## LABITHAZAR

LA TRANSFORMATION DÉCRYPTÉE. À LA LOUPE DE BALTHAZAR.



La raison d'être : la potion magique des entreprises ?

J'apprends, tu apprends, il apprend... tout le temps

Bienvenue dans la Bullshit Company

changerez donc jamais?





Nous sommes convaincus que l'entreprise, organisme vivant, unique et complexe, fait partie d'un écosystème qu'elle doit nourrir pour que celui-ci la protège à son tour ; l'entreprise du 21ème siècle sera prospère durablement parce qu'elle sera utile à l'ensemble de ses parties prenantes : collaborateurs, clients, partenaires et société tout entière.

Seules les entreprises responsables, intégrant pleinement les enjeux sociétaux dans leurs modèles économiques, atteindront une performance hors norme et excelleront durablement, démontrant que réussite économique et engagement sociétal se nourrissent l'un et l'autre.

Être cette entreprise responsable nécessite de se réinventer, de créer de nouveaux modèles d'organisation, et d'accepter d'être interdépendant avec son écosystème.

BALTHAZAR, est aussi un écosystème d'entrepreneurs engagés, de consultants passionnés, d'experts et de partenaires partageant les mêmes convictions, réunis pour opérer ensemble les transformations, leur donner du sens, et créer les liens et l'énergie nécessaires à leur réussite.

BALTHAZAR a bientôt 17 ans... 17 ans au service de plus de 300 entreprises pour les accompagner au quotidien dans leur transformation, que cela soit auprès des dirigeants pour penser la transformation, ou auprès des collaborateurs pour la traduire dans ce que nous appelons «le dernier mètre» sur le terrain, dans les pratiques métiers, dans les comportements, dans les actes au quotidien.

À travers cette revue, le LAB'THAZAR, nous avons souhaité donner largement la parole à nos équipes, des plus experts aux plus jeunes, à nos partenaires, à nos clients pour parler, échanger sur les enjeux de transformation actuels.

Le LAB'THAZAR vous propose des regards croisés autour des questions liées à la raison d'être de l'Entreprise, à l'Innovation, à la place de l'Humain dans la transformation digitale...

JEAN-NOËL FELLI

#### Chers lecteurs,

Nous sommes très heureux, il faut l'avouer, de vous présenter le premier numéro du Lab'thazar. Il s'agit d'un ouvrage collectif dans lequel chacun des contributeurs a mis sa patte. Une idée d'article, la rédaction d'un texte, une proposition de visuel, un regard critique sur un texte déjà écrit : à chaque étape, nous avons avancé collectivement. Cette revue, nous l'avons voulue à l'image de Balthazar : utile et foisonnante, interpellante, curieuse et ouverte sur le monde.

Nous avons pris beaucoup de plaisir à l'écrire car nous sommes convaincus que, sans plaisir, il n'est pas possible de parler vrai. Nous avons écrit avec nos tripes. Nous espérons avoir réussi à vous proposer un autre regard sur la transformation et les grands enjeux auxquels les organisations font face aujourd'hui.

L'ordre n'est pas important. Le Lab'thazar est une revue que l'on feuillette, que l'on ouvre à une page au hasard comme un magazine, que l'on reprend plus tard, que l'on relit.

Les articles se répondent, résonnent, se font échos et peuvent parfois présenter des points de vue différents.

Cette revue n'est pas uniquement celle des consultants Balthazar, elle est aussi celle de notre écosystème, qu'il s'agisse de nos clients ou de nos partenaires. Ils nous permettent de comprendre le monde, d'écrire ces articles et, surtout, de grandir. Merci à eux.

Le Lab'thazar est à présent entre vos mains. Bonne lecture!

L'ÉQUIPE BALTHAZAR



INGRID BARAKAT



SALIMA BENBOUALI



**MATTHIEU BIAVA** 



**ARIANE CAVAYÉ** 



**THOMAS CHAPPUIS** 



**VALENTINE CLERC** 



**OLIVIER DAHAN** 



**GRÉGORY DUBOIS** 



JEAN-NOËL FELLI



**MILES FRYDMAN** 



ALEXANDRE GAILLOUSTE



**MARION GIRARDOT** 



**JULIEN GRANDCHAMP** 



SÉBASTIEN HÉBERT



FLORENCE JACQUES **PEYONNET** 



**SARAH LACHAUX** 



LOÏC LAMARLÈRE



ARABELLE LAURANS DE FAŸ



**MATTHIAS LAURENT** 



JEAN-FRANÇOIS LAVIGNE



**GEORGES LEQUERRÉ** 



OMBELINE MAIRE



**AUDE NERESTAN** 



**ANNE-LISE OLIVE** 



**PATRICK OTTAVI** 



MADENN PECORARI



**JULIETTE PERNEL** 



**CÉLINE SACCONNAY** 



JOSÉPHINE STOCKWELL



**CLAIRE VACHEZ** 

## ÉQUIRE DE RÉDACTION

#### Les contributeurs

Anne-France Bonnet - Fondatrice du cabinet Nuova Vista & Co-initiatrice de la Communauté des Entreprises à Mission • Patrice Carayon - Président de Chiesi France • Samuel Clémot - Directeur Agence de Nantes GEFCO • Bérénice Van Cutsem - Chargée de mécénat solidaire pour Société Générale • Errol Cohen - Avocat associé au cabinet Le Play • Pascal Demurger - Directeur Général du Groupe MAIF • Pierre Dubuc - Cofondateur et Directeur Général d'OpenClassrooms • Isaac Getz - Professeur à ESCP Business School • Emery Jacquillat -Président de CAMIF Matelsom et Président de la Communauté des Entreprises à Mission • Kevin Levillain - Enseignantchercheur au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de Mines ParisTech • Sonia Lourenço - Directrice du Développement chez Pro Bono Lab • Pascal Mahé - Champion du monde handball 1995 • Patrick Mathieu - Expert de la singularité des organisations • Stéphane Milhet - Vice-Président Exécutif Ressources Humaines du Groupe GEFCO • Vincent Romet Directeur Général de Lagardère Travel Retail



Émilie Cochaud-Kaminski: Responsable éditoriale chez Cosa Vostra • Agence Memory - Marie Mainfroy, Sara Nosratian, Véronique Ferrand-Simon, Yvan Olivier • Caroline Plaut Vestmany - Facilitatrice graphique et dessinatrice BD: « La petite histoire de la loi PACTE ». • Camille Schreiner: Directrice des contenus chez Cosa Vostra • Clara Tomasini - rédactrice, en charge du dossier raison d'être • Maud Vincent: Journaliste indépendante



### Vous ne changerez donc jamais ?

12-15

PURPOSE TRANSFORMATION(S)

16-19

LE DÉFI DES PROJETS DE CHANGEMENT ? INSCRIRE LA PERFORMANCE DANS LA DURÉE

20-23

L'ENTREPRISE PEUT-ELLE ÊTRE UN ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ?

24-27

CULTURE CENTRÉE CLIENT : L'ESSENTIEL EST DANS LE RITUEL

98-103

MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EST UNE QUESTION DE SURVIE

104-107

TRANSFORMATION 2.0 ET SI ON ARRÊTAIT DE PARLER TECHNOLOGIE POUR SE CONCENTRER SUR SA RAISON D'ÊTRE

108-111

LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES NE DATENT PAS D'HIER MAIS DESSINENT L'ENTREPRISE TYPE DU 21<sup>ÉME</sup> SIÈCLE

112-115

LE GRAAL DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

116-119

L'INTERVIEW D'ISAAC GETZ

138-141

INTRAPRENEURIAT : COMMENT EN FAIRE PLUS QU'UN NOUVEAU MANTRA

142-145

ARRÊTONS DE CHERCHER À INNOVER, REDEVENONS INNOVANTS... ET SI LA RÉPONSE ÉTAIT DANS NOTRE ADN ?

146-149

SANS BANQUISE, PAS DE BIZ': MANIFESTE POUR UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE

150-153

MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES : ET SI C'ÉTAIT VOS SALARIÉS QUI PORTAIENT VOTRE POLITIQUE RSE

154-157

TRANSFORMATION PUBLIQUE : DONNER DU SENS ET DES MARGES DE MANŒUVRE



#### La raison d'être

30-53

Partie 1
POURQUOI RÉ-INVENTER L'ENTREPRISE ?

56-71

Partie 2

COMMENT FORMULER SA RAISON D'ÊTRE?

74-97

Partie 3

ÉVITER LE PURPOSE WASHING : QUOI FAIRE DE SA RAISON D'ÊTRE ?





#### Tu apprends, il apprend... tout le temps

120-121

COMPÉTENCES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

122-123

LA FORMATION LIBÉRÉE

124-125

LA CO-CONSTRUCTION AU CŒUR DE LA LOI AVENIR PROFESSIONNEL

126-127

METTRE LES COMPÉTENCES AU SERVICE D'UNE MISSION PARTAGÉE

128-133

L'INTERVIEW DE PASCAL MAHÉ

134-135

DES LEARNING TECHNOLOGIES AU DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE... LA ROUTE EST ENCORE LONGUE

136-137

LES DÉFIS DE LA FORMATION



#### Bienvenue dans la Bullshit Company

160-161

LES ANGLICISMES À MAÎTRISER

162-165

LA CO-CONSTRUCTION : MON REGARD DE WINNER

166

MOTS CROISÉS



#### Rédacteur en chef

Sébastien Hébert

#### Directrice de la publication

Ombeline Maire

#### Comité éditorial

Véronique Ferrand-Simon, Sébastien Hébert, Ombeline Maire, Sara Nosratian

#### Chefs de rubrique

Ingrid Barakat, Valentine Clerc, Jean-Noël Felli, Arabelle Laurans de Faÿ, Claire Vachez

#### Directeur artistique

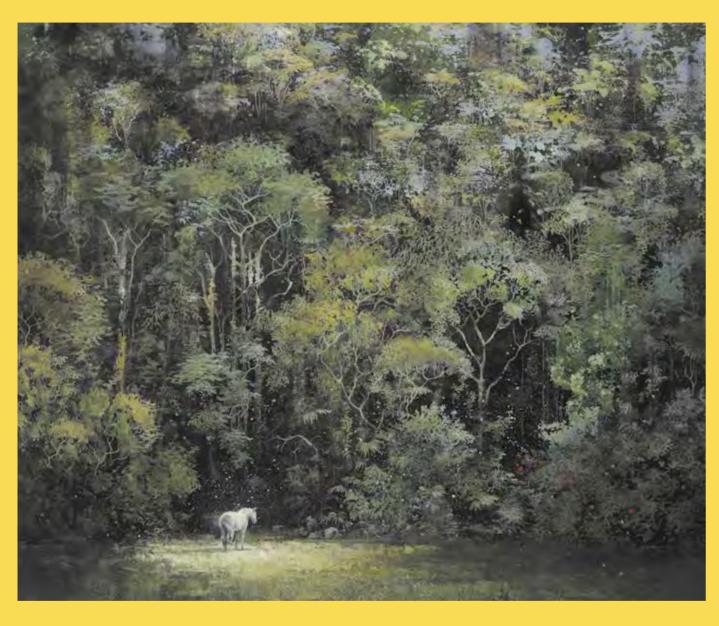
Yvan Olivier

#### Secrétaire de rédaction

Ombeline Maire

Édition

Agence Memory



© Éric Roux-Fontaine - Galerie Felli

# PUPPOSE trans tomation(s)

JEAN-NOËL FELLI

La transformation est sur toutes les lèvres. Digitale, managériale, entrepreneuriale, énergétique... nous vivons un moment charnière. En tant que co-fondateur et dirigeant de Balthazar, qui les entreprises dans leurs transformations, je refuse les discours anxiogènes et les scénarios catastrophes et préfère adopter un optimisme renseigné, orienté vers l'action. Et identifier les leviers d'action, pour que la transformation soit positive.

En introduisant les notions de raisons d'être et « sociétés à mission » la loi PACTE marque un changement de paradigme salutaire.

« Changement de paradigme », rien que ça. Au risque de faire fuir les intello-allergiques, il se trouve que ces mots sont à la hauteur de la mutation qui s'opère en ce moment dans le monde des entreprises et dans le monde tout court.

En France, la loi PACTE - en est le contexte significatif : elle permet, entre autres, aux entreprises de formuler un objet social spécifique, en intégrant à leurs statuts leur raison d'être et leurs engagements sociétaux. Une nécessité qui me semble évidente depuis de longues années, qui est même la raison d'être de Balthazar. Explications.

### Le sens de la transformation

Avec ce nouveau statut, le législateur abandonne une certaine vision de l'entreprise reposant sur l'idée reçue qu'une entreprise qui veut faire de l'argent peut difficilement en même temps se soucier du bien être et de la planète. L'entreprise existe pour générer du profit, c'est là son objectif premier. Ce n'est qu'ensuite qu'elle peut éventuellement se préoccuper des autres, en s'engageant pour différentes causes, en se lançant dans le charity business par le biais d'une fondation ou en donnant de son argent pour venir réparer d'éventuelles externalités négatives directes ou indirectes de son activité.

Il était grand temps que cela change. Il y a en effet beaucoup plus pertinent que ce système réparateur à deux-temps-deux-étages: un système qui intègre dès la création de l'entreprise le souci du bien commun à son modèle économique. L'entreprise peut tout mettre en œuvre pour générer du profit et "en même temps" - clin d'oeil présidentiel - penser son utilité, son impact et son apport à la société.

Formuler sa raison d'être, c'est se poser la question du pourquoi et de ce que l'entreprise apporte au monde ; c'est une promesse aux générations présentes et futures.

En bref, c'est une étape indispensable pour donner un sens aux transformations que l'on engage.

#### Plus d'excuses : avoir des valeurs, ça rapporte

Plus encore qu'un bon sens ou qu'un impératif moral, le fait de porter haut et fort ses valeurs est aussi un choix stratégique : il s'avère que les entreprises animées par une mission la conjuguent parfaitement bien avec le fait d'engranger des bénéfices. La nouvelle équation des entreprises n'est donc plus mission vs. profit mais plutôt mission ET profit, voire mission DONC profit. Les purpose driven companies sont plus profitables, c'est désormais vérifié.

On le constate directement en se plaçant à l'échelle du consommateur ou du client : la tendance de fond, transverse à tous les domaines d'activités, est celle du consommateur engagé pour qui l'acte d'achat est conditionné par les valeurs portées par les marques.

### Bannissez le mot «boîte»

Derrière l'importance accordée à la mission de l'entreprise se cache une compréhension de l'entreprise non plus comme un système à optimiser mais comme un organisme vivant au sein d'un milieu social, écologique, économique et culturel mouvant. À ce titre, il me semble tristement révélateur d'entendre si souvent le mot "boîte" au lieu d'entreprise. Une boîte est un objet inanimé, un contenant pour éléments divers, dépendants du bon vouloir des propriétaires. Il est impossible aujourd'hui d'adopter une vision aussi limitée et qui plus est intrinsèquement erronée.

La théorie systémique de l'entreprise en revanche donne tout son sens à ce que préfigure le lexique juridique : une entreprise est une personne morale. Ce qui implique qu'elle possède un ADN, une singularité.

Tout comme un individu, une entreprise n'est rarement mue que par l'appât du gain, ce serait réducteur.

Elle s'intéresse à une multitude d'aspects et tisse des relations complexes. En définissant sa mission, l'entreprise se construit de façon plus pérenne et plus solide. Elle crée un lien qui a un sens pour les personnes physiques qui la composent, associés, collaborateurs, bien au-delà de simples objectifs financiers.

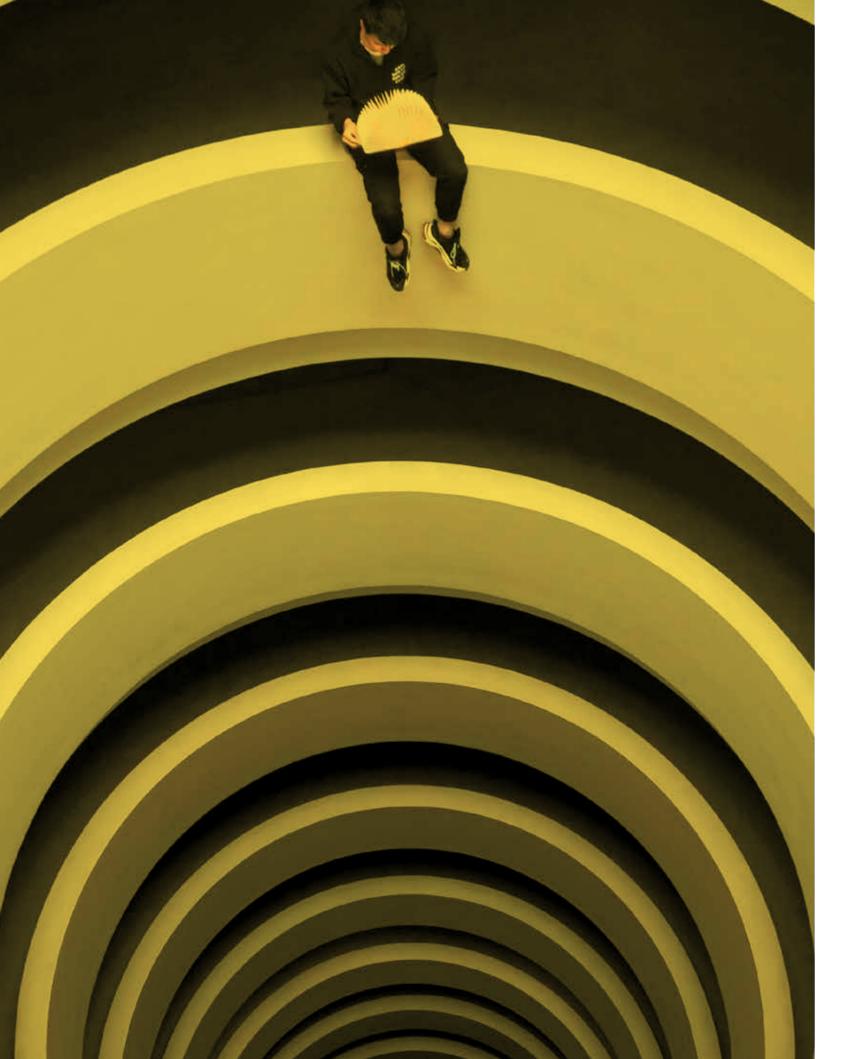
### L'entreprise sauvera le monde !

Si le monde va mal, et c'est vrai qu'il y a de quoi ne pas être tout à fait serein tous les matins, il me semble d'autant plus important que les entreprises, elles, soient en bonne santé. Les solutions de sortie de crises requièrent de l'argent, que cela soit pour financer des recherches ou des mesures directement applicables. L'Etat, la société civile, les individus, chacun a son rôle à jouer. Celui des entreprises est de créer la richesse nécessaire pour que le monde puisse résoudre ses problèmes, ou en d'autres termes, installer un dynamisme créateur indispensable pour être à la hauteur des enjeux auxquels nous faisons face. Prendre conscience des urgences. Favoriser les externalités positives. Agir différemment, en dirigeants responsables.

"Le contexte est plus fort que le concept" lançait MC Solaar. La réalité nous rattrape et nous oblige à faire évoluer notre concept d'entreprise : la loi évolue dans le bon sens. Elle donne un coup de boost aux entreprises qui en tant qu'entreprises à mission sont un levier extraordinaire pour agir sur le monde. Je ne dis pas que ce sera simple, bien au contraire. Il faudra du courage aux dirigeants, pour désamorcer les résistances et pour remettre à plat la raison d'être de leur entreprise.

JEAN-NOËL FELLI





# LE DÉFI DES PROJETS DE CHANGEMENT ? INSCRICE LA PERFORMANCE DANS LA DUTÉE.

**OLIVIER DAHAN** 

Tout le monde, ou presque, s'accorde sur un point : pour survivre dans un monde de plus en plus complexe et incertain, les organisations doivent être capables de changer. Pourtant, rares sont les initiatives de transformation qui parviennent à s'inscrire de façon durable. Comment expliquer ce décalage entre les intentions et le résultat, et surtout comment y remédier?



