



La Lettre

Janvier 2016

FAUT-IL LIBÉRER L'ENTREPRISE ? (2/4) MOBILISER SUR LE SENS

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur affilié à l'ESCP
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Le 13 de ce mois paraîtra « Faut-il libérer l'entreprise ? » sous notre signature, chez Dunod. Ceux qui connaissent l'engagement d'Identité RH en matière d'innovation managériale ne seront pas surpris par l'approche critique, constructive et concrète de cet ouvrage. Quelques éléments, toujours en avant-première...

Notre dernière lettre le soulignait : les entreprises sont poussées par un environnement en mutation à adopter comme principe organisationnel central la responsabilité et l'autonomie de leurs salariés. Mais alors une question émerge : comment garantir la cohérence des actions de chacun ?

Le sens, composante des modèles organisationnels du futur

L'expérience montre qu'à partir du moment où l'organisation n'est plus gouvernée par les processus et les rapports hiérarchiques descendants, ce sont en premier lieu les caractéristiques culturelles et stratégiques partagées qui permettent de faire converger les activités individuelles. Elles participent du cadre de jeu dans lequel pourra s'exercer l'autonomie des individus. Promouvoir autonomie et responsabilité suppose donc de mobiliser sur des éléments de sens partagés par tous. Les deux notions sont indissociables : à défaut de sens, l'autonomie devient anarchie ; à défaut d'autonomie, le sens ne se matérialise pas.

Cet impératif rejoint une aspiration croissante de nos contemporains autour du sens : quelle est l'utilité de ce que nous faisons et quelle contribution apportons-nous à la société dans laquelle nous vivons ? De nombreuses enquêtes d'opinion et études récentes soulignent que jamais ce besoin n'a été aussi fort qu'aujourd'hui. « Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. » « Alors que c'est justement la



possibilité de réaliser un rêve qui rend la vie intéressante. » se répondent Albert Camus et Paulo Coelho.

La réponse « entreprise libérée »

Les promoteurs de l'entreprise libérée ont pris le point et posent la production d'une vision par le leader libérateur comme élément structurant. Ils soulignent le rôle de designer, puis de garant de la culture que celui-ci doit jouer. Cette vision doit, selon eux, être centrée sur « la volonté d'obtenir des performances de niveau mondial ».

Autorisons-nous deux critiques : d'une part, si la vision est produite par le seul dirigeant, aussi éclairé soit-il, il y a peu de chances qu'elle soit déployée par tous et cette approche de la conduite du changement dans laquelle il s'agissait de « pousser » des décisions déjà prises plus que d'élaborer en collectif doit être dépassée. D'autre part, les éléments de sens peuvent aller très au-delà de la seule volonté d'obtenir des performances au niveau mondial, qui n'est pas en soi suffisante pour mobiliser largement.

Construire et promouvoir le sens

Ce qui est à définir en premier lieu, c'est la mission de l'entreprise, sa raison d'être : au-delà de sa finalité économique, quelle est son utilité sociétale ? Les collaborateurs de GrandVision veulent par exemple « apporter ensemble à chaque citoyen le confort et le plaisir de bien voir à chaque moment de vie avec simplicité et transparence ».

Souvent associées à la mission, les valeurs de l'entreprise. Leur définition et leur partage peuvent aussi constituer un repère pour tous, sous réserve que soit mis en place ce qui permet d'aligner effectivement les pratiques sur ces valeurs. Derrière vient l'ambition de l'entreprise : qu'aspire-t-elle à devenir ? Que veut-elle réaliser ?

Le client est l'acteur premier autour duquel construire l'ensemble de ces éléments de sens. En transférant aux collaborateurs en contact avec le client la capacité de décider et d'agir en situation dans une logique de pyramide inversée, l'entreprise n'a rien fait d'autre que de mettre le client au centre du jeu. La formalisation d'une « proposition de valeur client » va permettre à toute l'entreprise de capturer cette cohérence partagée.

Tous ces éléments renvoient globalement à l'identité de l'entreprise et au projet que partagent ses collaborateurs. Ce qui constitue un très fort levier d'engagement, mais aussi une boussole qui donne la direction et aide chacun à prendre dans son périmètre les décisions adaptées.

Les bénéfices de cette approche sont importants : elle permet de construire une base à partir de laquelle chacun pourra décider en situation. Elle introduit de la cohérence entre les décisions des différents acteurs de l'entreprise et renforce la cohésion du corps social. L'entreprise passe donc d'une culture introvertie centrée sur des intérêts divergents à une culture extravertie centrée sur l'utilité partagée. Travailler sur cet enjeu contribue à développer l'engagement, et donc la performance

qui en résulte. Le partage de ces éléments permet également de renforcer le lien social.

Quelle que soit la démarche adoptée, elle ne peut être conduite par les seuls dirigeants de l'entreprise, mais doit mobiliser l'ensemble des acteurs. Une autre clé pour réussir cette mutation est de se focaliser non seulement sur les grands axes de transformation culturelle, mais aussi sur leurs traductions concrètes.

Quel chemin adopter ?

Plusieurs voies sont possibles. Une démarche complète tout d'abord, en construisant une vision à dix ans comme nous l'avons fait pour Chronodrive en impliquant les 3 000 collaborateurs : l'entreprise définit collectivement sa mission, ses valeurs et son ambition. Elle peut aussi formaliser une « proposition de valeur collaborateur » en la concevant pour qu'elle soit alignée sur sa proposition de valeur client, comme fait chez M&C Saatchi GAD. L'entreprise peut également se centrer sur un axe. Nous avons ainsi aidé une entreprise comme United Biscuits France à développer en quelques mois une culture client qui a radicalement bouleversé ses relations internes et externes.

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » exprimait déjà Antoine de Saint-Exupéry.

Le témoignage dans l'ouvrage : Nicolas Hennon, Directeur Général du Groupe



“ Une fois la confiance établie, il faut que chaque collaborateur sache où il va, en ayant faite sienne la stratégie, la vision. Ce qui suppose de la construire avec tous. La Vision à 10 ans de Kiabi a été élaborée en écoutant 100% des 8 200 collaborateurs. Chaque magasin, chaque site logistique, chaque équipe du Siège a répondu à quatre questions : de quoi est-ce que je rêve pour mes clients, pour moi, pour les parties prenantes, pour les actionnaires ? Ces inputs ont ensuite été synthétisés par thématiques, travaillées par des groupes de volontaires et redescendues jusqu'à la conseillère de vente. L'utilité de la vision est donner un cap, même dans la tempête. Avec notre fond de pessimisme français, elle permet d'oser. [...] Nous nous animons aussi autour d'une même culture. Il s'agit de regarder les valeurs vécues et les croyances qui existent. Cette culture doit être incarnée. Nous avons ainsi mené un exercice [...] pour faire émerger nos croyances. ”

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.