du schéma acquis (fonction d'appui au service de l'organisation *via* les salariés); nous proposons de considérer chacun des 5 pôles (l'organisation, l'individu, le projet, la forme transverse fluide, et la Société) comme ayant potentiellement besoin d'appui, et chacune des dix relations entre ces pôles comme nécessitant attention et mise en cohérence.



Perspective

Ce modèle, comme nous l'avons dit plus haut, peut être considéré comme un artefact à vocation heuristique. Nous donnerons ici à titre d'exemple quelques premières productions de sens, quelques émergences de questions et de controverses qu'il a permises lorsqu'il a été utilisé dans différentes configurations⁷.

Tout d'abord, se pose la question du management intermédiaire (la ligne hiérarchique, pour reprendre les termes de Mintzberg). Où se situe le manager intermédiaire dans le pentagone ? Il n'est pas apparu sur scène dans l'histoire que nous avons racontée. Et on hésite à en faire un sixième angle, ou à l'intégrer dans l'angle « projet », ou à en faire le soutien de la structure organisationnelle. Mais n'est-il pas aussi générateur possible de formes transverses ? Ne peut-il, par un travail sur soi,

⁷ Face à face ou groupe créatif, notamment dans le cadre du colloque « Innover en GRH » du 11 juillet 2017

prendre conscience de ses désirs et de ses capacités, et devenir un individu autonome face à son organisation ? Finalement, n'est-ce pas là parler de ce flou que l'on retrouve sur le terrain et qui peut expliquer en partie le malaise fréquent de ces acteurs ?

Quid des syndicats ? Un groupe de créativité très métissé agissant dans le cadre du colloque « Innover en GRH » a réaffirmé leur importance et a proposé de les considérer comme des fonctions d'appui extérieures au pentagone, devant soutenir aussi bien les individus (indépendants, chômeurs, nomades) que les salariés de l'organisation ou les formes transverses fluides. On invente en quelque sorte le concept « d'appui syndical tout au long de la vie ».

Quid de la technologie ? Comment le numérique et toutes les nouvelles technologies qui peuvent lui être rattachées de près ou de loin trouvent-ils leur place dans le pentagone ? Quelles en seraient les conséquences sur la manière de concevoir l'appui à la transformation numérique ? Voici une manière originale de poser la question qui fera l'objet d'un approfondissement en groupe thématique du TAO TANK©.

Bibliographie

ARGYRIS, C. (1960). Understanding organizational behaviour. Homewood, Dorsey Press.

BECKER, G. S. (1964). Human Capital. New-York, National Bureau of Economic Research.

BECKER, G. S. (1992). "The Economic Way of Looking at Life." Nobel Prize Lecture.

DANY F. (2002). "L'individu ou l'organisation: qui gère réellement la carrière des cadres?" Revue Française de Gestion **28**(137): 9-26.

DANY, F. (2003). "Free actors and organizations: critical remarks about the new career literature, based on french insights." International Journal of Human Resource Management **14**(5): 821-838.

FLAMHOLTZ, E. and J. LACEY (1981). "Personnel management, human capital theory, and human resource accounting." Industrial Relations - Monograph Series **27**.

LE GOFF, J.-P. (2003). La barbarie douce. Paris, La Découverte.

MARTUCELLI, D. (2005). "Les trois voies de l'individu sociologique." EspacesTemps.net juin(<https://www.espacestemp.net/articles/trois-voies-individu-sociologique/>).

MICHEL, N. (2001). "La gestion des hommes clef." Revue de gestion des ressources humaines **39**: 29-41.

MINTZBERG, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris, Editions d'Organisation.

SCHEIN, E. (1980). Organizational Psychology. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

SCHULTZ, T. W. (1961). " Investment in man : an Economist's view." The American Economic Review **51**(1): 1-17.

VELTZ, P. (2017). La Société hyper-industrielle. Le nouveau capitalisme productif. Paris, Seuil.

WILLIAMSON, O. E. (1985). The economics institutions of capitalism, The Free Press.