Les dernières années ont marqué nos organisations par la multiplicité et l'accélération des projets de changement. Ce n'est clairement plus une tendance que l'on cherche à expliquer pour justifier la transformation du paradigme de l'ensemble des secteurs d'activité, même les plus stables. Toutefois, nous traînons encore trop souvent derrière nous une série d'exemples pour expliciter les raisons des échecs d'un projet<sup>(1)</sup> et nous ne faisons pas suffisamment savoir quelles sont les clés d'un projet de changement qui participe à la pérennisation des organisations.

## Et si la pérennisation de la performance devenait l'objectif de vos projets de changement?

Le changement a un coût financier, humain et organisationnel. Dépenser une quantité non négligeable des capacités d'investissement des entreprises pour, par exemple, changer un SI, faire évoluer l'organisation ou créer un nouveau business génère de la perturbation. Cela crée un déséquilibre, qui doit être compensé par un gain durable. Ce gain s'obtient le plus généralement après le projet, ce que nous appelons le « mode pérenne », par opposition au « mode projet ».

Le mode projet reste un excellent moyen d'engagement des ressources pour créer et entraîner mais il reste une étape du changement. Faire de la pérennisation de la performance l'objectif d'un projet de changement nécessite que nous considérions que l'objectif recherché n'est pas atteint à la fin du mode projet mais bien pendant le mode pérenne. Pour réussir un projet de changement, une initiative de transformation doit parvenir à s'inscrire de façon durable dans les attitudes, les organisations et les comportements.

## Une image vaut parfois mieux qu'un long discours

La mythique Porsche 911 est probablement l'une des meilleures illustrations de cette notion de performance pérenne. Aujourd'hui, la voiture n'intègre aucune pièce mécanique de sa version de 1962, mais elle a conservé la même silhouette et continue de faire rêver les amateurs de voitures de sport. Elle a su changer perpétuellement pour durer. À l'image de la célèbre citation du « Guépard » (1963) de Luchino Visconti, « il faut que tout change pour que rien ne change ». La réussite de la 911 repose sur une vision inchangée dans le temps de l'objet à produire, combinée à une adaptation permanente au changement.

Pour réussir sa transformation, une organisation doit engager dans ses projets une vision complexe entre la stratégie de l'entreprise – le fil rouge porteur de sens – et une représentation très claire du changement à opérer. Cette raison d'être (« Pourquoi ») lisible pour les dirigeants reste un objet (« Quoi ») difficile à matérialiser (« Comment ») pour les managers et leurs collaborateurs.



Les 10 conditions d'une performance pérenne Olivier Dahan et Thierry Meslin

#### Garantir la durabilité de la performance pour une entreprise par l'engagement de nos parties prenantes

Cet engagement, Françis Boyer<sup>(2)</sup> le caractérise selon quatre dimensions : une mission transcendante (le bien d'autrui), le sens de l'accomplissement (le sens du travail, la compétence, l'autonomie, le sens du projet), l'équité (la reconnaissance, la sécurité physique, la sécurité économique, le respect), et la qualité relationnelle (l'appartenance, la confiance, la solidarité). La performance est bien meilleure dans les entreprises qui sont porteuses de sens pour leurs parties prenantes et ainsi génératrices d'engagement (3). Une fois que le lien entre le projet de transformation et la raison d'être de l'entreprise - le sens - est compris et connu de tous, chacun devient garant de la pérennité de la performance.

Aujourd'hui, le rôle attendu des collaborateurs dépasse le cadre qu'on imaginait jusqu'ici. En quête de sens et de valeurs dans leur travail autant que dans leur vie personnelle, ils peuvent et, allons plus loin, doivent interpeller managers et dirigeants lorsqu'un projet est en désalignement avec la raison d'être de l'entreprise.

#### Créer le territoire d'une libre expression, au profit de l'innovation managériale

Cet espace de liberté d'expression au bénéfice du bien commun de l'entreprise est loin d'être la norme. Mais de plus en plus d'organisations semblent désormais prêtes à accepter cette implication accrue des collaborateurs et particulièrement des managers. Elles prennent progressivement conscience de la nécessité de mobiliser l'intelligence collective et d'offrir aux collaborateurs ce territoire de liberté pour proposer et entreprendre dans le but de participer à la pérennité de l'organisation. Le digital permet de se doter de nouveaux outils internes qui facilitent et encouragent la remontée d'information, de prise de parole et d'initiatives individuelles au sein de l'entreprise. Au-delà de ces outils, il revient avant tout aux dirigeants de structurer leur organisation. Ils doivent désormais construire une organisation suffisamment résiliente pour favoriser la construction de ce territoire d'expression libre. Dans un monde de plus en plus incertain, leur rôle change lui aussi.

Pour inscrire la performance dans la durée, les entreprises doivent faire face à un défi qui repose sur deux dimensions apparemment antinomiques : une structure agile, qui s'adapte en permanence, et des fondations robustes, enracinées par la raison d'être. En d'autres termes, pour tendre vers une performance pérenne, faisons dialoguer en permanence le « comment » et le « pourquoi ». Attachons-nous à apporter des réponses opérationnelles face à un environnement mouvant, tout en restant en phase avec l'identité de l'organisation et le sens de sa « mission ».

OLIVIER DAHAN

<sup>2.</sup> Francis Boyer, Le Plaisir au travail, Paris, Eyrolles, 2018.

<sup>24</sup> Harlis Buyer, Le Frisair du travain, Fairs, Eyrolles, Evrolles, 2006.
35 En 2017, l'index Stengel 50 montre que les « Purpos driven companies » créent 3 fois plus de valeur sur une période de 10 ans.



Croissance et transition énergétique sontelles nécessairement opposées ? Pour se développer, une entreprise utilise de l'énergie carbonée afin d'accroître sa production, la richesse de ses salariés, des consommateurs et des actionnaires. De cette façon, notre modèle de société a engendré de nombreuses externalités négatives à l'origine du réchauffement climatique qui aujourd'hui menace notre planète. Le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) tire la sonnette d'alarme, protestant contre notre modèle de production et pointant du doigt l'insuffisance des actions gouvernementales et des industriels. Il existe donc bien contradiction fondamentale entre croissance et écologie. Depuis quelques années, la société prend conscience des conséquences du réchauffement climatique sur l'environnement et notre santé. De plus en plus d'actions citovennes sont organisées à travers le monde pour alerter les dirigeants politiques de la nécessité d'agir. À l'image de Greta Thunberg qui, lors de son intervention devant les membres de l'ONU, a mis en évidence l'inaction des gouvernements et des acteurs privés

Bonne nouvelle : la contradiction entre croissance et respect de l'environnement peut être dépassée.

> Les entreprises sont une partie importante de la solution aux problématiques environnementales. Il est nécessaire aujourd'hui pour elles de repenser leur modèle organisationnel, de croître et de se transformer.

Comment la transformation des entreprises peut-elle être un levier pour la transition énergétique? La réponse pourrait se trouver dans le sens et la raison d'être.

La loi PACTE, plan d'action pour la croissance <mark>et la transformation des e</mark>ntreprises, <mark>pousse ces dernières à se transfo</mark>rmer pour améliorer leur compétitivité. Des études ont démontré qu'il serait nécessaire d'investir chaque année l'équivalent de 2,5% du PIB mondial, soit 2400 milliards d'euros pour espérer transformer les systèmes **énergétiques (utilisation mas**sive des énergies renouvelables, fin de l'utilisation du charbon, baisse de la demande d'énergie, augmentation de l'efficacité énergétique). Il est donc nécessaire de générer de la valeur pour y parvenir et cela n'est pas forcément synonyme de dépense énergétique massive. Cela peut passer par le biais d'une volonté, d'un engagement de la part des entreprises de vouloir faire mieux avec moins. Cette philosophie pourrait s'approcher du Lean Management mais cela va plus loin.

En travaillant sur sa raison d'être, une entreprise rentre dans un processus long et complexe qui la pousse à repenser le sens de ses actions et leurs impacts sur la société. En tant qu'acteur à part entière de notre société, elle a un véritable rôle à jouer en faveur de la transition énergétique. De nombreuses organisations ont réalisé cet exercice, et ont exprimé publiquement leur volonté d'agir, de s'engager dans la durée pour la préservation et la sauvegarde de notre environnement.

## Raison d'être : il faut lier la parole aux actes!

En plus de permettre aux entreprises d'inclure dans leurs principes d'actions la préservation de l'environnement, la loi PACTE propose d'autres moyens pour favoriser la transition énergétique. Tout d'abord un constat : de nos jours, l'épargne des salariés est peu voire pas du tout valorisée et investie. Le gouvernement a alors décidé de faire des fonds d'épargne retraite et des fonds d'assurance vie des leviers de la transition énergétique. Ces différents placements financiers permettront à l'avenir de financer des projets qui luttent quotidiennement contre le réchauffement climatique.

Première société d'assurances mutuelles en



France, la MAIF est la première entreprise à montrer l'exemple. En tant que première entreprise à mission, elle a décidé de s'associer à AKUO Energy et de créer un fonds d'investissement encourageant les épargnants à s'inscrire dans un mouvement de finance durable et responsable. Ce fonds, intitulé « MAIF Transition » et à hauteur de 50 millions d'euros, promeut la transition énergétique et écologique. Son ambition: financer, dans chacun des départements français, un projet destiné à l'ensemble des filières agricoles et favoriser l'émergence de projets innovants. L'objectif pour les exploitants agricoles est, à travers la production d'énergie renouvelable, de financer leur transition vers une agriculture biologique en réponse à une demande forte de la part des consommateurs et de s'inscrire dans un projet viable à long terme. Cette action ne tient pas du greenwashing pour l'assureur mais bien de l'investissement réfléchi et engagé puisque la MAIF projette d'investir jusqu'à 400 millions d'euros d'ici 2022 avec une rentabilité escomptée à 5% assurée grâce à la production solaire. Mais le bénéfice n'est pas seulement financier puisque le projet devrait permettre la création d'emplois dans les régions concernées par le programme et favoriser la redynamisation du territoire français.

## Autoconsommation collective: un pas en avant

Pour aller encore plus loin dans la logique d'entreprise responsable au sein de la société, pourquoi ne pourrait-elle être aussi un acteur de la transformation de notre mixénergétique ? Beaucoup d'espaces comme des parkings, des usines ou des entrepôts sont « inexploités », et très énergivores. En effet, transformer les toitures de ces lieux en centrale photovoltaïque, par exemple, permettrait a minima de réduire leur impact énergétique sur le réseau mais aussi per mettre à des acteurs limitrophes de consommer une énergie propre et produite localement. Cette idée peut séduire, cependant cela relève encore majoritairement de la fiction pour plusieurs raisons. Pour une raison économique, car l'électricité produite dans ce contexte a un coût aujourd'hui bien trop élevé pour avoir un intérêt à être consommé localement au lieu d'être réinjectée dans le réseau. Toutefois, d'ici quelques années cette tendance devrait diminuer. La loi PACTE inscrit l'autoconsommation collective dans la durée et permet de revoir les caractéristiques d'application du péage d'accès au réseau. Le Tarif d'Utilisation des Réseaux Publics d'Electricité (TURPE) qui limitait par son coût la possibilité pour certains industriels d'injecter sur le réseau leur production.

Mais la barrière première est surtout culturelle : depuis les années 60, l'énergie est considérée comme un « droit » et son prix n'est pas le reflet exact de son coût réel.

Avec le réchauffement climatique et le tarissement des énergies fossiles, le prix de l'énergie augmente et le consommateur s'interroge de plus en plus sur son origine. Dans ce contexte on voit apparaître sur le marché de nouvelles offres proposant de l'énergie 100% Verte et « Origine Garantie France ». C'est le signe de l'amorce du changement culturel nécessaire au développement de l'autoconsommation collective. Cela permettrait demain de consommer une énergie verte et locale produite par l'usine ou la PME du coin de la rue, payée à un prix somme tout plus élevé mais refletant sa véritable valeur humaine, environnement et sociétale.

L'enjeu est donc double pour les entreprises : se transformer pour assurer la pérennisation de leur performance, mais aussi devenir un acteur à part entière de la transition énergétique.

**GEORGES LEQUERRÉ** 





## CULTUCE CENTCÉE CLIENT: L'ESSENTIEL EST DANS LE CITUEL

**JULIEN GRANDCHAMP** 

Le client a toujours raison. Nous connaissons tous cette maxime clamant la primauté de la voix et des intérêts des clients. Qu'en est-il en 2019 ? Et en quoi nos perceptions et la satisfaction de nos attentes, en tant que consommateurs de produits et services, sont-elles au cœur des préoccupations des entreprises ?

## Satisfaire le client : 100 ans de quête

L'expression est née aux États-Unis dans le commerce de détail au début du 19ème siècle. Le client, qui jusque-là était largement tributaire du bon vouloir des commerçants quant à la qualité des produits vendus (malgré l'appel à la vigilance lancé dès l'Empire Romain avec la formule « Caveat Emptor » / « que l'acheteur soit vigilant »), fut dès lors reconnu comme un acteur devant être respecté, considéré et choyé. Et c'est ainsi que la satisfaction client devint un horizon incontournable pour les entreprises, et l'objet de mains efforts et batailles.

Satisfaire le client reste de nos jours l'une des priorités clés des organisations.

Pourquoi? En raison des enjeux économiques qui en découlent et sur la base d'un constat : attirer de nouveaux clients coûte 5 fois plus cher que fidéliser les clients existants. Soutenir l'activité, remporter des marchés et sécuriser le chiffre d'affaires nécessitent donc de chercher constamment à optimiser les indicateurs de satisfaction client (Net Promoter Score, satisfaction des attentes, Customer Effort Score, etc.).

Satisfaire le client implique que toute

En 2019 la culture client est encore trop dans la tête et pas assez dans les tripes l'organisation s'y mette et que la pleine intégration de l'enjeu s'exprime au travers « d'une culture centrée client ». Au sein d'une entreprise culturellement centrée sur le client, ce dernier constitue une valeur centrale, un phare qui éclaire la mission, la stratégie, les priorités opérationnelles, l'organisation, les modes de fonctionnement, les états d'esprit et les comportements. Logiquement, la place qu'il occupe dans ce type de structure influera également sur la manière dont les ressources sont allouées. Par opposition, une organisation peu centrée client



Mais à en juger par la récurrence de cette notion (culture client) dans la littérature managériale et dans les plans de transformation, les organisations n'y sont pas encore. Il apparaît ainsi que faire du client l'une des composantes fondamentales des systèmes de croyances et de valeurs organisationnels (= culture d'entreprise) n'est pas encore acquis. Et ce, plus de 100 ans après avoir compris que ledit client était autre chose qu'un maillon dans une chaîne transactionnelle.

Bien souvent les valeurs affichées (une des composantes de la culture) et les comportements (une des expressions de la culture) ne correspondent pas. Quelque chose n'est pas passé, n'est pas pleinement intégré. Ou alors par une minorité uniquement.

À titre d'exemple, nombreuses sont les organisations qui s'attellent à expliciter leur promesse au travers d'une expérience client cible traduite en référentiels comportementaux. Bien souvent, hélas, la lettre l'emporte sur l'esprit. Sessions d'acculturation et formations posturales placent l'enjeu, donnent des clés et un cadre mais l'état d'esprit (l'incarnation) s'efface au profit des recettes, de gestes stéréotypés et de mots répétés selon une logique « bon soldat ». Parce qu'on a dit aux agents de la relation client de le faire. Le client, ce qui est important pour lui, le pourquoi de tous ces efforts ont-ils véritablement pris racine dans l'ADN et dans le cœur des acteurs ? Pas si sûr.

Autre illustration de ce désalignement entre culture organisationnelle et enjeu client: le pilotage des indicateurs de satisfaction. Une organisation peut-elle se targuer d'être centrée client quand seule une poignée d'experts (les équipes marketing le plus souvent) a la connaissance des perceptions client et des scores de satisfaction et que les équipes opérationnelles n'en sont pas informées ou considèrent que tout va bien car le sujet est pris en charge par d'autres ?

Conduire des programmes de changement centrés client ne suffit plus. Pour que le client soit véritablement intégré dans les priorités et les états d'esprit, c'est une transformation culturelle profonde que les entreprises se doivent d'engager.

#### De l'importance des rituels pour ancrer l'enjeu client et animer l'amélioration continue

Au sein d'une entreprise dont la culture est centrée sur le client, ce dernier occupe le devant de la scène non seulement dans le système organisationnel de valeurs et de pratiques, mais également dans les cœurs et dans les têtes. Parmi les briques fondamentales qui consacrent et réaffirment ce qui est important pour l'organisation, et structurent l'action en conséquence, portons notre attention sur les rituels. Sans eux pas de ciment culturel. Le psycho-sociologue canadien Erving Goffman définit ainsi un rituel : « un acte formel et conventionnel par lequel un individu manifeste son respect et sa considération envers un objet de valeur absolue, à cet objet ou à son représentant ». Si le client est important pour l'entreprise il doit trouver sa place dans ses rituels managériaux. À la fois piliers et expressions de la culture organisationnelle, ceux-ci affirment ce qui est prioritaire, fédèrent, donnent des règles pour l'action et l'initient. Ils sont répétitifs (ancrés dans les habitudes), collectifs et opèrent selon un format stable.

Lumières et des grecs, notre foi en la raison (« logos ») est sans limite. D'où une tendance à aborder les transformations culturelles par l'énonciation d'orientations cibles en pensant que les comportements vont naturellement suivre. La transformation par le rituel prend le contre-pied de cette approche en donnant la primauté à l'action collective et à l'expérience. Au-delà de ses caractéristiques élémentaires (récurrence, dimension collective, etc.) le rituel renvoie au sens, à des valeurs qu'il ancre par la répétition dans les comportements. On ne transforme pas par décret, on transforme par l'expérience et c'est cela que le rituel permet. Intégrer le client dans les rituels managériaux peut

#### « BIEN SOUUENT, LES UALEUS AFFICHÉES ET LES COMPOSTEMENTS NE COSSEPONDENT PAS. »



prendre diverses formes mais dans tous les cas la mesure de la satisfaction client doit devenir un repère collectif essentiel. « On ne manage bien que ce qu'on peut mesurer » disait Peter Drucker.

Parmi les bonnes pratiques mises en œuvre chez les clients de Balthazar : rituels de partage des scores de satisfaction client auprès des équipes terrain pour rythmer un cycle d'expérimentations (transport ferroviaire) ou encore ritualisation de points 5' lors desquels on tire au sort la posture de relation client que l'équipe va tester et améliorer

ce jour-là (restauration de concession). Dans les deux cas, le principe est l'amélioration continue articulée autour d'une mesure partagée de la satisfaction et des perceptions du client.

Bien évidemment, la culture centrée client se joue à tous les étages. À commencer par les équipes de Direction dont les rituels doivent eux aussi intégrer le client, ses perceptions, la mesure de sa satisfaction et la stratégie associée (ce qui n'est pas toujours le cas, même dans les grands groupes). Parmi les CODIR et COMEX les plus avancés, certains vont jusqu'à intégrer dans leurs rituels le

client lui-même au travers d'une chaise vide qui le symbolise (à l'instar de Jeff Bezos qui fut un précurseur en la matière dès la naissance d'Amazon, entreprise fondamentalement centrée client s'il en est). C'est peut-être là le prochain horizon de la culture client : dépasser le paradigme de la relation vers le client (dans laquelle ce dernier reste toujours une entité externe, une cible à modeler et atteindre), pour s'inscrire dans une relation avec le client.

