

QUELLE IDENTITÉ POUR VOTRE ENTREPRISE ?

Définir et faire évoluer la stratégie de son entreprise, définir les transformations nécessaires et mobiliser les équipes sur cette base. Ces activités sont supposées faire partie des responsabilités premières des dirigeants. Pourtant, dans de nombreuses organisations, les membres du Comité de Direction dédient beaucoup trop de temps à la gestion du quotidien et à la dimension fonctionnelle de leur métier.



Or indiquer le cap est essentiel pour l'entreprise. Par exemple lorsque des ruptures interviennent dans son environnement, avec des acteurs entrants qui s'appuient sur un nouveau business model, quand elle envisage une modification structurelle de son périmètre (acquisition, cession, etc.) ou quand sa situation économique est si fortement dégradée qu'une réorientation radicale s'avère nécessaire.

Tout comme un individu ou une association, une entreprise doit définir son identité, la construire avec ceux qui l'entourent et la partager. Par « identité », nous entendons ici toutes les dimensions qui permettent à l'entreprise de se définir et d'être différente des autres acteurs de son environnement.

Les fondamentaux de l'identité d'une entreprise

En arrière-plan figurent un certain nombre de fondamentaux, renvoyant à des questions dont les réponses sont évidentes dans la plupart des entreprises. Qui sont nos clients, ceux qui reçoivent de nous contre paiement des produits ou des services ? La diversité croissante des *business models* contribue à brouiller la réponse à cette question. Puis quel est notre métier, notre activité définie par son objet et ses techniques ? Faute de pouvoir s'appuyer sur des éléments clairs, des entreprises se sont perdues dans des diversifications d'activité hasardeuses.

Plus difficile sans doute à formaliser, la mission de l'entreprise, sa raison d'être, son « utilité sociétale ». Danone veut « *Améliorer la santé par l'alimentation* », Tesla « *Accélérer la transition mondiale vers un schéma*

énergétique durable », TripAdvisor « *Aider les voyageurs à maximiser le potentiel de chaque voyage* », IDKidsGroup (Okaidi, Jacadi, etc.) « *Entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit* ». Cette mission peut être structurante pour le business : Danone a ainsi vendu ses divisions bières et biscuits pour investir dans l'alimentation infantile.

Point suivant : quel est notre modèle économique, la description ou représentation cohérente des moyens de tirer des revenus de l'activité, et plus particulièrement la manière de générer de la rentabilité ? Et enfin, quel est notre écosystème, quelles sont nos parties prenantes au-delà de celles que connaît toute entreprise ?

La proposition de valeur client

Une fois ces éléments basiques posés et clarifiés pour tous, l'entreprise va pouvoir répondre à une question fondamentale : celle de sa proposition de valeur client. Quels sont les facteurs de différenciation de l'entreprise pour ses clients par rapport à ses concurrents ? C'est sur cette base que l'entreprise créera de la valeur pour son client. Orangina-Schweppes fait la différence sur la vitesse et l'agilité dans les relations avec ses clients de la Grande distribution, Uber sur le service et le prix rendus possibles par une relation directe entre utilisateur et producteur, Egis sur le niveau d'expertise, la qualité de la prestation et la tenue des engagements, Apple sur l'innovation et le marketing.

Clarifier « cette identité client » pour pouvoir la renforcer est fondamental si l'entreprise ne veut pas voir ses produits ou services ramenés au rang de « commodités », imitables pour tous les autres acteurs du marché.

> identiterh.com

La proposition de valeur collaborateur

Une deuxième question essentielle pour l'entreprise : celle de sa proposition de valeur collaborateur. Quels sont facteurs de différenciation de l'entreprise pour ses collaborateurs ? C'est sur cette base qu'elle générera leur engagement au quotidien. Il s'agit là de « l'Employee Value Proposition », à ne pas confondre avec « l'Employer branding », communication externe sur la marque employeur.

Cette proposition de valeur collaborateur s'appuiera idéalement sur la mission de l'entreprise, source d'engagement affectif, et sur des éléments plus concrets, sources d'engagement raisonné. Décathlon est différenciant pour ses collaborateurs sur sa mission et sur le développement des compétences, Orangina-Schweppes sur l'autonomie et les marges de manœuvre au quotidien, Schlumberger sur les opportunités d'évolution à l'international.

Construction et déploiement de l'identité

D'autres éléments peuvent être travaillés, autour notamment de l'ambition de l'entreprise à 5 ans, des caractéristiques culturelles qu'elle veut développer et des transformations qu'elles supposent, ou bien des

comportements managériaux à promouvoir pour porter ces fondamentaux.

Pourquoi le DRH a-t-il un rôle particulier à jouer quand les éléments qui constituent cette identité ne sont pas formalisés ? Tout simplement parce qu'elle est indispensable pour orienter l'activité de chacun, donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes. Toutes missions qui lui sont souvent attribuées et qu'il ne peut assurer sans ce travail préalable.

Dans tous les cas, cette identité ne pourra être construite sans associer largement les collaborateurs à sa définition. En la matière, la responsabilité des dirigeants est de définir ce qui, parmi ces fondamentaux, relève de leur responsabilité et ce qui doit être travaillé par tous. À défaut, le déploiement ne se fera pas.

En effet, nous savons tous par expérience que « *Le changement est une porte qui ne s'ouvre que de l'intérieur.* » comme l'écrivait à juste titre Tom Peters il y a 30 ans.

Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH

> identiterh.com

IDENTITÉ RH EN ACTION

Accompagner la démarche de définition de l'identité d'ACCORINVEST

LE BESOIN : le groupe Accor se scindera fin 2017 en deux entreprises différentes ayant chacune leurs actionnaires : d'une part AccorInvest, propriétaire et investisseur hôtelier ainsi qu'exploitant de ces hôtels, d'autre part AccorHotels qui sera son prestataire de service expert dans la gestion hôtelière. Au vu de ce bouleversement, AccorInvest veut formaliser son identité.

LA DÉMARCHE : c'est à l'occasion d'un séminaire de Direction de deux jours, alimenté par les propos recueillis lors d'interviews individuelles des dirigeants, que sont posés les fondamentaux. Les modalités d'association des collaborateurs à la définition de certains éléments de cette identité sont arrêtées lors du même séminaire.

LES RÉSULTATS : AccorInvest dispose désormais des réponses qui vont permettre de donner du sens à son activité. La démarche initiée auprès des collaborateurs du siège et des hôtels, comprenant à la fois un partage du cadre posé par les dirigeants et une mobilisation des équipes sur les questions à préciser, crée une mobilisation essentielle pour l'entreprise à un moment clé pour elle.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.