



## La Lettre

Mars 2015

# MANAGER PAR LE SENS DANS LA DURÉE

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po  
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Jamais la quête de sens n'a été aussi forte que dans nos sociétés contemporaines, comme l'illustrent toutes les enquêtes d'opinion et études sociologiques récentes sur le sujet. Dans ce contexte, l'entreprise qui sait répondre à cette aspiration dispose d'un levier puissant pour renforcer l'engagement de ses collaborateurs.

L'analyse détaillée des pratiques des entreprises dont le niveau d'engagement est le plus élevé le confirme : elles agissent à la fois sur « l'engagement calculé » de leurs collaborateurs, basé sur ce que ceux-ci reçoivent concrètement, et sur leur « engagement affectif », basé sur des éléments de sens.

### Quels contenus ?

L'entreprise qui souhaite travailler ce levier peut traiter une première question : quelle ambition collective veut-elle matérialiser ? Sachant que l'individualisation toujours plus poussée de ces dernières décennies a conduit de nombreuses organisations à délaisser le sujet.

Certaines entreprises, néanmoins, ont formalisé leur mission : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » pour Danone, « Entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit » pour Okaïdi, « Rendre les gens heureux, en leur offrant du rêve, de la magie, une expérience émotionnelle unique et inoubliable » pour Disney.

Au delà du slogan, il s'agit pour l'entreprise de formuler en une phrase sa raison d'être en décrivant son utilité sociétale. Avec un alignement des choix stratégiques sur cette mission : le Groupe Danone s'est ainsi séparé de ses branches bière, confiserie et biscuits et a investi dans l'alimentation infantile et la

nutrition médicale. Ses activités sont désormais cohérentes avec sa mission.

En dehors de son impact stratégique, l'animation sur la mission de l'entreprise peut avoir un impact fort sur l'engagement des collaborateurs : servir une mission est autrement motivant que de travailler à augmenter l'EBITDA. Les équipes que Décathlon envoie ouvrir de nouveaux pays sont chaque fois portées par la conviction de rendre le plaisir du sport accessible à de nouvelles populations.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises formalisent leurs valeurs. Cette approche est pertinente lorsqu'elle est articulée avec le travail sur la mission, elle l'est moins quand elle émerge ex nihilo. Rappelons que ce ne sont pas les valeurs qui impactent directement les pratiques, mais que c'est la mise en œuvre volontariste de pratiques quotidiennes et concrètes alignées sur les valeurs qui permet de faire vivre ces valeurs (cf. notre lettre de juillet-août dernier sur le thème). Ce point met en évidence la nécessité d'aligner les pratiques quotidiennes sur les éléments de sens promus par l'entreprise, quels qu'ils soient.



### Une nouvelle arrivée chez Identité RH

**Caroline del Torchio** rejoint Identité RH fin mars en qualité de senior manager. Diplômée de l'ESCP, Caroline s'appuie sur 9 ans d'expérience dans le conseil en management au sein de Magellis Consultants et de Columbus Consulting avant de rejoindre Bernard Julhiet en tant que consultante senior. Elle intervient principalement sur les thèmes des politiques RH, du développement RH et des pratiques de management.



## L'animation sur le sens *via* le Projet

L'animation par le Sens peut aussi s'incarner dans la vision stratégique ou le projet de développement construit par l'entreprise. Une organisation dans laquelle tous les acteurs sont mobilisés sur une ambition de cette nature est d'une efficacité redoutable. À deux conditions.

La première est que les dirigeants aient intégré qu'un projet stratégique ne se réduit pas à des objectifs quantifiés, mais doit être porteur d'une ambition : quelle création de valeur pour le client, en cohérence avec la mission ? Quel business model en arrière-plan, avec quels bénéfices pour les différents acteurs ? Quels axes de développement prioritaires ?

La seconde condition renvoie aux modalités de construction de ce projet. L'enjeu de définition des contenus et celui de la mobilisation sur ces contenus ne peuvent être traités successivement : les stratégies définies en petit comité puis déployées en « push » ne sont jamais complètement effectives. C'est dès la phase d'élaboration que tous les acteurs doivent être associés. Chronodrive a ainsi défini en 4 mois sa vision à 10 ans en envoyant chaque semaine sur les smartphones de ses 3000 collaborateurs une question différente. C'est la matière ainsi recueillie qui a permis d'élaborer le projet, mis en œuvre ensuite par un corps social fortement mobilisé.

## Prolonger la force du sens

Pendant les premières années de vie de l'entreprise, les éléments de Sens sont souvent très présents : durant cette phase pionnière, ils sont portés, animés et incarnés par le ou les fondateurs, de façon informelle. Puis l'entreprise se développe et grossit en effectifs. L'enjeu est alors de travailler les « relais » qui prolongeront le sens initial, tout en s'adaptant aux nouveaux enjeux business.

La mise en place de processus structurés peut constituer une partie de la réponse. Sous réserve que les éléments de sens qui les sous-tendent soient explicités au préalable, que les processus soient construits en cohérence avec ces déterminants et que cette cohérence soit mise en évidence pour tous : les processus n'ont jamais constitué une fin, ils ne doivent pas conduire à oublier le fond et à alourdir, voire à bureaucratiser l'entreprise en ayant oublié le sens qu'ils contribuent à promouvoir.

Ainsi, c'est le jour où un grand groupe bancaire français a sensibilisé ses managers à la contribution que le nouveau processus de gestion des carrières pouvait apporter au renforcement de sa culture du jeu collectif et à son objectif d'internationalisation que ceux-ci s'en sont véritablement emparés.

## Identité RH en actions : Un dispositif RH qui renforce le Sens du projet de **M&CSAATCHI.GAD**

- \* **Le besoin** : agence de communication de premier plan en France, M&C Saatchi GAD a été fondée par trois associés. Elle attire les meilleurs talents au travers d'un Sens très fort, basé sur une culture d'innovation, d'entrepreneuriat et un esprit « village » rassemblant plusieurs communautés professionnelles. Dans le même temps, l'absence de processus RH est considérée comme un obstacle au développement de l'entreprise et à la fidélisation des meilleurs talents.
- \* **La démarche** : La première étape a consisté en la mobilisation d'une équipe projet composée de créatifs, de stratégestes et de chefs de projet pour capturer les « compétences transverses » qui fondent la culture du Groupe et pour les tester au travers d'une enquête d'opinion salariés. Cette même équipe a défini, sur la base des résultats de l'enquête et d'éléments de benchmark présentant les meilleures pratiques, ses processus RH spécifiques.
- \* **Les résultats** : les processus RH ont été définis en épousant la culture de l'entreprise, avec leur dose d'originalité. Ainsi la *people review* se déroule en amont de l'appréciation managériale pour que les managers partagent les référentiels d'évaluation et que le regard porté par le n+1 soit enrichi du point de vue des autres. Les processus RH ne sont pas d'abord normatifs, mais surtout porteurs de Sens.

*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.*