**Julien Grandchamp** 



# DOSSIER LA RAISON D'ÊTRE

#### LA POTION MAGIQUE DES ENTREPRISES ?



#### PARTIE 1 : Pourquoi réinventer l'entreprise ?

La réinvention de l'entreprise

Le témoignage de Patrice Carayon, Président France Chiesi

Le témoignage de Vincent Romet, Directeur Général de Lagardère Travel Retail

L'interview de Kevin Levillain, Enseignant-chercheur au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de Mines ParisTech

La loi PACTE : Un nouveau cadre réglementaire pour redéfinir l'entreprise

La loi PACTE en BD

L'éclairage d'Errol Cohen, Avocat au Cabinet Le Play

L'éclairage d'Anne-France Bonnet, Présidente du cabinet Nuova Vista

La Communauté des Entreprises à Mission

Loi PACTE, tomates et raison d'être

## LA RÉINVENTION DE L'ENTREPRISE

À quoi sert une entreprise ? À faire des bénéfices, point final. Point final, vraiment ?

De plus en plus nombreux, des entrepreneurs cherchent à revenir à la mission initiale des capitaines d'industrie : créer une richesse durable pour l'ensemble des parties prenantes et pour l'entreprise personne morale en premier lieu<sup>(1)</sup>. Aujourd'hui, même les plus libéraux se rendent à l'évidence : l'entreprise ne saurait durer si elle ne vit que pour ses actionnaires.

Le jour où Antoine Riboud s'est levé devant le Congrès national du patronat français, à Marseille en octobre 1972, ses pairs se sont demandé ce qui lui était arrivé : « Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux, c'est-à-dire d'une part, nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de condition de vie et de travail, et d'autre part, nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l'homme », a-til déclaré devant un parterre éberlué<sup>(2)</sup>.

Le patron de ce qui était en train de devenir Danone n'avait pourtant rien d'un dangereux révolutionnaire : mais son discours de Marseille remettait en question un postulat bien établi. Celui, théorisé par Milton Friedman seulement dix ans plus tôt, selon lequel « les entreprises ont une responsabilité sociale, et une seule : celle d'employer leurs ressources et de s'engager dans des activités destinées à augmenter leurs bénéfices, tant qu'elles respectent les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elles participent à une compétition ouverte et libre, sans tromperie et sans fraude »(3). Le message semblait clair jusque-là : on était là pour faire des affaires, et il convenait de laisser aux autres, fondations ou philanthropies de toutes sortes, le soin de réparer la société.

#### Capitaines d'industrie

Quand l'entreprise à responsabilité limitée a été inventée, en 1811 à New York, elle a permis de réunir les capitaux et les ingénieurs nécessaires aux grandes innovations de la révolution industrielle. Le patron d'alors était un capitaine d'industrie, chargé de donner le cap au navire et permettre à l'entreprise d'être véritablement un acteur générateur de « création collective »(4). Comme l'ont montré les recherches menées à Mines ParisTech et dans le cadre d'un programme au Collège des Bernardins, ce type de gouvernance de l'entreprise a été éclipsé par le droit des sociétés commerciales, c'est-à-dire du contrat entre les apporteurs de capitaux<sup>(5)</sup> : dans cette logique, l'entreprise appartient à ses actionnaires, et sa raison d'être est de faire du profit. À tel point que la Cour suprême américaine a dû rappeler, dans un arrêt de 2014 (Burwell vs. HobbyLobby Stores), que ce n'est pas forcément son seul et unique but : « la loi commerciale moderne n'exige pas des corporations qu'elles recherchent le profit à tout prix, et elles sont nombreuses à ne pas le faire »(6).

#### Pourquoi réinventer l'entreprise ? Partie 1

Certaines entreprises. notamment à actionnariat familial, ont été fondées sur des principes de mission sociale. Comme ces firmes familiales Quaker, qui ont donné naissance aux banques Barclays ou Lloyds, rappelle Colin Mayer, professeur de management à Oxford. Souvent très empreintes de paternalisme, ces approches dépendaient malgré tout du bon vouloir de leurs propriétaires : l'actionnariat familial s'est souvent dilué peu à peu au fil du XXe siècle, tandis que les marchés financiers prenaient le pouvoir.

« La montée en puissance des marchés dans le contrôle des entreprises, les offres publiques d'achat, l'activisme des sociétés d'investissement, ont intensifié la pression sur les dirigeants pour qu'ils donnent la priorité aux intérêts et aux profits des actionnaires »(7), écrit Mayer, à la tête d'un programme de recherches sur l'état et le futur des entreprises : The Future of the corporation, sous l'égide de la British Academy. La poursuite effrénée du profit et la vision court-termiste imposée par les marchés financiers ont mené à une série de scandales publics - citons, dans le désordre, crise des subprimes, effondrement de l'immeuble Rana Plaza au Bangladesh, manipulation des scores d'émissions de gaz polluants chez Volkswagen...

La situation a mené une publication aussi peu altermondialiste que The Financial Times à titrer, le 18 septembre 2019 : « Capitalism: Time for a reset » (Il faut remettre les pendules à l'heure), en haut de son nouveau manifeste : « Le modèle capitaliste libéral nous a apporté la paix, la prospérité et le progrès technologique. (...) Mais depuis dix ans, après la crise économique mondiale. le modèle s'épuise, notamment parce qu'ils se focalise sur la maximisation des profits et de la valeur des actions. Ces principes de bonne gouvernance sont nécessaires, mais pas suffisants. (...) La santé à long terme du capitalisme de la libre entreprise va dépendre

de sa capacité à produire des bénéfices qui ont un sens »(8). Profit with a purpose, en

#### En mission ou au tapis

Purpose, que l'on peut traduire par raison d'être, ou par mission : le mot est lancé. De nombreux dirigeants ne veulent plus ignorer des consommateurs de plus en plus attentifs au respect des travailleurs, de l'environnement, et du contenu de leur assiette, branchés sur les réseaux sociaux et sur des applications comme Yuka, qui détaille la quantité de produits nocifs dans les produits qu'ils achètent. Selon un sondage Deloitte<sup>(9)</sup>, 28% des consommateurs choisissent une marque plutôt que l'autre en fonction de la manière dont l'entreprise traite ses employés ; 20% en fonction de sa politique environnementale, et 19% en fonction de son impact sur les territoires.

Il est temps que les entreprises retrouvent leur sens profond. Les financiers, conscients des gains de productivité et du succès commercial des entreprises engagées, ouvrent également leur portefeuille : les actifs gérés selon les critères d'analyse extra-financière ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) sont passés de 22,9 trillions de dollars en 2016 à 30,7 trillions en 2018<sup>(10)</sup>. La lettre annuelle de Larry Fink, président de Black Rock, le plus grand fonds de pension du monde, rappelle que « les entreprises qui honorent leur mission et leurs responsabilités envers leurs parties prenantes récoltent des bénéfices à long terme. Celles qui les ignorent se prennent les pieds dans le tapis »(11).

LAB'THAZAR

<sup>1.</sup> B. Segrestin, et A. Hatchuel, Refonder l'entreprise, Paris, Seuil, 2012.

<sup>2•</sup> Discours d'Antoine Riboud aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille, https://tinyurl.com/y3v6bqkk

<sup>3•</sup> Milton Friedman (1970), 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', New York Times Magazine, 13 September, cité par Colin Mayer (2018) "The Future of the Corporation: Towards Humane Business", Journal of the British Academy, https://doi.org/10.5871/ iba/006s1.001. Notre traduction.

<sup>4 ·</sup> B. Segrestin, et A. Hatchuel, Refonder l'entreprise, Paris, Seuil, 2012.

<sup>5-</sup> B. Segrestin, "La mission de l'entreprise, variable clé de la démocratie sociale ?", Presses Universitaires de France / Cités
6- Arrêt de la Cour suprême américaine Burwell vs. HobbyLobby Stores Inc. №13-354, cité par Lynn Stout (2015), "Corporations Don't Have to

Maximize Profits", The New York Times, 16 avril 2015.

<sup>7.</sup> Colin Mayer (2018) ibid

<sup>8•</sup> The New Agenda, Manifeste du Financial Times publié le 18 septembre 2019: https://

<sup>9.</sup> Deloitte 2019 Consumer Pulsing Survey in the United States, United Kingdom, China

<sup>10•</sup> Chiffres Global Sustainable Investment Alliance cités dans "I'm a company and I'm here to help", The Economist, 24 août 2019.

<sup>11.</sup> Larry Fink's 2019 letter to CEOs, "Purpose and Profit", https://www.blackrock.com/ corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter

Cette vague de fond touche au modèle économique même de l'entreprise. Dans cette optique, plus de 3000 entreprises du monde entier, totalisant un chiffre d'affaires de plus de 63 milliards de dollars, ont obtenu une certification B-Corp, « le mouvement mondial qui fait du business la force du bien », dans le sillage de Patagonia, Body Shop et des laboratoires pharmaceutiques Chiesi (voir page 34). Le vieux mantra de l'entreprise dont la responsabilité se limite à engranger des profits, selon la définition de Friedman que nous citions plus haut, devient obsolète.

## Le retour des parties prenantes

En août 2019, la Business Roundtable, qui rassemble 181 des plus grandes entreprises américaines, a changé sa définition même du purpose of a corporation, la mission d'une entreprise. Son nouveau manifeste déclare clairement revenir sur le principe de l'actionnaire tout-puissant, pour se tourner vers l'ensemble des parties prenantes : clients, salariés, fournisseurs, habitants, et enfin seulement les actionnaires. « Chacune de nos parties prenantes est essentielle. Nous nous engageons à créer de la valeur pour chacune d'entre elles, pour l'avenir de nos entreprises, de nos communautés et de notre pays », assurent les signataires, qui incluent Jeff Bezos<sup>(12)</sup> le fondateur d'Amazon (et l'homme le plus riche du monde), Tim Cook, dirigeant d'Apple, et Jamie Dimon, CEO de la banque JP Morgan.





12• https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans

Le monde s'est-il soudainement peuplé d'idéalistes ? Bien sûr que non. Ces entreprises ne s'engagent pas à sauver le monde. BlackRock détient toujours des actifs importants chez les principaux producteurs d'énergie fossile du monde. Mais une attention sincère portée aux parties prenantes est sans doute ce qui produira le changement. Les salariés de Microsoft, d'Amazon, ne gardent plus le silence quand ils désapprouvent les accords commerciaux de leurs dirigeants, qu'il s'agisse de produits toxiques ou de pratiques agressives. L'entreprise, longtemps un objet aux mains d'actionnaires tout-puissants, redevient un sujet : un système vivant, unique, complexe.

La loi PACTE, votée en août 2019, va jusqu'à changer la définition de l'entreprise dans le code civil. Elle ne doit plus, comme depuis deux siècles, être seulement gérée dans l'intérêt commun des associés, mais aussi dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Protégée des prédations financières, l'entreprise peut enfin retrouver son sens d'origine : créer une prospérité partagée. C'est là qu'elle trouvera sa raison d'être et, partant, son avenir.



## ET LA FIERTÉ

## Comment transforme-t-on un laboratoire pharmaceutique en entreprise certifiée B-Corp?

La plupart des laboratoires n'ont pas encore la culture du changement : ils considèrent soit qu'ils sont fondamentalement vertueux, puisqu'ils fabriquent des médicaments qui sauvent des vies ; soit qu'ils sont fondamentalement opportunistes, puisqu'ils gagnent de l'argent avec la santé des gens. Mais notre actionnariat familial a fait la différence. Notre groupe est toujours dirigé par les six héritiers de Giacomo Chiesi, le pharmacien de Parme qui a fondé le laboratoire en 1935. Parmi eux, Maria-Paola Chiesi a incarné la transition, d'une manière très personnelle qui nous a beaucoup inspiré. Fondamentalement convaincue que notre groupe n'a un avenir que si la planète en a un, Maria-Paola a mené la transformation de Chiesi en Societa Benefita - l'équivalent italien des sociétés à mission - et nous a engagé à faire de même dans les filiales. Avec mon comité de direction et l'ensemble de nos salariés, nous nous sommes appropriés la mission définie par le groupe Chiesi.

#### Vous avez donc commencé par le référentiel B-Corp...

Jusque-là, comme dans beaucoup de grandes entreprises, c'est notre fondation qui se chargeait de nos actions sociétales et environnementales. Nous avons voulu aller au-delà, en intégrant ces préoccupations au fonctionnement même de notre entreprise. Nous sommes partis, en 2018, d'un audit adossé au référentiel B-Corp, qui nous a permis de préparer un plan d'action. En France, nous avons travaillé à nos émissions de CO2, au recyclage de l'eau dans les usines, à notre politique d'achats, et le groupe a obtenu le label en juin 2019. Maintenant que nous avons les bons outils de mesure, nous cherchons à transformer l'entreprise en profondeur. Il faut réinventer

notre business model pour accompagner notre transformation dans des conditions optimales. Cette refonte de l'entreprise implique une transformation culturelle et opérationnelle qui suppose l'adhésion de nos collaborateurs

### Entre progrès environnemental et résultats financiers, faut-il arbitrer ?

Il faut comprendre que ces deux objectifs ne sont pas antinomiques et qu'on peut réussir sur les deux fronts. Nos actionnaires familiaux sont conscients des risques financiers que cela peut nous faire courir à court terme, mais nous sommes prêts à les assumer pour un bénéfice à long terme, avec des résultats convaincants. Nous nous sommes engagés à devenir carbon-free en 2035 pour le centenaire de l'entreprise. Cet objectif implique de revoir l'ensemble de nos processus, nos plans de transport bien sûr, mais aussi certains de nos produits. Il faut donc changer les infrastructures industrielles, refaire tous les circuits qualité, reprendre toutes les procédures... Toute notre usine de Blois - qui prépare d'ailleurs l'inauguration de son extension - est mobilisée. Cette innovation est bénéfique pour la planète, tout en nous offrant un excellent argument pour nos activités commerciales : nous progressons sur les deux fronts.

#### **MISSIONS DU GROUPE CHIESI**

INNOVER DE MANIÈRE DURABLE ET SOCIÉTALE POUR PROPOSER DES SOLUTIONS AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE DES PATIENTS,

MOBILISER NOS ÉNERGIES ET CELLES DES PARTIES PRENANTES POUR CO-CONSTRUIRE EN CONFIANCE ET TRANSPARENCE,

CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE DE TOUS ET DE LA PLANÈTE PAR UN DÉVELOPPEMENT PÉRENNE ET RESPONSABLE.



## NOTRE VOCATION EST D'APPORTER AU QUOTIDIEN UNE TOUCHE D'HUMANITÉ

## Qu'est-ce qui a suscité votre intérêt pour un travail sur la raison d'être ?

Quand je suis arrivé à la direction générale, en 2017, nous avions besoin de trouver un projet d'entreprise qui réunisse toutes nos entités. Notre groupe rassemble des organisations bien distinctes, qui avaient été pensées jusque-là de façon très silotée. Pour rassembler au-delà des initiatives et des ambitions de chacun, il fallait donner davantage de sens et de cohésion : pourquoi faisons-nous notre travail? Pourquoi nos collaborateurs se lèvent-ils le matin, au-delà de créer de la valeur pour l'actionnaire ? La question peut sembler théorique, mais elle ne l'est pas du tout. Le sujet de la raison d'être nous a permis de nous poser les bonnes questions.

## Qu'est-ce qui donne du sens à vos collaborateurs dans les boutiques ou les restaurants?

Entre les horaires à tenir, le travail qui réapparaît sur nos smartphones, les contrôles de sécurité, le voyage n'est plus une parenthèse de plaisir : nos clients sont pressés, stressés. C'est là que nos collaborateurs peuvent apporter, au-delà de leurs activités de base, un vrai réconfort ou une touche d'humanité. Nos réseaux sociaux nous ont remonté de belles histoires, comme celle du vendeur de Relay qui a traversé toute la gare de Lyon pour rendre à une dame le sac qu'elle avait oublié avant de monter dans le train. Ces expériences dépassent le cadre de nos activités commerciales : elles donnent du sens à notre travail.

### Dans ce contexte, à quoi peut servir la raison d'être sur le terrain ?

Elle confortera nos collaborateurs dans l'idée que nous partageons les mêmes valeurs.

Beaucoup travaillent dur : ils se lèvent tôt, ils sont confrontés à des centaines de milliers d'individus pressés. Entre deux équipes à l'activité similaire, si l'une a un manager qui donne du sens au travail de son équipe à son niveau, et l'autre à un manager qui ne le fait pas, nous constatons une différence de 25% de chiffre d'affaires. On doit soutenir nos managers en leur offrant une vision plus large, dans laquelle ils peuvent aussi s'inscrire.

#### En tant que dirigeant, c'est un projet qui ne se mène pas seul...

Au début de notre réflexion, je trouvais la notion de raison d'être intellectuellement intéressante, mais je me demandais comment le comité exécutif que j'anime allait réagir. Fin août, nous avons organisé un séminaire pour y réfléchir. J'ai été très surpris de voir qu'en deux jours, nous étions tous d'accord sur les grandes lignes. Il est maintenant nécessaire de retravailler le sujet, d'aller un cran plus loin. Quand nous arriverons à une colonne vertébrale assez solide, nous élargirons le cercle de travail à nos collaborateurs.

### Ce projet pourrait embarquer toutes les activités de votre entreprise ?

Quand on réalise l'impact à 360 degrés de la raison d'être sur nos activités, on prend conscience de l'ampleur du chantier. Comment parler à des voyageurs qui boycottent de plus en plus les avions par souci de leur empreinte carbone ? Comment donner un supplément d'âme local à nos commerces, en nous rapprochant des agriculteurs et des producteurs locaux ? Comment remettre cette touche d'humanité dans les relations, dont nous n'avons jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui ? Le sujet est immense. Mais nos craintes s'évanouiront quand nous serons portés par nos collaborateurs. Notre démarche ne fait que commencer.



Une raison d'être clairement définie pourrait transformer profondément Lagardère Travel Retail France. Vincent Romet, son directeur général, en est convaincu. Lagardère Travel Retail, est un des acteurs majeurs du commerce dans les zones de transport (gares, aéroports...) avec trois activités : le travel essentials (magasin de proximité), le duty free et la mode, ainsi que la restauration.



## J KEVIN LEVILLAIN

« La loi PACTE estune révolution conceptuelle »

Kevin Levillain est enseignant-chercheur au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de Mines ParisTech et co-titulaire de la chaire de Théorie de l'Entreprise, avec le professeur Blanche Segrestin. Leurs recherches communes sur l'objet social étendu de l'entreprise et les sociétés à mission ont fortement inspiré le rapport Notat-Sénard, puis le volet « Entreprise et Société » de la loi PACTE.

#### D'où provient votre intérêt pour la finalité de l'entreprise ?

Nos travaux ont deux origines. D'un côté, les recherches menées au CGS depuis plus de 20 ans ont mis en lumière un découplage de plus en plus grand entre les processus d'innovation dans l'entreprise et la manière dont la gouvernance les percevait et les soutenait, iusqu'à ce que les modèles dominants de gouvernance finissent par empêcher l'entreprise de profiter de ses capacités d'innovation. Nous en avons tiré notre premier questionnement : quelle gouvernance de l'entreprise serait compatible avec les enjeux de l'innovation aujourd'hui ? Mais, de l'autre côté, nous avons aussi contribué à un programme de recherche multidisciplinaire au collège des Bernardins, autour d'une question qui était assez provocante au démarrage en 2008 : à qui appartient l'entreprise ?

Nous y avions identifié le droit comme un élément fondamental, qui fixe les conditions d'action de l'entreprise. Tant qu'on n'arrive pas à modifier l'asymétrie profonde de la société commerciale, qui se définit comme un contrat entre actionnaires, on bloque la capacité de l'entreprise à innover de manière socialement et environnementalement responsable. Nous ne réfléchissons pas à la finalité de l'entreprise dans l'absolu, mais nous la décrivons comme une forme de collectif « créatif », né à la fin du 19ème siècle pour déployer une capacité d'innovation nouvelle, dans le sens d'un progrès collectif. C'est cette définition oubliée que le droit peut aujourd'hui protéger en redonnant un espace au projet d'entreprise.

## L'entreprise est-elle légitime à s'occuper du bien commun ?

Vous avez étudié des modèles similaires à l'étranger. Avec la loi PACTE, la France propose-t-elle quelque chose de différent ?

Aux États-Unis, les dirigeants qui voulaient mener des projets responsables risquaient d'être poursuivis par certains actionnaires pour ne pas avoir maximisé la valeur financière de l'entreprise. Le purpose - que nous traduisons par mission - est alors une solution juridique qui les protège. En France, les dirigeants ne risquent pas directement de poursuite juridique, mais pourtant, la représentation de l'entreprise est similaire. Demandez dans la rue à quoi sert une entreprise, on vous répondra très probablement qu'elle sert à maximiser les profits.

Avec la loi PACTE, la France saisit une opportunité d'être pionnière sur un modèle original. Plutôt qu'une simple solution « technique », elle opère une véritable révolution conceptuelle, en proposant une nouvelle représentation de l'entreprise, en tant que projet collectif, innovant, et qui au travers de sa mission ou de sa raison d'être, s'engage à promouvoir une vision qu'elle estime désirable. Les chercheurs étrangers se montrent d'ailleurs curieux : comment le législateur français s'est-il ainsi permis de redéfinir l'entreprise ?

En un sens, l'entreprise se mêle déià du « commun » ! C'est l'illusion de la théorie économique dominante que de nous faire croire que l'entreprise n'est qu'un agent économique qui n'a, de ce fait, pas d'influence politique sur nos sociétés. La manière dont on s'habille aujourd'hui, dont on mange, dont on se soigne, dont on se distrait, dont on voyage, tout cela est grandement construit par les entreprises. Reconnaissons donc que l'entreprise transforme nos sociétés, pour le « bien » ou non. Partant de là, il faut donc créer le moyen de la rendre comptable de ces transformations. L'entreprise ne doit pas « s'engager » en politique, mais expliquer sa manière de voir son rôle dans la société pour qu'on puisse en discuter, en interne avec les salariés, les actionnaires, mais aussi en externe, avec les pouvoirs publics et les parties prenantes. C'est à cela que sert sa mission.



## Comment obtenir rapidement des résultats qui concilient impact sociétal et performance économique ?

La mission, et même la raison d'être, auront rempli leur rôle le jour où les entreprises arrêteront de découpler performance et mission, et reconnaîtront que la seule performance qui ait un sens est définie par la mission elle-même. Si la mission dit qu'il faut développer de manière économiquement soutenable telle ou telle branche technologique, l' « économiquement soutenable » fera partie de la mission : ce n'est pas un gros mot d'être rentable, mais cela se définit dans des conditions de soutenabilité.

Cependant, on a encore trop souvent tendance à confondre le rôle social de l'entreprise avec son impact mesurable. Il ne suffit pas de prouver que les émissions de CO2 ont été réduites l'année dernière, ou que tant d'emplois ont été créés. Face aux enjeux sociaux et environnementaux, nous avons aussi besoin des entreprises pour leur capacité d'innovation à long terme, et qu'elles soient capables de repenser, par exemple, les modèles de mobilité ou de communication. L'enjeu de la mission devient alors davantage de se questionner sur sa stratégie, sur le chemin qu'on prend, plutôt que seulement sur des résultats immédiatement mesurables. C'est une perspective à long terme, qui ne se résume pas à l'incarnation par un dirigeant, mais désigne un mandat au dirigeant. Cette démarche s'inscrit dans le temps long.



## Aujourd'hui, la loi PACTE ne précise pas ce qu'une mission ou une raison d'être doit inclure...

Non. La loi a eu l'immense mérite d'ouvrir le débat, et de pousser de nombreux dirigeants. politiques, syndicats, à s'interroger sur le rôle de l'entreprise. En école de commerce ou de droit, on ne peut plus enseigner une vision monolithique de l'entreprise, réduite à sa rentabilité. Cela étant dit, la loi ne suffira pas à elle toute seule à empêcher des entreprises d'utiliser le cadre de manière inopérante. Elle devra être complétée de normes, de standards de « bonne pratique ». L'incertitude juridique autour de la mise en œuvre de la loi peut encore freiner certaines entreprises qui auraient envie d'y aller. Mais la subtilité du rapport Notat-Senard, reprise par le législateur, est de créer un escalier (voir les trois étages de la loi dans la BD pages 46-47). qu'on peut monter progressivement. Tant que le débat continue, que la raison d'être reste un sujet, je pense que la qualité de la gouvernance s'améliorera au fur et à mesure : le mission washing sera pointé du doigt ; à l'inverse, les premières entreprises qui se saisiront de cet objet bizarre qu'est la raison d'être seront déterminantes pour définir les bonnes pratiques. Le modèle reste largement à construire.

# À LIRE : BLANCHE SEGRESTIN ET KEVIN LEVILLAIN (2018). LA MISSION DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE : PRINCIPES ET NORMES DE GESTION, PRESSES DES MINES.

KEVIN LEVILLAIN (2017),

LES ENTREPRISES

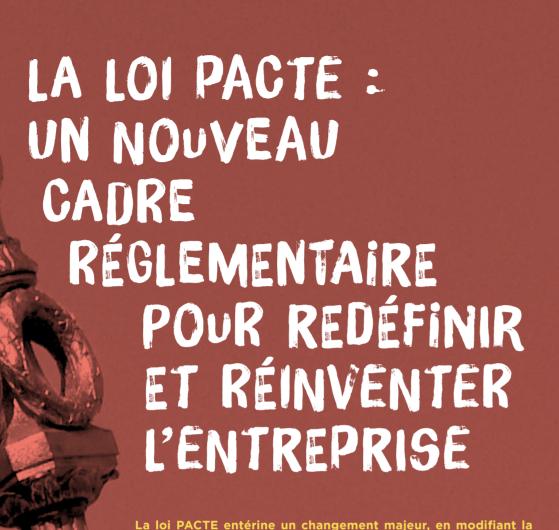
À MISSION : UN MODÈLE

DE GOUVERNANCE POUR

L'INNOVATION,

VUIBERT

BLANGHE SEGRESTIN ET ARMAND HATCHUEL, REFONDER L'ENTREPRISE, PARIS, SEUIL 2012



les entreprises vont-elles s'en saisir?

définition de la société dans le droit. Au-delà, elle introduit

une dimension inédite : celle de la finalité de l'action de

l'entreprise, invitée à s'interroger sur son essence profonde

et sur sa vocation. Une fois établi, ce nouveau cadre

théorique mérite d'être investi et expérimenté : comment

Propos extraits des travaux du Groupe de Travail

Raison d'être et Société à mission de la Communauté

des Entreprises à Mission, co-animé par Balthazar

Bruno Le Maire lançait en octobre 2017 en France le proiet PACTE (Plan d'Action Pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise), pour donner aux entreprises un nouveau cadre et les leviers pour innover, se transformer, grandir et créer des emplois.

Ce vaste chantier consultatif a permis d'aborder sept champs de réflexion parmi lesquels figuraient le partage de la valeur et l'engagement sociétal de l'entreprise, avec deux objectifs:

• Consacrer la contribution des entreprises à l'intérêt collectif et au bien commun et leur rôle dans la réponse aux défis sociétaux et environnementaux contemporains :

#### • Réconcilier les Français avec l'entreprise.

Sur ce sujet, et s'appuyant sur 10 ans de travaux de recherche (en particulier ceux de Mines Paris Tech) et le rapport Notat-Senard, la stratégie adoptée par le législateur a été de proposer une évolution normative puissamment symbolique pour toutes les entreprises niveau (1), et d'offrir des options niveau (2) niveau (3) pour que celles qui le souhaitent puissent aller plus loin.

Les articles 169 et 176 ont été votés après plusieurs mois de concertations et de débats parlementaires, le 11 avril 2019.

Fait suffisamment rare pour en mesurer la portée, ces réflexions ont abouti à une évolution du code civil, afin d'y modifier la définition de l'entreprise.

#### Les 3 niveaux de contribution proposés par la loi PACTE

NIVEAULT: L'article 1833 du Code civil est complété par l'alinéa suivant : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enieux sociaux el environnementaux de son activité. »

Il affirme que les sociétés ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui leur sont propres. La mention des enjeux sociaux et environnementaux permet de préciser que tout dirigeant devrait s'interroger sur ces enjeux et les considérer avec attention, dans l'intérêt de la Société, à l'occasion de ses décisions de gestion. L'objet social est donc élargi, défini et inscrit. À noter, l'article de loi ne mentionne pas directement la notion de Responsabilité Sociale et Environnementale qui est plus impactante en prenant en et environnementaux.

NIVEAU 2: L'article 1835 du Code civil est complété par l'alinéa suivant : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. ».

Cette notion de raison d'être vise à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme. Cet article incite ainsi, sous la forme d'un effet d'entraînement, les sociétés à ne plus être quidées par une seule « raison d'avoir » mais également par une raison d'être, forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter vers une recherche du long terme et de l'intérêt général. Inscrire la raison d'être dans les statuts est un acte puissant. Au-delà de la notion d'identité elle constitue aussi le socle de l'investissement proposé aux actionnaires Elle induit l'externe.

NIVEAU 3 : Le cadre optionnel de la « société à mission » introduit les articles L.210-10 à L.210-12 dans le Code du Commerce.

Cette nouvelle « qualité » vient entériner un engagement volontaire qui fait l'objet d'une inscription dans les statuts et pour lequel la notion de résultat est plus présente. Cette innovation juridique, qui valorise l'engagement sans enfreindre la liberté d'entreprendre et sans renoncer au profit, peut être adoptée par tout type d'entreprise (secteur, taille, statut). Une fois les objectifs affichés, ils sont opposables aux actionnaires - c'est-à-dire que l'entreprise peut refuser d'obéir aux injonctions des actionnaires si celles-ci vont à l'encontre de la mission de l'organisation. La lo reconnaît ainsi que l'intérêt propre de l'entreprise est indépendant de l'intérêt de l'actionnaire. À la différence des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) aucun avantage fiscal ne vient encourager son adoption.

(art. 169 et 176)



POUR LES ENTREPRISES VOLONTAIRES - les sociétés à mission LA MISSION (statutaire)

un engagement de résultat plus présent

Art L.210-10 code du Commerce : « Une société peut faire publiquement état de la qualité de



LA RAISON D'ÊTRE (statutaire)

Art 1885 Code Civil : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se

POUR TOUTES LES ENTREPRISES

La prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux est inscrite dans la loi

9

\* PLAN D'ACTION POUR LA CROSSANCE ET LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

LE CONSTAT DE DÉPART

FINI LE TEMPS OU L'ENTREPRISE NE SE PRÉOCCUPAIT QUE DES PROFITS DE SES ACTIONNAIRES.

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX S'IMPOSENT À ELLE DE MANIÈRE DE PLUS EN PLUS PRESSANTE.



COMMENT REDEFINIR LE RÔLE DE L'ENTREPRISE PACE À CES ENJEUX?

COLLÈGE DES BERNARDINS

DE LA «SOCIÉTÉ» AU SENS JURIDIQUE. ELLE SE CONSTITUE SUR UNE ASPIRATION A INNOVER ET À TRANSFORMER LE MONDE.

L'ENTREPRISE EST UN

COLLECTIF DISTINCT

L'ENTREPRISE À MISSION EST UN NOUVEAU SCHÉMA DE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE QUI REND AUX DIRIGEANTS LEUR CAPACITÉ À ORGANISER LE DISPOSITIF DE CREATION COLLECTIVE DANS L'INTÉRÊT DE L'ENSCMBLE DES PARTIES PRENANTES,



LE RAPPORT NOTAT-SENARD

UNE MISSION AD HOC EST CONFIÉE À DEUX EXPERTS.

COMMENT DEPASSER UNE VISION DE L'ENTREPRISE DATÉE?



CE RAPPORT VA FORTEMENT INFLUENCER L'ÉCRITURE DU PROJET DE LOI PACTE SUR LE VOLET «ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ».



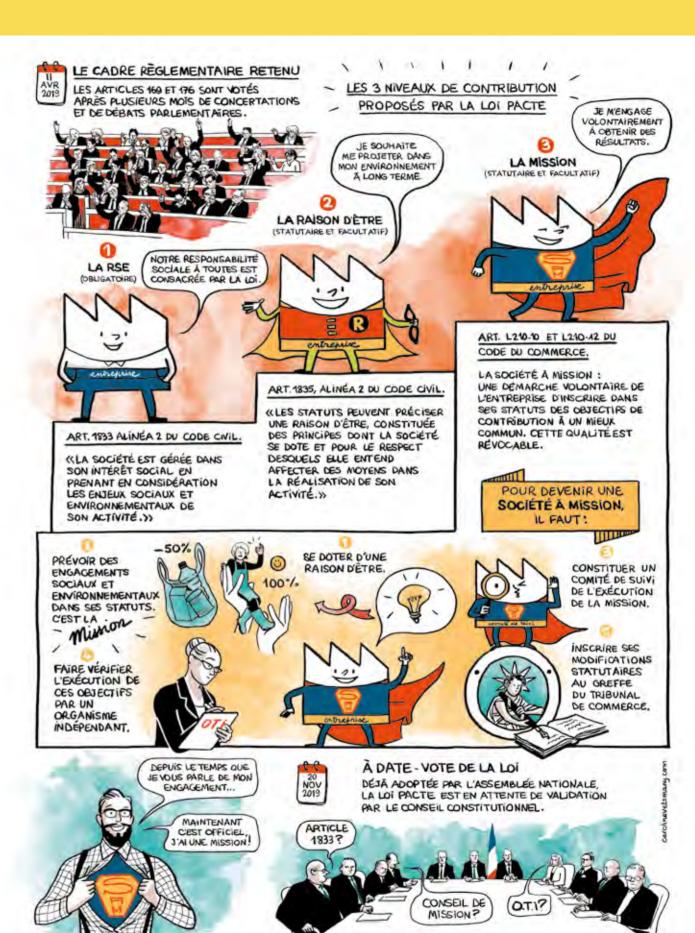
2018 LES ENTREPRISES ON YEUT ONT UNE SUSCITER UN RAISON D'ÊTRE. EFFET DE DIALOGUE EN INTERNE ET D'ENTRAINEMENT VERS L'EXTÉRIEUR.

200 CONSULTATIONS ET 2 MOIS PLUS TARD,

ILS PRÉSENTENT 14 RECOMMANDATIONS.

LA LOI PRÉVOIT UNE NOUVELLE DEFINITION DE LA NOTION DE SOCIÉTÉ DANS LE DROIT, LA MODIFICATION TRES SYMBOLIQUE DE DEUX ARTICLES PILIERS DU CODE CIVIL AINSI QUE DU CODE DU COMMERCE.





#### ÉCLAIRAGE



#### « L'opportunité de se réinventer »

#### entreprises?

Les trois articles qui concernent la raison d'être et la Société à mission constituent un changement fondamental : ils touchent à la définition même de ce qu'est une entreprise. Notre cabinet, pionnier dans le domaine de l'initiation, de l'accompagnement, de la rédaction et des conseils juridiques est très attentif au développement du sujet.

Nous attendons la publication des décrets d'application de la loi pour connaître les détails, mais la loi est déjà claire sur ce point : on crée un nouveau mode de gestion de l'entreprise, de nouveaux acteurs, un nouveau vocabulaire et des changements de pratiques. Les articles 1833 et 1835 du Code civil ont été modifiés, introduisant la reconnaissance de l'intérêt social de l'entreprise et la possibilité de définir une raison d'être.

#### Les textes sont peu normatifs...

C'est souvent le cas en droit commercial, mais ici, la loi laisse une marge de manœuvre particulière aux entreprises. Le texte prévoit que les entreprises fassent elles-mêmes le travail de réflexion sur leur raison d'être : non pas pour faire plaisir au législateur ou à la société en prétendant toutes changer le monde, mais en repensant leur place dans la société. La loi leur laisse cette passionnante opportunité de se réinventer. Mais cette liberté ne veut pas dire qu'elles ont le droit de faire n'importe quoi...

Il semblerait qu'une nouvelle ère se lève car, tous les jours, nous voyons de nouvelles applications de cette nouvelle logique dans le monde des affaires. Par exemple, sept départements français proposent d'entrer au capital des Aéroports de Paris, dans le cadre de sa privatisation, avec un argument

Que change la loi PACTE au rôle des fort: la mise en avant d'un pacte public et une protection du territoire avant la rentabilité. On s'échappe alors des notions habituelles de contrôle et de responsabilité, pour traduire en droit la notion d'engagement et de cohérence.

#### En quoi cette notion va-t-elle plus loin qu'un

Loin d'une simple promesse ou d'un message de communication, les entreprises peuvent changer ce qu'elles sont fondamentalement. Elles ne promettent pas, elles s'engagent. La raison d'être sort également de la question des risques propres à la RSE, pour revenir à l'objet premier pour lequel l'entreprise a été créée. Il n'y aura pas d'avantages fiscaux, mais l'entreprise y gagnera en mettant son fonctionnement réel en adéquation avec ses engagements.

#### Pourquoi réinventer l'entreprise ? Partie 1

La raison d'être n'est pas une nouvelle version de la RSE. La raison d'être part "d'en haut", du modèle économique : d'abord, ie détermine ce que je suis, puis j'en identifie les ingrédients clés. À l'inverse, la RSE part des impacts sur la société et l'environnement, qu'elle mesure avec soin, avant de concevoir des actions et de les piloter. Les vingt dernières années ont été précieuses: elles ont structuré, objectivé la RSE, et en ont fait un objet sérieux, associé à des reportings extra-financiers obligatoires et des référentiels. Mais le chemin qu'elle suivait était un chemin imposé. Parce que derrière RSE, il v avait l'idée de "rendre compte", ce ne pouvait être un sujet de dirigeant. Ce cadre strict a confiné la RSE à une bulle d'expertise au sein de l'entreprise et a gêné son déplojement à l'ensemble du corps social. La RSE, premier palier décrit par la loi PACTE, n'est désormais plus négociable.

Avec la raison d'être ou la mission, il ne s'agit plus de choisir entre responsabilité ou modèle économique, mais de concilier les deux. On passe du "ou" au "et". La raison d'être intègre naturellement des questions sociétales. Il y a encore trente ans, une entreprise pouvait prospérer, fabriquer ses boulons ou ses téléphones, et se contenter de veiller à bien traiter ses collaborateurs et de mener quelques petites politiques locales. Cette époque-là est révolue. Aujourd'hui, les impacts avérés des acteurs économiques sont forcément globaux. L'écosystème exprime de telles attentes vis-à-vis d'une entreprise que celle-ci ne saurait se penser sans écouter les besoins du monde.

Pour autant, la loi PACTE est une loi qui **fait confiance.** Le texte de loi n'impose pas de nouvelles exigences de comportement sociétal. Avec une grande finesse, qui dénote bien l'expérience entrepreneuriale de ses deux inspirateurs Notat et Sénard, la loi remet le sujet au niveau des dirigeants, et les pousse à se projeter à long terme et à embarquer leurs administrateurs, les collaborateurs, les clients et toutes les parties prenantes dans l'aventure. Nombreux sont les dirigeants qui ont commencé à parler de raison d'être dès la publication des premières informations. Les concepteurs de la loi savaient quels nudges apporter: ils ont pressenti que les entrepreneurs seraient d'autant plus enthousiastes qu'ils pourraient se saisir du sujet à leur manière.

Le monde économique se divisera entre ceux qui ont la vista et ceux qui ne l'ont pas: en 2020, un dirigeant doit faire feu de tout bois pour embarquer ses collaborateurs avec lui, pour préserver son avenir, gagner en intelligence et en agilité dans le monde de demain. Le vecteur d'engagement que représente la raison d'être ou la mission est trop puissant pour être laissé de côté. La marge de manoeuvre actionnariale, et l'envie sincère des dirigeants, feront ensuite la différence entre ceux qui s'arrêteront à l'étape de la raison d'être et ceux qui iront jusqu'à la mission.

Il n'y a pas de recette miracle: chaque entreprise articulera raison d'être et RSE à sa façon. Les aspects stratégiques et essentiels remonteront au niveau de la direction. D'autres éléments, du registre de la cohérence et de la conformité, relèveront toujours du service RSE. Par exemple, une société qui veut faire de l'économie circulaire son standard remontera l'éco-conception au niveau stratégique. D'autres questions, comme l'égalité hommefemme, pourront en revanche rester au niveau de la RSE. L'exact inverse pourra se produire dans d'autres entreprises.

Tout l'enjeu est de construire avec les dirigeants, les collaborateurs et les parties prenantes clés, un corpus cohérent composé d'une raison d'être, des engagements qui la sous-tendent, et des objectifs socio-environnementaux qui la concrétiseront. Si on vise la neutralité carbone en 2028, par exemple, il faudra repenser, les transports, les achats... Et adosser à chaque engagement des indicateurs de performance bien précis. De nouveaux postes devraient voir le jour dans les entreprises, chief mission officers ou responsables de la raison d'être.

L'inscription statutaire de la mission et des engagements est un acte important car irréversible. Une fois intégrés dans les statuts de l'entreprise, il ne sera pas question de les changer tous les deux ans. Bien entendu, tout modèle économique évoluera forcément avec les années. Il est impossible de connaître l'ensemble des contraintes qu'on aura à affronter dans vingt ans. Mais l'erreur serait de ne pas y aller pour autant. Le rôle du dirigeant, c'est aussi de savoir prendre des risques. La réussite demande de l'audace: celle de définir qui on est, et quels idéaux on se fixe.

### LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

#### Vers un modèle d'entreprise qui contribue activement au bien commun

La Communauté des Entreprises à Mission, Association loi 1901 créée en décembre 2018, s'est fixée comme mission de « faire vivre et de promouvoir l'entreprise à mission comme modèle d'entreprise du XXIème siècle ».

L'association fédère des entreprises de toutes tailles, en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de « Société à mission », mais aussi des personnes physiques qui souhaitent s'engager pour transformer le capitalisme et repenser la place de l'entreprise au sein de la Société.

Son action prend trois formes principales :

- La pédagogie et l'inspiration pour entraîner à terme des milliers d'entreprises dans le mouvement;
- Le partage entre pairs pour construire en avancant :
- La publication de travaux de recherche, de recueils de bonnes pratiques et d'études de cas, avec les Mines Paris Tech pour la caution scientifique.





Vers un modèle d'entreprise qui contribue activement au bien commun

#### Les principes des Groupes de Travail

Chaque groupe de travail est constitué à l'initiative de membres qui souhaitent explorer des problématiques précises, animé par deux experts facilitateurs, et éclairé par des chercheurs (notamment Mines ParisTech), avec comme objectifs de :

- S'inspirer entre pairs et créer du lien entre dirigeants d'entreprises sur le chemin de l'entreprise à mission
- Formaliser un point de vue, un retour d'expérience sur un enjeu délimité
- Partager cet éclairage sous forme de livrable rédigé, à destination des membres de la Communauté, et au-delà à l'ensemble des acteurs publics et privés intérressés par le sujet
- Pour soutenir et accélérer le mouvement.

WWW.ENTREPRISESAMISSION.COM

#### Pourquoi réinventer l'entreprise ? Partie 1

### LOI PACTE, TOMATES ET RAISON D'ÊTRE

## Petit détour sur l'histoire de la tomate...

Il y a 20 ans, le Professeur Rabinowitch inventait la "tomate long life", qui reste si belle si longtemps. Facile à transporter, elle a inondé le marché. La "vraie" tomate a presque disparu et se vend "sous le manteau" comme un produit de luxe... Un bénéfice certain pour les acteurs de la "value chain" agro-industrielle : semenciers, producteurs, et distributeurs...

#### Qu'en est-il des consommateurs et plus globalement de la société ?

Coté consommateurs, le problème est que le processus qui rend si belle aussi longtemps la rend également insipide et beaucoup moins nutritive... alors on rajoute un peu plus de sel et un peu plus d'huile... Nous en avons tous fait l'expérience... Ces nouvelles tomates sont aussi produites par une main d'œuvre meilleur marché ou automatisée dans des pays éloignés, voire très éloignés, nécessitant un transport de longue distance...

Fort heureusement, une prise de conscience a lieu sur les enjeux sociétaux d'un modèle qui montre ses limites. La loi PACTE invite ainsi les entreprises à se définir une raison d'être à dimension sociétale et à réinventer un nouveau modèle économique qui n'oppose pas profit et raison d'être... Bien au contraire! Ceux qui sauront aligner les intérêts de toutes leurs parties prenantes seront ceux qui seront performants durablement.

JEAN-NOËL FELLI



# DOSSIER LA RAISON D'ÊTRE

#### LA POTION MAGIQUE DES ENTREPRISES ?



#### PARTIE 2 : Comment formuler sa raison d'être ?

À la recherche de la raison d'être (perdue ?)

Quatre pièges à éviter dans sa formulation

L'interview de Patrick Mathieu, Expert de la singularité des organisations

Le jeu des raisons d'être



# La vocation de l'entreprise ne se résume pas à faire du profit. Mais alors, quelle est sa raison d'être et quel chemin parcourir pour la définir? « LA RAISON D'ÊTRE EXPRIME CE QUI EST

La formulation de la raison d'être est un exercice de longue haleine, à la fois passionnant et angoissant. Il s'agit d'un travail peu ordinaire pour une entreprise et ses dirigeants. La définition même de la raison d'être a donné du fil à retordre à Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard dans le rapport qu'ils ont rendu au gouvernement en mars 2018. LA SOCIÉTÉ. CET "OBJET SOCIAL" ÉTANT
DEVENU UN INVENTAIRE TECHNIQUE, IL
EST NÉCESSAIRE DE RAMASSER EN UNE
FORMULE CE QUI DONNE DU SENS À
L'OBJET COLLECTIF QU'EST L'ENTREPRISE.
C'EST UN GUIDE POUR DÉTERMINER
LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE
L'ENTREPRISE ET LES ACTIONS
QUI EN DÉCOULENT. »

INDISPENSABLE POUR REMPLIR L'OBJET DE

### Doute existential et projection

Le rapport recommande de se prêter à une forme de « doute existentiel fécond » afin « de s'orienter dans une recherche de long terme ». Le terme de doute peut surprendre mais, dans un monde que l'on a coutume d'appeler VUCA - vulnérable, incertain, complexe et ambigu, il relève au fond du bon sens. Car la raison d'être est une boussole qui donnera, une fois identifiée, une direction claire et singulière dans les temps calmes comme dans les périodes plus tourmentées.

L'exercice requiert de répondre à des questions existentielles, afin de construire des fondations solides à la stratégie d'une entreprise : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? Pourquoi existera-t-elle encore dans cinquante ans ? À quel besoin essentiel

Source : Rapport Notat-Sénard L'entreprise, objet d'intérêt collectif - Avril 2018

répond-elle ? Que manquerait-il au monde si elle disparaissait ? Qui sera-t-elle demain ? Quelle sera sa contribution à son écosystème et à la société tout entière ?

Répondre à ces questions n'est ni aisé, ni habituel pour les entreprises. C'est un chemin semé de doutes, qui nécessite une certaine prise de risque de la part des dirigeants pour s'autoriser à interroger, voire à remettre en question, les orientations choisies jusqu'à présent par l'entreprise.

#### Remonter aux origines

Une raison d'être peut tenir en une phrase ou en un document de douze pages. L'essentiel est qu'elle fasse l'objet d'un processus de réflexion réel et approfondi, avec les dirigeants de l'entreprise et leurs collaborateurs. La définition d'une raison d'être est une maïeutique, un accouchement des âmes, telle que la prônait Socrate : prétendre accomplir cet exercice en quelques jours relèverait du charlatanisme. Ce travail relève de l'introspection, comme celle qu'un individu peut faire sur lui-même pour se connaître profondément. C'est également un exercice d'archéologie et de questionnement qui va chercher au cœur de l'organisation ce qui la constitue de manière essentielle et ce qui la motive intrinsèquement. Fabienne Dulac, dirigeante d'Orange France, explique que pour formuler sa raison d'être, l'entreprise a dû remonter dans son histoire et accepter de tout regarder en face, y compris les fêlures, sans réécrire le passé. Ce travail était nécessaire pour retrouver l'ADN de service public coulant dans les veines de cette entreprise désormais privée.

« LA DÉFINITION D'UNE RAISON D'ÊTRE EST UN ACCOUCHEMENT DES ÂMES. PRÉTENDRE ACCOMPLIR CET EXERCICE EN QUELQUES JOURS RELÈVERAIT DU CHARLATANISME »

#### Un système vivant

Le fait même que la loi PACTE ait entériné l'existence de la raison d'être d'une entreprise est une révolution : elle atteste d'un tournant majeur dans la définition de ce qu'est une entreprise. Blanche Segrestin, professeure de gestion à Mines Paris Tech, dont les recherches ont éclairé le rapport Notat-Sénard et la loi PACTE, le précise bien : « En se définissant par sa "raison d'être", une entreprise acquiert de fait une existence juridique autre que celle de l'intérêt commun

de ses associés, jusqu'ici alpha et oméga de sa définition . »

L'entreprise n'est plus considérée comme un objet de propriété aux seules mains de ses dirigeants ou de ses actionnaires, mais une personne morale, un système vivant qui a son propre système de valeurs, ses règles, son histoire, ses modes de fonctionnement et sa singularité.

#### Trouver sa singularité

Singularité et raison d'être : deux notions proches qu'il convient d'articuler de très près. De façon schématique, la raison d'être répond à la question : « A quoi servonsnous? » Cette notion, a priori durable, peut évoluer en fonction du contexte socioéconomique. Quand Eugène Schueller a fondé L'Oréal en 1909, on ne définissait pas de la même manière la beauté des femmes. Quand Antoine Riboud a prononcé son discours de Marseille (voir page 30), les questions environnementales n'avaient pas la place cruciale d'aujourd'hui. Danone ne plaçait pas encore la santé de la planète au centre de sa raison d'être. En d'autres termes, la raison d'être évolue. Mais l'essence

profonde de l'entreprise, son ADN, ce que nous appelons sa « singularité », demeure inchangée. Car la singularité répond à la question : « À quoi sommes-nous bons ? ». On part à sa recherche en analysant à la fois l'histoire de l'entreprise et ses succès. Lorsqu'un projet réussit, quels principes suitil ? Comment nous y sommes-nous pris ? À l'inverse, quand un projet a échoué, il est fort probable qu'il ait dévié de ce scénario idéal. En analysant son modèle de succès, on définit son identité bien distincte de celle de ses concurrents. On comprend bien l'intérêt d'être soi-même. (Lire par ailleurs l'interview de Patrick Mathieu page 66).

Une fois que ce diamant brut, la singularité, a été extrait de la roche sédimentée qu'est l'histoire de l'entreprise, il reste encore à lui donner forme. La traduire en mots adaptés au contexte socio-économique du moment, pour en tirer une raison d'être intelligible et compréhensible. Bien formulée, elle deviendra un objet de communication. Mais elle ne se résume pas à cela : c'est avant tout un levier de transformation profond pour l'entreprise.



« LA SINGULARITÉ RÉPOND À LA QUESTION : À QUUI SOMMES-NOUS BONS ? »





Cela fait dix ans déjà que Simon Sinek donnait sa célébrissime conférence TED « Comment les grands leaders inspirent l'action » sur l'extraordinaire réservoir d'énergie et de motivation que libère la réponse à la question « Pourquoi ? ». Son mantra « Les gens n'achètent pas ce que vous faites mais pourquoi vous le faites » n'a pas pris une ride et semble depuis un an faire des émules en Occident en général et en France en particulier, notamment dans le sillon de la loi PACTE et de ses dispositions destinées à renforcer la responsabilité sociétale des entreprises. Cette lame de fond a poussé et continue d'encourager de nombreuses entreprises françaises à publier leur raison d'être, et à aller, pour certaines, jusqu'à ambitionner de devenir société à mission. Qui l'eut parié il y a encore 18 mois ?

Derrière l'enthousiasme que suscite ce vent de changement s'exprime aussi çà et là un certain scepticisme quant à sa portée concrète. Le mouvement autour de la raison d'être suivra-t-il la courbe du Hype pour se dégonfler prochainement comme une bulle de savon? On est en droit de vouloir l'éviter si l'on est convaincu - avec notamment le professeur émérite Michael Porter - que l'entreprise est en excellente position pour résoudre les grands défis auxquels font face les sociétés modernes. Or la pratique permet de relever un certain nombre d'écueils que les entreprises contournent avec plus ou moins de succès dans l'énonciation de leur Raison d'être. En voici quatre parmi les plus fréquents. À bon entendeur, salut!





### FAIRE DE LA RAISON D'ÊTRE UN PUR EXERCICE DE COMMUNICATION

Combien de fois avons-nous entendu l'objection suivante : « Mais qu'est-ce que la raison d'être apporte de plus par rapport au Mission statement ? ».

Cela fait bien longtemps que les entreprises dépensent en effet une énergie non négligeable à noircir ces pages de leur site internet que l'on ne consulte guère plus d'une fois – lorsqu'en processus de recrutement. Souvent insipides et déconnectées de toute réalité, ces déclarations de principe fournissent à juste titre un contre-exemple de ce qu'il convient d'ambitionner en guise de raison d'être. Les salariés sont les premiers à s'en méfier, puisque selon une étude de l'Ifop pour No Com, Tikehau Capital et l'Essec, 69% d'entre eux considèrent que la raison d'être est d'abord « une opération

## Formuler sa raison d'être et la communiquer sont deux efforts bien distincts.

de communication ».

Ce qui n'enlève rien à l'important rôle que la communication doit jouer dans un second temps, notamment dans la phase d'activation de la raison d'être. Il convient pour autant de méditer l'exposé des motifs du projet de la loi PACTE qui introduisaient la raison d'être comme une « forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter [l'entreprise] vers une recherche du long terme ».

Autrement dit.

la formulation de la raison d'être doit être l'occasion d'une remise en question profonde et lucide, l'occasion d'affronter ses nœuds identitaires.

Comme toute personne vivante, l'entreprise a, au fil de son histoire, accumulé des traumatismes, vécu des échecs et essuyé des blessures qui la définissent au plus profond. Toutes les entreprises ont leur refoulé, prix de leur résilience. Comme toute personne vivante, il est indiqué que ces personnes morales s'y confrontent. Telle organisation découvrira alors que la fusion dont elle est le fruit n'a toujours pas été véritablement consommée, que les cultures historiques persistent et entravent son développement. Telle filiale de grand groupe affrontera le déni qu'elle a forgé autour de sa relation de dépendance à la maison mère, et qui empêche ses ambitions. Libérer le plein potentiel d'une transformation tirée par la raison d'être passe inévitablement par cet effort de prise de recul et d'introspection.

### SE REPOSER ENTIÈREMENT SUR LA CONTRIBUTION DES COLLABORATEURS

C'est peu dire que les dirigeants ne sont souvent pas accoutumés ni préparés à l'exercice. Or si l'on admet que la raison d'être constitue la pierre angulaire de la stratégie de l'entreprise, il va sans dire que c'est à eux de mener ou, a minima, d'être fortement impliqués dans le travail d'archéologie et de projection qui permet d'y aboutir. C'est par cet engagement dans la démarche qu'ils pourront ainsi prendre du champ et projeter sur le temps long l'entreprise dont ils ont la responsabilité.

L'expression puis la révélation de la raison d'être doit constituer pour les dirigeants un acte de souveraineté, avec sa part d'audace et de choix radicaux. Ce n'est que par le portage et l'incarnation de l'équipe dirigeante que la raison d'être pourra dépasser le stade d'idée et devenir une réalité infusant l'ensemble de l'organisation.

Cet effort ne peut évidemment se faire sans embarquer les collaborateurs qui sont au cœur de l'entreprise et la vivent chacun de manière personnelle. L'ouverture de la démarche à la co-construction est importante tant pour formuler la raison d'être que pour la traduire en actions et la matérialiser petit à petit dans l'ensemble des dimensions de

l'organisation.

Pour autant nous paraît-il important de ne pas faire reposer l'ensemble de la maïeutique de la raison d'être sur une logique exclusivement collaborative. Si nous ne disposons pas encore du recul nécessaire pour juger de la réussite des toutes récentes initiatives conduites par certains grands groupes et que nous croyons profondément en l'intelligence collective.

Nous nous méfions cependant de ce que des colossaux chantiers de brainstorm de masse aboutissent à un consensus mou, où la raison d'être ne sera que la tiède moyenne de l'ensemble des contributions.



### IMITER LES AUTRES

Nous sommes au cœur d'un changement de paradigme dont émerge une vie économique guidée par le sens et la mission des entreprises. Certaines des raisons d'être que l'on a vu

fleurir ces derniers mois matérialisent cette tendance forte et tendent à servir de modèle.

Grande est la tentation de les prendre en exemple et d'en recycler certains éléments.

Pensons à l'emblématique mission dont s'est dotée la MAIF de porter une « attention sincère [...] à l'autre et au monde » que chacun pourra désirer reprendre à son compte, oubliant que chaque terme de la phrase compte, a été soigneusement pesé – en particulier au regard de la culture mutualiste – et constitue le cœur de l'engagement de l'entreprise depuis sa fondation.

La raison d'être d'une entreprise exprime la réponse singulière que cette entreprise apporte à un grand problème sociétal. C'est pourquoi il est essentiel de résister à la tentation mimétique. La raison d'être doit refléter l'identité profonde de l'entreprise, ce qu'avec Patrick Mathieu nous appelons sa Singularité. Il faut y mobiliser ses propres mots, ceux que l'organisation emploie le plus fréquemment et le plus naturellement, et les assembler dans un souci d'honnêteté et de justesse. Il est, enfin, essentiel d'en tester la

formulation en élargissant progressivement le cercle des contributeurs.

En définitive, le meilleur indicateur de la réussite de l'exercice se situe dans les tripes.

Une raison d'être exprimée avec justesse et lucidité résonne dans les esprits et les cœurs de chacun des collaborateurs de l'entreprise. Une raison d'être bricolée à partir des mots valises à disposition laissera indifférent.

### RÉDUIRE LE SOCIÉTAL À L'ENVIRONNEMENTAL

Nous ne pouvons que nous féliciter de ce que les entreprises, en France et dans le monde, sont de plus en plus nombreuses à assumer leur responsabilité écologique, à s'engager à neutraliser leur impact carbone et à développer l'économie circulaire. Beaucoup reste certes à faire face à ces enjeux cruciaux, existentiels, planétaires, et notre propos ne consiste surtout pas ici à les minimiser. Notre conviction est la suivante :

Si toutes les entreprises doivent, chacune à leur mesure, participer à l'effort, toutes ne devraient pas en faire leur raison d'être.

Il n'y a aucune surprise à constater que des sociétés comme Patagonia ou encore Veolia proclament leur engagement en faveur du développement durable. Il eut cependant été très surprenant et peu congruent qu'une organisation comme Facebook l'intègre dans sa raison d'être. Ce qui n'empêche aucunement le géant de Menlo Park de s'engager vigoureusement à réduire l'empreinte carbone de ses data center. Les enjeux sociétaux comprennent

évidemment celui de la transition énergétique et écologique, mais ne s'y résument pas. Ne perdons pas de vue les multiples autres défis de solidarité, d'insertion, d'intégration, d'éducation, de santé, de bien-être, d'alimentation, de sécurité, de logement - pour ne citer que ceux-là - sans oublier les grandes interrogations anthropologiques que posent la robotisation, le développement de l'intelligence artificielle et jusqu'au transhumanisme. Les entreprises ne peuvent se permettre de choisir au hasard, ou selon les modes, le problème sociétal qu'elles souhaitent prendre en charge. Ce choix aussi doit se faire en cohérence avec leur histoire et leurs savoir-faire fondamentaux, de sorte que la pertinence de ce choix ne puisse être mis en question et qu'il résonne.

Le terme est malheureusement galvaudé, mais c'est bien une vocation humaniste des entreprises que nous voyons émerger aujourd'hui. Au-delà de préserver la planète, il s'agit de la rendre aussi habitable que possible pour tous les êtres qui la peuplent.

**MILES FRYDMAN** 



### PATRICK MATHIEU

Patrick Mathieu écoute encore plus qu'il ne parle. Et c'est beaucoup. Pour élaborer le modèle imparable qui lui fera trouver la singularité de chaque entreprise, cet érudit touche-à-tout s'est nourri de mythes antiques comme de physique quantique. Ses champs d'études ouverts sur tous les mondes nourrissent son analyse, toujours plus fine, de ce qui fonde un modèle économique inégalable.

## C'est un métier, chercheur de singularité ?

J'ai commencé ma carrière dans la publicité. Je recevais des briefs d'une pauvreté consternante : comment des sociétés aussi innovantes pouvaient-elles avoir aussi peu de choses à raconter sur elles-mêmes ? Peu à peu, j'ai réalisé qu'on savait tous, au fond de nous, ce qui est important dans ce que l'on crée. Il fallait trouver le modèle qui le rend visible et explicite. Un artiste crée une œuvre d'art. Un patron crée une entreprise. Chacun de nous créons notre vie, notre destin. Le tout, c'est de réussir à mettre l'essentiel en récit. J'ai commencé à travailler avec des artistes qui devaient expliquer à des mécènes perplexes tout l'intérêt et l'originalité de ce qu'ils faisaient...

#### Comme les artistes, chaque entreprise doit se différencier des autres ?

Au temps du fordisme, c'était plus simple : on cherchait à produire mieux, plus, pour moins cher. Les choses se sont compliquées après-guerre, avec l'émergence de l'idée d'avantages concurrentiels théorisée par Michael Porter. Mais aujourd'hui, tous les produits, tous les savoir-faire sont copiables. Mon but est qu'il devienne impensable qu'une entreprise fabrique les mêmes tasses à café qu'une autre, parce que sa culture d'entreprise ne le permettrait pas et ses clients n'iraient pas acheter ça chez elle. Là, on tient un avantage concurrentiel durable, basé sur sa singularité, par essence différente de celle de ses concurrents.

La première étape est de placer une entreprise dans notre modèle, qui s'inspire des trois grandes fonctions fondamentales que sont le Souverain, le Guerrier, le Producteur selon l'historien et anthropologue Georges Dumézil, et de principes purement mathématiques et physiques. On cherche le noyau dur de l'entreprise, ce qui ne change pas quand toute son identité est en mouvement, quelque chose d'aussi profond et d'invisible à l'œil nu que l'ADN d'un homme...

## Comment se forme la singularité d'une entreprise ?

C'est toujours par le fondateur. Nous commençons donc par remonter aux origines. Ce n'est pas toujours évident. Toutes les entreprises n'ont pas de grandes cultures d'archivage ou, pire, les nouveaux dirigeants ont effacé les traces de leurs prédécesseurs, comme les pharaons autrefois... Mais nous cherchons les valeurs essentielles, la légende qui a traversé les époques et qui nourrit la vision que chacun a de l'entreprise. Ensuite, on s'appuie sur l'intelligence collective. La singularité est portée par tous les collaborateurs, qui en détiennent généralement chacun une partie.

## Et si on se fait une idée fausse de sa singularité?

Les convictions fausses mènent à de graves erreurs stratégiques. Nous avons travaillé avec le comité exécutif d'une très grande entreprise de télécom française. Nous leur avons fait écrire un texte exprimant ce qui fonde la singularité de leur entreprise. Et c'était intéressant : ce texte disait l'exact opposé de la stratégie qu'ils étaient en train de mettre en place. Cette stratégie partait du présupposé qu'ils devaient casser les prix. Comment devient-on leader durable d'un marché à valeur ajoutée quand on pense cela de soi-même? L'entreprise avait commencé à sacrifier le service client, alors que ce service client était la raison pour laquelle leurs clients les appréciaient. Ils étaient partis d'une idée faussée d'eux-mêmes, de leur histoire et de leur marché. Leur clientèle les quittait en masse, et vous imaginez l'ambiance dans les bureaux...



#### Comment on rectifie le tir?

Le Comex a eu le courage d'annoncer qu'après réflexion, cette stratégie était erronée. Ce que tous les managers sentaient bien, de toute facon. Après avoir écrit leur plateforme de singularité, ils l'ont présenté devant le top 300, tous réunis en conférence : « voilà qui nous sommes, et voilà comment on va travailler. La stratégie précédente ne marche pas, on va l'arrêter ». Dans la salle, les managers étaient bien d'accord. « Oui, ca c'est notre identité. On a une seule question : est-ce que vous allez vraiment faire ce changement? » Les dirigeants se sont engagés à y aller, et ils y sont allés. Ils ont stoppé les pratiques et offres non alignées avec leur singularité et ils ont tout restructuré, du traitement des réclamations au service marketing, et ont modifié leurs priorités stratégiques.

Quand nous avons travaillé avec GEFCO (voir aussi page 88), une ancienne filiale de Peugeot-PSA spécialisée dans la logistique internationale, nous avons abordé un sujet tabou: leur relation à l'ancienne maison-mère. Un choc psychanalytique a été nécessaire: on ne peut pas construire de nouvelle valeur ajoutée sur un blocage. Le fait de le surmonter leur a fait gagner confiance en eux, dans les négociations avec PSA, qui est resté un client important, et pour aller chercher d'autres clients plus proches de leur singularité.

C'EST UNE SORTE DE PSYCHANALYSE : CHERCHER QUI ON EST FONDAMENTALEMENT POUR REPRENDRE CONFIANCE EN SOI...

## Et comment on passe à quelque chose de plus constructif?

« Qu'est-ce que vous faites », avons-nous demandé.« De la logistique pour les industriels », ont-ils répondu. « Et vos concurrents ? De la logistique pour les industriels aussi ». Bon. On est partis à la recherche de ce qu'ils avaient de plus intéressant à offrir, et de ce qu'ils valorisaient. Nous avons découvert des services exceptionnels, dont ils ne parlaient même pas, parce que c'était perçu comme normal dans leur façon de faire. Il fallait donc mieux déterminer où était leur valeur, et comment la mettre en avant. GEFCO, ce sont des « guerriers cosmiques ».

#### Des guerriers cosmiques?

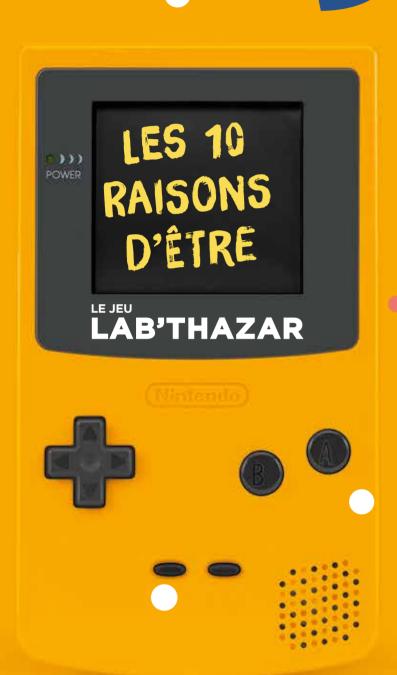
Oui, ils font partie de ces entreprises capables d'amener de la transformation sur le marché par leurs convictions. Comme Free en téléphonie mobile, Leclerc en grande distribution : ce sont les disruptifs qui changent les règles. Nous avons découvert que GEFCO est le seul grand transporteur qui soit né dans l'industrie. Les réflexions ont mené à la détermination de leur raison d'être : Infinite Proximity, une connaissance intime du monde de l'industrie qui leur permet de fournir un service de très haute qualité. Une fois que cette raison d'être est déterminée, il est temps d'aller chercher les clients qui veulent un tel service, l'infinite proximity avant le prix.

## Que fait-on de cette singularité, une fois qu'on l'a définie?

On la déploie à travers une appropriation dans tous les comportements de l'entreprise, et dans la durée pour que l'engouement ne retombe pas. Une entreprise est un organisme vivant, fait de relations au quotidien. Avec Balthazar, la direction a organisé une grande tournée pour faire connaître la singularité et les principes directeurs associés, et mettre en valeur de bonnes pratiques qui existaient parfois déjà : le fait de prendre plusieurs jours pour aller visiter les installations d'un client, par exemple, et de construire une relation amicale entre équipes. Ce réflexe sera peutêtre considéré comme peu rentable dans d'autres entreprises, mais il incarne l'infinite proximity, et le client ne changera pas de logisticien de sitôt. Par des pratiques toutes simples, on engage tous les collaborateurs dans quelque chose de puissant.



## LE JEU









































1. Nous, les Femmes et les Hommes de XX

Nous créons des produits d'exception de Parfum et de Beauté depuis 1828 et nous œuvrons pour préserver, développer et transmettre ce patrimoine unique aux générations futures. nous nous engageons et nous agissons au nom de la beauté de nos clients, au nom de la beauté de nos créations et au nom de la beauté de la planète.

Nous embarquons et nous fédérons (clients, partenaires, sociétés partageant la même vision) afin d'imaginer et de façonner ensemble un monde plus beau et responsable.

(Réponse : Guerlain)

**2.**Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous.

(Réponse : Carrefour)

**3.**La raison d'être de XX est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que XX se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement.

(Reponse : Veolia)

**4.**Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète.

(Réponse : SNCF)

**5.**Notre mission est de contribuer à façonner l'espace informationnel. Avec nos compétences et nos services, nous supportons le développement de la connaissance, de l'éducation et de la recherche dans une approche pluriculturelle et contribuons au développement de l'excellence scientifique et technologique. Partout dans le monde, nous permettons à nos clients et à nos collaborateurs, et plus généralement au plus grand nombre, de vivre, travailler et progresser durablement et en toute confiance dans l'espace informationnel.

(Réponse : Atos)

**6.**L'autonomie nutritionnelle pour tous.

(Réponse : Nutriset)

**7.**Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

(Réponse : Danone)

**8.** Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société.

(Réponse : Crédit Agricole)

9.Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer.

(Réponse : Michelin)

**10.** Parce que la mobilité est infiniment humaine, notre métier est avant tout un métier de femmes et d'hommes au service des autres.

(Réponse : Transdev)

#### **NOS OBSERVATIONS**

La richesse d'une raison d'être est difficile à appréhender à la première lecture ; cela nécessite d'aller creuser le sens profond de chaque mot, en prenant en compte le contexte et la singularité de l'entreprise à laquelle chacune se rattache.

Qu'est-ce qui fait une bonne ou une mauvaise raison d'être ? Elle peut être perçue comme efficiente si **elle** résonne auprès des collaborateurs, des clients, des partenaires et du marché.

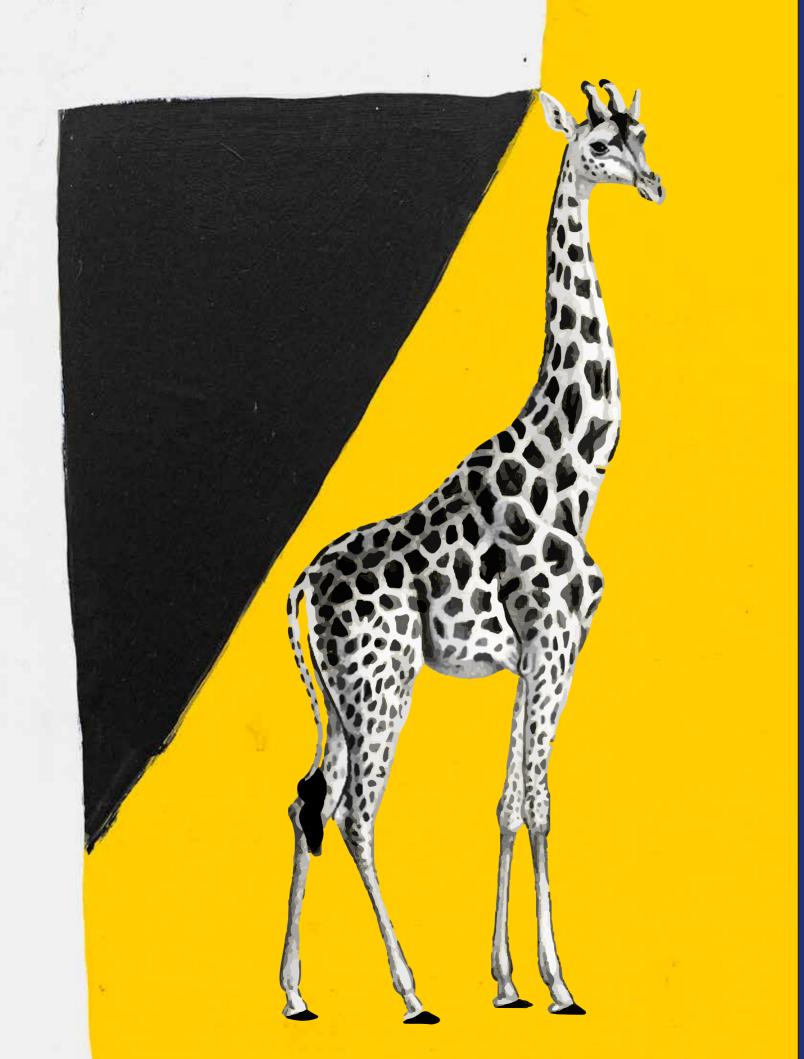
Une raison d'être bien travaillée et formulée est durable dans le temps. Elle peut parfois évoluer avec l'environnement mais ne doit jamais suivre un effet de mode.

Certaines entreprises font le choix de partager leur raison d'être sous la forme d'une formule très synthétique et en quelques mots, alors que d'autres préfèrent partager un texte plus long qui s'apparente à un véritable manifeste.

En communiquant leur raison d'être, les entreprises prennent position quant au besoin essentiel auquel elles prétendent contribuer à répondre. Chaque raison d'être a ainsi une portée sociétale, plus ou moins prononcée et explicite, à dominante sociale, de santé publique, environnementale, de qualité de service

L'univers de référence et le secteur d'activité auquel la raison d'être se rattache est plus ou moins présent dans les mots choisis.

La raison d'être répond à la question du « Pourquoi », et dans ce qu'elles communiquent, les entreprises précisent moins le « Comment », c'est-à-dire les engagements et les actions concrètes qui permettront à la raison d'être de ne pas être qu'un objet conceptuel de communication.



## DOSSIER LA RAISON D'ÊTRE

#### LA POTION MAGIQUE DES ENTREPRISES ?



#### PARTIE 3 : Éviter le purpose Washing : quoi faire de sa raison d'être ?

Une raison d'être est un modèle économique

L'interview d'Emery Jacquillat, Président Directeur-Général du groupe CAMIF,

L'interview de Pierre Dubuc, co-Fondateur et CEO d'OpenClassrooms

L'interview de Pascal Demurger, Directeur Général du groupe MAIF,

L'interview de Stéphane Milhet, Vice-Président exécutif, chargé des ressources humaines chez GEFCO

Le témoignage de Samuel Clémot, Directeur de l'Agence GEFCO à Nantes

Non, les RH ne passeront pas à côté de la transformation par la raison d'être.

## UNE RAISON D'ÊTRE EST UN MODÈLE ÉCONOMIQUE

« Ca y est : on tient notre raison d'être. Après une profonde réflexion collective.

et surtout être incarnée par tous.

La raison d'être est un concept puissant, dès sa phase de formulation. Les dirigeants que nous accompagnons s'en rendent rapidement compte. Avant même l'aboutissement du processus, de grandes questions émergent : « Si c'est cela notre raison d'être, pourquoi entreprenons-nous cette acquisition? Pourquoi lançons-nous ce nouveau produit? Pourquoi ne sommes-nous pas plus fermes dans nos négociations? ». Une raison d'être bien formulée éclaire les décisions stratégiques. Il ne faut pas confier la raison d'être aux communicants... Ou en tous cas pas tout de suite. Se lancer dans des déclarations d'intention sans avoir

questionné les choix d'investissement, la stratégie d'achats, ou encore sans s'être interrogé sur l'impact qu'elle aura sur le management des équipes, c'est courir le risque du discours creux. Et le consommateur s'en rendra bien compte, à une époque où les réseaux sociaux et les ONG tournent à plein régime. Les choix stratégiques doivent être conscients, cohérents, assumés, et mis en œuvre.



#### Des renoncements rentables

En 2010, la MAIF a refusé de délocaliser ses centres d'appel à Madagascar et d'imposer à ses téléconseillers de suivre des scripts chronométrés voir l'interview de Pascal Demurger page 84. Cette décision aurait engendré des économies à court terme, mais elle serait entrée en contradiction avec une raison d'être centrée sur « l'attention sincère portée à l'autre ». Ses dirigeants avaient compris que les clients ne recherchaient pas tant les prix les plus bas du marché qu'un conseiller qui ait le temps de comprendre leur sinistre et leurs besoins et qui soit en mesure de prendre des initiatives. Une telle décision, plus coûteuse à court terme, a permis de maintenir l'un des churns (taux de départs volontaires des clients) les plus bas du marché, et sa place en tête du classement de la relation client. Puisque les sociétaires sont fidèles, il est d'autant moins nécessaire d'en chercher de nouveaux : les coûts d'acquisition ont baissé de cent millions d'euros par an. À long terme, cette décision est donc extrêmement rentable. « La manière dont la MAIF considère, depuis son origine, ses sociétaires est assez contreintuitive, mais extrêmement pertinente. [...] C'est là que réside le secret de notre modèle économique », écrit Pascal Demurger, président de la MAIF, dans son livre (1).

Ce choix audacieux, décalé des premiers instincts de rentabilité immédiate, recentre l'entreprise sur sa singularité, afin de lui éviter de se retrouver à faire les mêmes choix stratégiques que tout le monde, ne laissant que les prix pour se différencier. C'est ainsi que la Camif a refusé de participer au Black Friday dès 2018, cette journée de fin novembre où les entreprises cassent leurs prix (voir l'entretien page 80). En fermant son site en ce jour de surconsommation effrénée, elle renonce à un demi-million d'euros de chiffre d'affaires. À court terme, cette décision ressemble à une hérésie économique. À long terme, cet acte symbolique positionne la Camif comme un acteur de consommation responsable, bien loin de la ruée sur des produits dont nous n'avons pas vraiment

besoin. Sur les réseaux sociaux et dans les médias, la décision a été largement relayée et commentée. Un collectif de petits fabricants français emmené par Faguo et Le Minor lui a emboîté le pas, uni derrière la bannière #MakeFridayGreenAgain. Ces entreprises pionnières touchent à la fibre militante de leurs consommateurs, avides de produits qui ont du sens, et renforcent la beauté et la cohérence de leur modèle.

## Des champs nouveaux à explorer

En clarifiant le pourquoi de l'organisation, audelà de la vente de produits et de services, la raison d'être permet aux dirigeants d'envisager des champs ou des activités jusque-là inexplorés. La raison d'être devient un levier d'innovation fort. Le logisticien GEFCO a réalisé qu'il ne se contente pas de transporter des marchandises : il produit de la confiance et des relations d'« infinite proximity » avec ses clients. Grâce à cela, il étudie aujourd'hui la possibilité d'élargir son activité. (voir étude de cas page 89)

À la Camif, la raison d'être, centrée sur la consommation responsable, a donné un cadre de contraintes qui a ouvert de nouveaux champs d'innovation. « Bien sûr, si nos produits ne sont pas désirables, on ne va pas vendre. Mais ils ne se limitent pas à être désirables. On est en train de retirer tous les cotons conventionnels du site : en faisant cela, on se prive de certaines ventes. Mais avec le coton bio, nous tenons un levier d'innovation, et de ventes plus importantes à long terme. Il faut que le chef de produit ne soit pas incentivé seulement sur son chiffre, mais aussi sur sa capacité à défricher de nouveaux marchés. C'est sous la contrainte qu'on est le plus créatif explique son dirigeant, Emery Jacquillat. ».

<sup>1•</sup> Pascal Demurger, L'entreprise du XXI\(^{\text{eme}}\) siècle sera politique ou ne sera plus, Edition L'aube

## AGIONS

#### Des mots aux actions

Pour ne pas se limiter à une suite de jolis mots sur une feuille de papier, la raison d'être doit être incarnée dans la gouvernance et ancrée dans les prises de décisions de l'équipe de direction. Mais pas seulement. L'ensemble des collaborateurs, des dirigeants aux équipes sur le terrain, doivent la matérialiser et la faire vivre au quotidien. Chez OpenClassrooms, « nous avons eu besoin d'affirmer notre Mission [Make education accessible] et nous l'avons insérée partout pour la souder à notre modèle économique, en commençant par les processus d'intégration, de recrutement et dans les statuts de l'entreprise afin que tout le monde soit aligné sur la Mission et donc ce à quoi on renonce et ce qu'on embrasse ». explique Pierre Dubuc (voir étude de cas page 83).

Chez GEFCO, la raison d'être a été traduite en dix principes-clés qui guident les décisions quotidiennes. Ces principes d'action sont devenus un langage commun de référence, permettant de questionner le quotidien, jusqu'à la façon de charger les camions : non pas comme un bel assemblage : en tetris mais de façon à faciliter le travail du collègue qui va décharger et ainsi être en cohérence avec le principe d'action

« Partenaire solide ». Le modèle managérial a également été redéfini pour appuyer sur les postures propres à l'ADN de GEFCO et qui permettent au manager de faire vivre à son équipe une expérience alignée avec la raison d'être du Groupe. Par exemple, un manager GEFCO cherchera à « saisir chaque occasion pour rendre visite et enrichir les relations », en cohérence avec la singularité du Groupe résumée par le terme d'Infinite Proximity. Concrètement, les agents sont ainsi autorisés et encouragés à sortir, à aller voir les collègues d'une autre agence pour réfléchir avec lui plutôt que de passer par le téléphone, à aller rendre visite au client en dehors des réunions imposées...

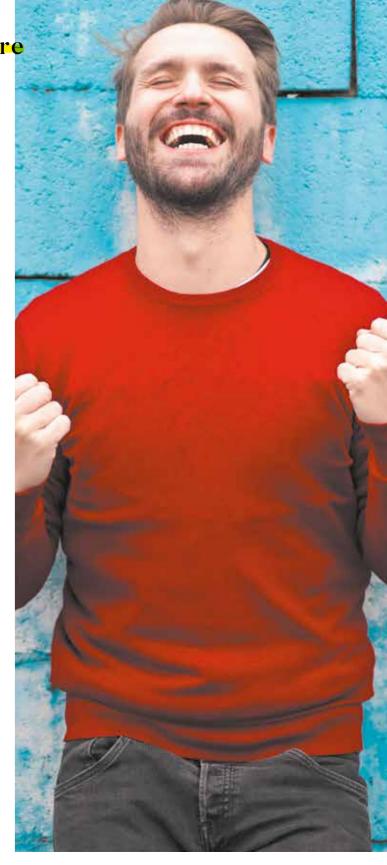
Comme l'explique Emery Jacquillat de la Camif : « la raison d'être est un facteur de libération du management. Ça n'est pas l'entreprise libérée, c'est le manager libéré. Il n'y a pas d'ordres à donner puisque la mission est là. Le jour où tu fais quelque chose qui n'est pas aligné avec elle, tes collègues s'en rendent compte tout de suite. »

Éviter le purpose Washing : quoi faire de sa raison d'être ? Partie 3

#### De nouveaux outils de mesure

Changer le modèle économique c'est aussi changer la mesure. Et pour manager par la raison d'être, la cohérence doit s'installer jusqu'au pilotage de l'entreprise. Si le référentiel B-Corp est un bon outil de mesure des progrès, il n'est pas suffisant et les entreprises en sont aux prémices de cette démarche. « Ces outils de mesure sont précieux, mais ils partent toujours du processus. La grande révolution de la raison d'être et, au stade suivant, de la société à mission, est de la décliner en stratégies, associées à des indicateurs de performance. On part alors de la tête de l'entreprise », remarque Anne-France Bonnet, qui dirige le cabinet de conseil Nuova Vista (voir page 50). La MAIF a ainsi défini quatre indicateursclés : le bien-être des collaborateurs, le niveau de satisfaction des sociétaires, l'impact environnemental et la performance économique (les deux premiers sont surpondérés). Le sociétal et l'économique se retrouvent au même niveau.

Cet alignement produit des résultats. Selon Jim Stengel, dans son ouvrage intitulé *Grow*<sup>(2)</sup>, les entreprises de l'index Stengel 50, choisies pour avoir inscrit l'engagement et la raison d'être au cœur de leur mission et de leur offre ont connu une croissance trois fois plus rapide que les entreprises du S&P 5000 durant les dix dernières années. Selon une autre étude, l'Insights 2020 de la Advertising Research Foundation, 86% des entreprises qui surperforment relient tout ce qu'elles font à leur raison d'être. C'est le moment de communiquer fièrement.



<sup>2•</sup> Jim Stengel, Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies, (Crown Business, 2011).



## LA RAISON D'ÊTRE, LA CLÉ DE LA RADICALITÉ Tout le monde sur le pont : une fois la raison d'être soigneusement définie, le cap est clair, le ciel limpide, et l'équipage mobilisé. La recette peut sembler miraculeuse - mais elle ne fonctionne que si le capitaine maintient effectivement le cap... à l'écart des écueils que représentent des pratiques commerciales ou managériales en contradiction avec leur raison d'être. D' EMERY JACQUILLAT La Camif était une institution de la vente par correspondance depuis 1947. Emery Jacquillat, son PDG l'a reprise en 2009 selon un modèle économique audacieux, fait de production durable et de militantisme social. Quitte à faire de la politique ? Oui, et il l'assume.

#### « Nous sommes allés là où on n'attendait pas l'entreprise »

## Qu'est-ce qui vous a poussé à reprendre la Camif?

Quand une marque est forte, empreinte de valeurs, elle ne meurt pas ; elle reste dans l'esprit des gens même après une fermeture. Le jour du dépôt de bilan de la Camif historique, en 2008, tout le monde est resté sous le choc. À l'époque, je dirigeais Matelsom, qui vendait de la literie sur le web, et je m'étais forgé la conviction que le développement passerait par une marque forte, française, qui ferait la différence. Sans cela, on est balayé par la compétition par les prix, surtout sur Internet. J'ai vu dans la reprise de la Camif une opportunité incroyable de revoir le modèle, pour en faire quelque chose de purement digital, mais en misant sur la qualité, le made in France. Nous avons très vite compris que pour avoir la moindre chance d'v arriver, il fallait avoir un impact positif sur les clients, les collaborateurs, les territoires et les fournisseurs. Ceux-ci avaient été échaudés par le dépôt de bilan de 2008 : mais quand on les a convaincus que nous étions sincères, que la qualité, le durable, seraient notre cheval de bataille, sans pression constante sur les prix, et qu'on valoriserait leur savoir-faire, ils sont repartis avec nous.

### Quel impact peut-on avoir sur un territoire?

Nous avons fait le calcul : un emploi à la Camif, c'est 14 emplois en France. Quand une entreprise ferme, des fournisseurs sont en

difficulté, des ateliers doivent mettre la clef sous la porte, et de ces emplois découlent tant de services, commerçants, écoles, soignants... des territoires entiers s'appauvrissent.

Notre projet a donc reposé sur la relocalisation d'un maximum d'emplois à Niort. C'est ce qui a fait la différence dans notre plan de financement. La région Poitou-Charentes et la ville de Niort ont garanti 95% de nos emprunts bancaires, à condition qu'on déménage notre siège social à Niort, et qu'on reprenne la marque Camif au plus vite : certains fournisseurs avaient déjà perdu jusqu'à 25% de leur chiffre d'affaires. Nous avons demandé à Teleperformance d'ouvrir un centre de relations clients à Niort, à rebours de la mode de tout délocaliser à Madagascar ou au Maroc. Ils ont dit d'accord, mais il va nous falloir d'autres clients que vous. C'est ainsi que le préfet et moi avons passé nos samedis après-midi à trouver d'autres entreprises prêtes à rapatrier leur centre d'appel à Niort...



## Et pourtant, ces bénéfices ne figurent pas à votre bilan...

La vraie richesse d'une entreprise est sa capacité à créer du lien entre ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs. Si je délocalisais mon centre d'appel à Madagascar, je gagnerais un point de résultat net. Mais les dégâts que je ferais sur l'emploi, ils figureraient à quel bilan ? Aucun. Pour le moment, la valeur immatérielle dévalorise le résultat net. Tant que la banque de France n'intègrera pas à sa notation la performance extra-financière des entreprises, il ne se passera rien. Quand on ferme notre site le jour du Black Friday, on perd un demi-million de chiffre d'affaires. Mais on augmente notre performance extra-financière à long terme, en faisant passer des messages d'utilité publique: celui qu'avec des pratiques comme le Black Friday, on va collectivement dans le mur. Les externalités ne figurent peut-être pas au bilan financier, mais elles sont bien présentes dans les attentes des clients et des collaborateurs.

#### Mais est-ce bien le rôle des entreprises de se charger de l'utilité publique ?

Certains voient la délégation du bien commun à l'entreprise comme une menace sur la démocratie. Mais avec un coût du pétrole deux fois supérieur et des tempêtes ravageuses, face au désastre climatique, la démocratie tiendra-t-elle ? Une étude de Carbone 4 démontre que les « petits gestes du quotidien » ne permettront d'atteindre que 25% de l'objectif du traité de Paris. Les trois quarts restants reviennent aux entreprises et aux collectivités. Qu'elles en fassent leur business, tant mieux ! On peut

allier profit et impact positif sur les clients, les collaborateurs, l'environnement...Tout le monde a compris cela, c'est bien pour cela qu'on voit un tel engouement pour les entreprises à mission. Nous, ce qui nous a mis en mouvement, c'est la crise de la Camif. Mais là, toute l'humanité est en crise. C'est un enjeu de survie pour toutes les entreprises : dans 25 ans, toute boîte qui n'aura pas trouvé son utilité pour la société aura disparu. La contrainte économique nous a rendu créatifs. Nous prenons des virages là où on n'attendait pas l'entreprise.

### Au prix des bénéfices économiques ?

L'un de nos actionnaires trouve que j'ai franchi une ligne rouge en fermant le jour du Black Friday, que je prends l'entreprise en otage avec mes positions militantes. Mais on ne peut pas dire qu'on fait de la consommation responsable notre engagement numéro 1, tout en laissant notre site ouvert ce jour-là. Il faut être cohérent.

Si on n'avait pas pris position sur ces sujets, on serait morts en 2013 ou en 2014. Notre proposition de valeur sur la qualité, le local, le durable, c'est ce qui a fait notre croissance. C'est ce qui nous a valu le soutien des territoires et de fonds à impact comme Citizen Capital - des fonds qui ne nous demandent pas de délocaliser notre centre d'appel. Tandis que nos clients historiques vieillissent, notre nouveau réservoir de clients est fait de gens qui ne connaissaient pas la Camif, mais qui viennent justement parce qu'on ferme le jour du Black Friday. Parce que le made in France et le durable, ça leur parle.

#### Éviter le purpose Washing : quoi faire de sa raison d'être ? Partie 3

## Vous avez pris cinq ans pour formuler votre mission, de 2013 à 2018. A quoi vous sert-elle au quotidien?

On a pris le temps pour y réfléchir. Pourquoi la Camif existe-t-elle ? Quelle serait la différence si elle n'existait pas, ou si tout le monde faisait comme nous ? Si on se donnait des moyens illimités, qu'est-ce qu'on changerait dans le monde ?

Ce chemin est passionnant, il est transformateur en lui-même. En avançant, on s'est rendu compte qu'on faisait déjà plein de choses qui relèvent de notre raison d'être. Mais il ne faut pas se précipiter non plus, on ne révolutionne pas son offre et tous ses processus en 24h, juste parce qu'on a inscrit la mission dans les statuts. Le chemin est long ; il invite à revoir la façon dont on fait l'entreprise. C'est comme la transition digitale, des entreprises y sont toujours. Peut-être que ça ne s'arrête jamais, c'est comme du développement personnel appliqué à l'entreprise. Les entreprises qui durent se réinventent continuellement. Mon rôle de dirigeant est de rappeler la mission sans cesse ; les collaborateurs sont les mieux placés pour la décliner sur le plan opérationnel. On est tous d'accord sur le fait qu'on veut arriver au zéro plastique, zéro coton conventionnel, à la neutralité carbone. À eux de me dire quand et comment on va y arriver. Je n'ai pas besoin d'entrer dans les détails, chacun sait ce qu'il a à faire. Quand la mission est claire, elle éclaire!





<sup>1•</sup> Faire sa part ? Pouvoir et responsabilité des individus, des entreprises et de l'Etat face à l'urgence climatique. Carbone 4, juin 2019.



#### LA MISSION EST SOUDÉE AUX PROCESSUS ET AUX PRODUITS...

Pour Pierre Dubuc, la mission d'Open Classrooms est « l'étoile polaire de l'entreprise ». Chaque décision est considérée au regard de la façon dont elle sert la mission : assurer que chacun, indépendamment des circonstances individuelles, ait accès à une éducation de qualité, à un prix abordable. « Nous avons ainsi déjà refusé de travailler pour un client : il voulait garder confidentielles les formations sur-mesure conçues par OpenClassrooms. Et nous militons pour les mettre en ligne, car rendre l'éducation accessible à tous est fondamental. »

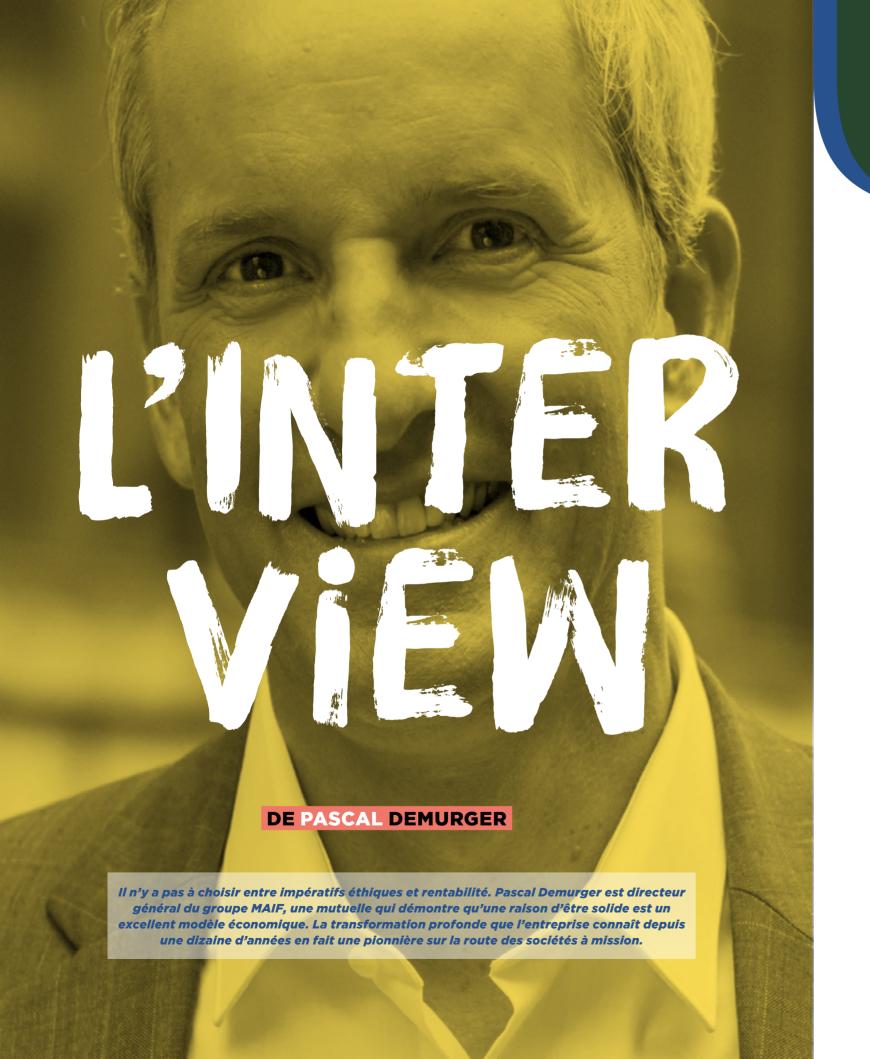
L'histoire d'OpenClassrooms donne la clé de cette mission si clairement affirmée. En 1999, Pierre Dubuc et Mathieu Nebra, alors âgés de 11 et 13 ans, lancent leur premier cours de programmation en ligne, puis des tutoriels pour leurs copains. Dès le début, l'objectif est de rendre accessible un savoir complexe. Le Site du Zéro devient une communauté de bénévoles en ligne très courue, riche de forums collaboratifs et de nouveaux cours. En 2013, le site devient OpenClassrooms, une startup en forte croissance. OpenClassrooms propose aujourd'hui des parcours diplômants en ligne à plus de 3 millions d'étudiants chaque mois à travers le monde.

Aujourd'hui, pour s'assurer que les collaborateurs la portent, la mission est le premier chapitre du cours en ligne d'accueil et d'intégration dans l'entreprise.
Les collaborateurs y apprennent que, pour tout arbitrage, la première question à se poser est : « cela va-t-il dans le sens de la mission ? ». « En fait, même si la mission n'a été formulée qu'il y a quelques années, elle est implicite depuis le début et a été soudée à tous nos processus. Elle est incarnée dans nos méthodes de recrutement, d'évaluation,

de formations, dans tous nos produits », insiste Pierre Dubuc. Si l'utilisateur ne trouve pas d'emploi à la suite d'une formation et du coaching fourni par OpenClassrooms, sa formation lui est remboursée. Chiffre d'affaires et impact sociétal sont liés intrinsèquement, faisant de la mission le modèle économique de l'entreprise.

#### Un comité d'impact attentif

Avant même les décrets d'application de la loi PACTE, OpenClassrooms a intégré sa raison d'être dans ses statuts et a décidé de devenir société à mission. « Nous avons fait cette démarche juste avant une levée de fonds, afin que les investisseurs soient alignés avec notre mission, avec ce à quoi on renonce et ce qu'on embrasse, et ne soient pas tentés de la piétiner », précise Pierre Dubuc. L'intégration dans les statuts donne également des garanties de maintien du sens de l'activité pour des jeunes recrues aux critères d'engagement exigeants. Un comité d'impact composé de représentants de toutes les parties prenantes de l'entreprise (fondateurs, salariés, investisseurs, professeurs, mentors, étudiants, alumni, partenaires académiques, employeurs, associations et pouvoirs publics) a été mis en place pour veiller à la cohérence des activités avec la mission. Le premier audit est attendu pour mars. Des mesures d'impact quantitatives et qualitatives ont été établies, comme le nombre d'étudiants qui décrochent un emploi à l'issue de leur formation en ligne. « Le comité d'impact est aussi le garant à long terme de la bonne exécution de la mission,



#### PASCAL DEMURGER

#### Y a-t-il eu un déclic qui vous a poussé à engager la MAIF sur ce chemin de transformation ?

Ma conviction relève plutôt d'une maturation lente et progressive. Elle a eu plusieurs sources. Elle vient d'abord d'une analyse sur les grandes ruptures auxquelles nous sommes confrontés : les attentes, notamment des plus jeunes générations, l'impact de la rupture digitale sur nos comportements... Il faut tenir compte de tout ceci dans la manière dont on dirige l'entreprise. Ensuite, nous avons analysé notre modèle de relation clients : nous l'avons détricoté pour voir ce qu'il génère en termes de satisfaction et de fidélité, et quel en est le retour sur investissement. Nous avons réalisé que le business model de la MAIF était quelque chose de plus délicat et de plus fin que dans une entreprise classique; nous avons mis des mots sur ce que nous faisions depuis longtemps de manière inconsciente.

Enfin, j'ai pris conscience de notre responsabilité en tant qu'entreprise, face aux grands problèmes environnementaux et sociaux. Et de ma responsabilité, en tant que dirigeant, pour le bien-être et l'épanouissement de mes collaborateurs.

#### LA RAISON D'ÊTRE DE LA MAIF

CONVAINCUS QUE SEULE
UNE ATTENTION SINCÈRE
PORTÉE À L'AUTRE ET
AU MONDE PERMET DE
GARANTIR UN RÉEL MIEUX
COMMUN, NOUS LA PLAÇONS
AU CŒUR DE CHACUN DE
NOS ENGAGEMENTS ET DE
CHACUNE DE NOS ACTIONS.

#### AVOIR CONFIANCE EN SOI POUR FAIRE CONFIANCE AUX AUTRES

## Cette maturation vous a-t- elle également fait évoluer personnellement ?

Oui, j'ai eu des sources d'inspiration extérieures, des rencontres, des lectures... Mes enfants m'ont d'une certaine facon fait évoluer aussi. Et puis c'est aussi un retour aux racines en quelque sorte. Avant même mon entrée à l'ENA, et longtemps après, i'ai beaucoup souffert du syndrome de l'imposteur. Il m'a fallu beaucoup de temps pour m'en libérer, arrêter de surcompenser, et comprendre qu'au contraire, je pouvais apporter autre chose à l'entreprise. Petit à petit, je suis sorti de mon costume d'énarque pour revenir à une nature plus proche de la mienne. J'ai pris assez confiance en moi pour ne pas avoir peur d'embaucher des gens meilleurs que moi, et pour leur déléguer beaucoup. Avoir un patron de l'informatique meilleur que soi sur son job. c'est normal, puisque le rôle du dirigeant est de nature différente ; mais encore fautil avoir suffisamment confiance en soi pour passer ce cap-là.

#### Cette maturation a donc modifié votre vision du rôle de dirigeant?

Radicalement. Quand je suis arrivé à la MAIF, je croyais qu'un dirigeant se devait d'être omniscient, omnipotent, tout décider, tout vérifier, tout assumer, faire du micromanagement. J'ai fini par comprendre que ce n'était pas dans la gestion que l'on m'attendait. D'autres personnes sont tout à fait capables de gérer l'entreprise. En revanche, à ma place de chef d'entreprise, j'ai un double rôle à jouer. D'abord, je dois dégager une vision, projeter l'entreprise dans le monde qui vient, et être capable d'en tirer une stratégie opérationnelle. Ensuite, puisqu'une entreprise est avant toute chose une communauté humaine, je dois mettre cette communauté en mouvement et exercer un leadership positif. Je suis passé de la vision d'un dirigeant qui regarde des dossiers et qui contrôle tout, à celle d'un dirigeant

plus porté sur la vision, l'entraînement et le rapport aux autres.

## Dans ce rôle, vous avez changé le cœur du réacteur de la MAIF...

Quand je suis arrivé, j'ai été très frappé de voir à quel point les considérations éthiques étaient présentes. Mais elles étaient toujours abordées en confrontation avec les contraintes économiques : pour chaque décision, il y avait un ballotage entre les impératifs éthiques qu'on se fixait à soi-même et les contraintes économiques que fixaient la concurrence et le marché. Il fallait sans cesse faire des arbitrages, à 50/50, 80/20... Le moment fondateur a été de comprendre qu'on pouvait faire 100% des deux.

On a commencé par la relation client MAIF, qui est très éloignée des modèles à fabriquer du churn [de la rotation des clients]. Ces modèles concentrés sur la conquête sont perdants pour les clients, qui sont mal traités, poussés à partir pour revenir et bénéficier d'un tarif plus intéressant, et ils sont perdants pour l'entreprise qui a un compte de résultat infernal où une grande part des ressources est consacrée à renouveler le portefeuille de clients qui s'évapore jour après jour.

À la MAIF, on accepte d'investir en conseil pertinent, en temps passé avec le client, en qualité d'indemnisation plutôt qu'en vente forcée ou en stratagèmes pour mal indemniser. Cela coûte cher, mais cela génère de la satisfaction, de la fidélité, et de la prescription, et donc des économies gigantesques en coûts d'acquisition. Ce cercle vertueux repose sur un point fondamental : on ne fait plus de l'éthique ou des bénéfices, mais du et : on a aligné les intérêts de l'entreprise sur les intérêts du client.

#### Éviter le purpose Washing : quoi faire de sa raison d'être ? Partie 3

#### Le management par la confiance est dans la même logique ?

Oui, ce « et » vaut dans la relation client comme dans la relation managériale. Il nous est apparu indispensable que le conseiller ait assez de marge de manœuvre pour assurer la qualité de la relation client et se montrer imaginatif. Pour qu'un collaborateur soit épanoui, il faut qu'il trouve un sens à son travail, c'est-à-dire qu'il connaisse la mission de l'entreprise, comment elle se décline dans la stratégie, et comment son travail concret y contribue: ensuite, il faut lui faire confiance. Un gestionnaire de sinistres m'a dit un jour : « Avant, j'exécutais des processus. Maintenant, je cherche des solutions. » C'est un état d'esprit radicalement différent. Enfin. il faut environner l'ensemble de relations positives et bienveillantes, qui privilégient le collectif. Nos collaborateurs sont plus épanouis, hyper motivés, et donc bien meilleurs dans leur envie de convaincre et

#### Pour instaurer ces relations plus horizontales, il faut paradoxalement faire preuve de leadership...

#### d'innover.

Oui, beaucoup de gens croient avoir intérêt à ce que rien ne bouge. Chez les collaborateurs, cela demande de se rendre compte qu'on s'épanouit mieux dans une forme d'exigence envers soi-même et de contribution plus importante qu'en se laissant porter par l'entreprise. Certains managers peuvent aussi penser qu'il est plus facile de donner des ordres que de donner envie. Pour affronter ces résistances, il faut opérer un basculement profond, qui touche les individus et remet en cause des convictions bien ancrées. Si on ne joue pas de la verticalité, si le corps social n'est pas intimement convaincu qu'il est obligé d'y aller, il n'ira pas. Mon rôle, en tant que dirigeant, est d'apporter cette vision claire et crédible, et de montrer ma détermination. À ce moment-là, les actions symboliques sont importantes pour cranter

l'idée qu'on bascule. Chez nous, il y a eu un moment fondateur lors d'un séminaire à la Rochelle: nos collaborateurs en sont repartis en disant « ça y est, c'est irréversible ». Diriger une communauté humaine, c'est comme la politique selon Aristote: « l'art de commander à des hommes libres ». Il faut leur offrir des symboles et exprimer sa volonté pour les convaincre, sans les contraindre.

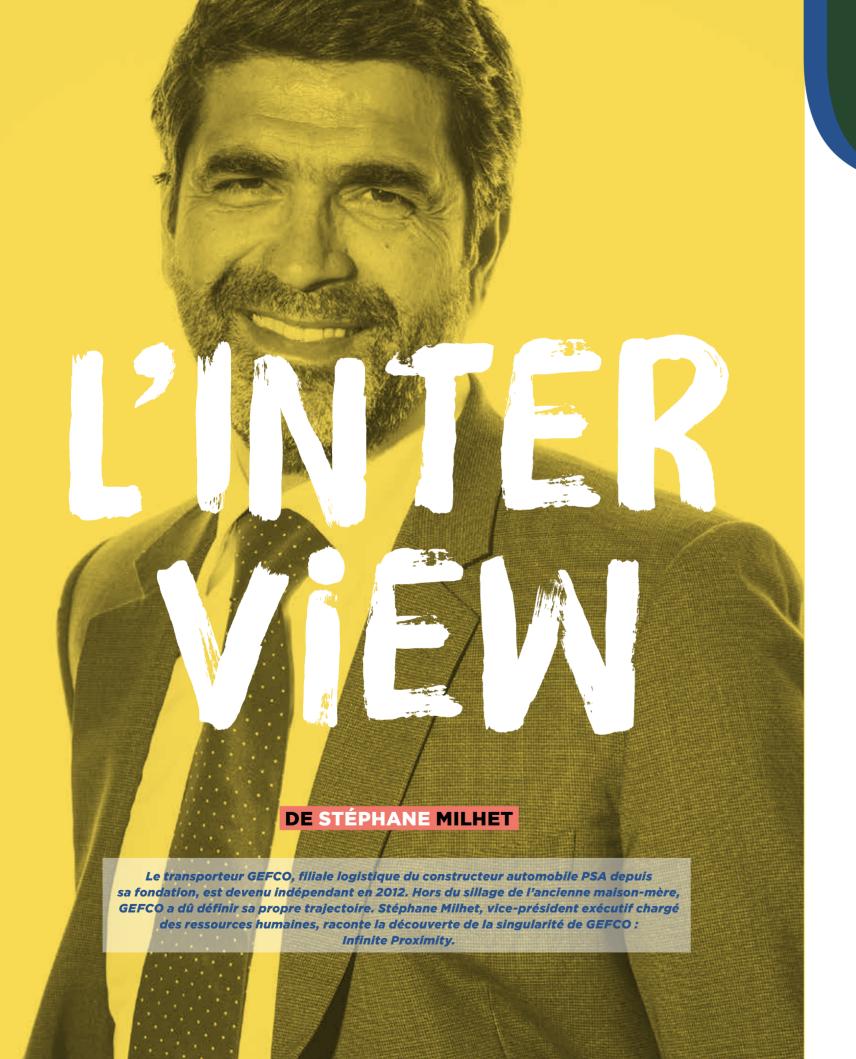
#### Confiance a priori de la MAIF envers les sociétaires



#### «LE MODÈLE DE LA RELATION CLIENT MAIF : UN CERCLE VERTUEUX DONT LE RÉSULTAT EST UN MODÈLE ÉCONOMIQUE GAGNANT.»



Pascal Demurger est l'auteur de L'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle sera politique ou ne sera plus (L'Aube, juin 2019)



#### STÉPHANE MILHET

#### D'où est parti votre travail sur la singularité de GEFCO ?

Quand nous sommes devenus indépendants. nous nous sommes demandé quelle était notre destinée. Doubler notre chiffre d'affaires pour avoir la liberté d'entreprendre et de s'émanciper réellement ? C'était nécessaire, mais ce n'était pas l'essentiel. À partir de ce questionnement, nous avons compris que pour savoir où on va, il faut savoir d'où l'on vient. Nous n'avions pas en tête de travailler dès le départ sur notre raison d'être mais c'est venu au fur et à mesure. Nous avons voulu travailler sur ce qui nous étions et d'où nous venions. Nous avons été frappés par la convergence de vue sur le poids de la culture de notre entreprise, entre des gens qui venaient d'arriver et d'autres qui étaient là depuis vingt ans. Il y avait quelque chose de très spécial chez nous, qu'il fallait formaliser.

#### Comment êtes-vous arrivés au concept d'Infinite Proximity ?

En 2016, nous avons formé un petit cercle de sept personnes issues du comité exécutif, autour de notre président Luc Nadal. Pendant un semestre, nous avons pris une demi-journée par mois pour réfléchir à qui nous étions profondément, à partir du travail d'archéologie qui avait été fait. Nous avions le sentiment de vivre une aventure unique et de construire un objet-clé pour l'entreprise. De manière très intuitive, nous avons formulé les notions exprimant notre ADN. Le terme d'Infinite Proximity est un produit collectif... Tellement collectif qu'on ne se souvient qui a trouvé le mot. Une fois ces notions posées,

elles nous ont semblé évidentes. Mais nous avons élargi le cercle progressivement pour vérifier que ce n'était pas une évidence pour nous seuls. Il y a eu un vrai déclic : ce résultat avait en fait de la valeur pour tout le monde ; les équipes se reconnaissaient dans le discours. Il y a eu une très forte adhésion, quasiment immédiate. Nous tenions quelque chose de très mobilisateur.

#### Qu'exprime la notion d'Infinite Proximity ?

Infinite Proximity a révélé trois choses. Tout d'abord, cela correspond au profil d'apprentissage de GEFCO, basé sur le compagnonnage. On apprend en faisant, sous l'égide d'un maître bienveillant. Plus généralement, Infinite Proximity a révélé que notre mode de fonctionnement préféré est le collectif : nous arrivons à des choses extraordinaires quand nous travaillons en transverse et ensemble. Enfin, cela a mis en avant l'importance de la relation dans tous nos fonctionnements, que ce soit entre nous, avec nos clients ou avec nos fournisseurs. Il y a à chaque fois un lien émotionnel fort, assez exceptionnel pour une entreprise. Avant de faire ce travail, nous n'avions pas conscience que c'était notre singularité. Nous gagnons en étant nous-mêmes. Nous avons réalisé à quel point nous avions collectivement de la valeur pour nos clients et notre écosystème. Infinite Proximity est une ressource et nous aide à transformer nos relations contractuelles avec les clients.

#### À partir de là, comment embarque-t-on toute l'entreprise autour d'une notion comme Infinite Proximity ?

C'est un peu comme quand on jette un caillou au milieu du lac. À partir de 2017, la notion s'est propagée par cercles concentriques, du top management, puis de degré en degré jusqu'à la rive, avant de revenir vers nous. Mais il ne suffit pas de trouver l'idée sympathique : il faut l'incarner dans les pratiques, à tous les niveaux. Nous avons adopté une approche managériale modeste et humble. Nous savions que nous n'allions pas embarquer 100% des gens et que nous n'arriverions pas à être toujours exemplaires en tant que top management. Mais la vertu est dans l'écoute et l'attention que nous prêtons aux feedbacks, et comment nous apprenons des autres même quand nous sommes pris à défaut.

Ensuite, c'est localement que cela doit se passer, site par site, grâce à des micro-déploiements. Et il faut de la persévérance, prendre le temps d'expliquer, répéter souvent les mêmes choses sans les simplifier, et toujours y revenir, pour que chacun s'approprie la démarche. Aujourd'hui, on est en déploiement continu pour apprendre comment utiliser Infinite Proximity dans tous nos métiers. Nous sommes très dépendants de l'impulsion managériale locale : un mouvement comme celui-là ne peut pas se faire sous la contrainte, sinon il n'est pas vrai.

#### Qu'avez-vous obtenu?

Le processus est toujours en cours, mais je dirais que 70% des collaborateurs se reconnaissent dans Infinite Proximity et cherchentàl'incarner au quotidien. Ayant joué sur notre singularité et notre différenciation, l'énergie créée collectivement a engendré une forme de surperformance ces quatre dernières années. Notre taux d'engagement, qui était très bas est remonté de 10 points. Aujourd'hui, la performance augmente moins vite. La difficulté est de ne pas retomber dans les vieilles routines et de montrer que Infinite Proximity est une ressource y compris dans les temps plus compliqués. Même quand on fait des restructurations, on peut être Infinite Proximity, dans la façon dont on accompagne chacun. Si on supprime un poste, on aide la personne concernée à retrouver un autre travail. Nous nous sommes fixés un objectif de 98% de job to job dans les 10 mois qui suivent : j'y tiens particulièrement.

## Comment s'assurer que les différents pays et cultures se reconnaissent dans la singularité exprimée ?

Les différences de culture sont de bonnes excuses pour ne pas faire d'effort. Notre métier est de livrer dans les temps et les coûts. Quel que soit le rapport au temps que l'on a culturellement, si on livre à 11h, ce n'est pas à 10h58 en Suisse et 13h en Espagne. L'exigence vis-à-vis du client est la même. De même, l'idée de veiller sur ses collaborateurs et sur ses clients fonctionne dans toutes les cultures, qu'on soit russe, français ou argentin. Les outils d'appropriation et de déploiement peuvent être différents mais la motivation est universelle. Encore une fois, c'est le principe de la répétition, de l'exemple et du concret qui fait le changement.

#### Vous avez mis en actions les principes-clés de votre singularité et celle-ci semble être un réel levier de transformation chez GEFCO.

En effet, nous avons cherché à transformer l'entreprise mais en lui révélant sa singularité et en la renforcant : become who you are. En premier lieu, nous avons travaillé sur la marque car une fois que l'on a fait émerger la notion d'Infinite Proximity, notre signature n'était plus pertinente, elle n'exprimait plus ce que l'on était vraiment. Elle est alors devenue Partners Unlimited, un terme aussi ambitieux qu'Infinite Proximity et qui exprime notre mode de relation particulier avec les clients. Ensuite nous avons redéfini la notion d'innovation chez GEFCO : nous faisions beaucoup de choses sans estimer que c'était de l'innovation. À tort. Enfin, le chantier qui touche le plus directement les équipes et sur lequel on doit poursuivre nos efforts, c'est celui du middle management. C'est là que tout se joue. Je choque souvent mes pairs en disant les employés d'abord, les clients ensuite. Les managers s'occupent de leurs équipes, et c'est aux équipes de s'occuper des clients.



#### SAMUEL CLÉMOT

Si c'est dans le middle management que tout se joue, Samuel Clémot peut en parler. Le directeur de l'agence de Nantes encadre une équipe de 20 personnes, et gère presque autant de sous-traitants. En trois ans, il a transformé son management et sa relation clients.

#### Dans quel contexte est arrivé Infinite Proximity pour vous ?

GEFCO était dans une phase de transformation majeure. Nous avions vécu les années précédentes des moments compliqués avec notamment la mise en œuvre de plans de sauvegarde de l'emploi. Avec l'arrivée d'Infinite Proximity, on parlait enfin de choses positives, de clients, de proximité des collaborateurs, de partenariats solides...

#### Avez-vous adopté de nouveaux réflexes ?

Ce projet nous a permis de prendre de la hauteur dans notre gestion opérationnelle afin d'anticiper les événements sur du long terme

Par exemple, en 2018, il y avait une pénurie de chauffeurs sur notre activité de messagerie. Lors de notre revue de pilotage mensuelle, nous avons matérialisé la problématique et j'ai décidé de rencontrer tous nos soustraitants afin de travailler différemment sur les années futures. En effet, nous nous sommes engagés mutuellement dans une relation de partenariat [NB: notion au cœur de la singularité de GEFCO] avec la volonté de garantir une qualité opérationnelle tout au long de l'année car nous avons la responsabilité de garantir la même qualité de service pour tous les clients du réseau.

#### Le management de vos équipes a-t-il changé ?

Oui, profondément. Lorsque j'ai repris l'agence de Nantes, en 2016, les processus n'étaient pas clairement établis, on méconnaissait les spécificités de nos clients. En cette fin d'année 2019, la situation est toute autre. Certes, il a fallu reprendre toutes nos pratiques une par une. Par exemple, début 2018, quand nous avons organisé IP Day à l'agence de Nantes [journée dédiée à l'embarquement des équipes autour d'Infinite Proximity], notre équipe de quai comptait 50% d'intérimaires. Cela nécessitait de consacrer du temps à recruter et à réexpliquer les processus. J'ai décidé de réduire à 10% la proportion d'intérimaires. Disposer d'équipes stabilisées, bien les former, faire en sorte qu'elles connaissent bien les clients, sont autant d'atouts qui contribuent à améliorer la productivité. D'ailleurs, les indicateurs de polyvalence, d'absentéisme, se sont dans le même temps nettement améliorés.

#### Qu'est-ce que cela a changé à votre relation avec vos clients ?

Quand on est proches de ses clients, quand on sait ce qu'ils font, comment ils travaillent, et que de notre côté on communique avec eux avec transparence, tout se passe mieux. Infinite Proximity (IP) nous a donné des clés pour entretenir des relations de qualité avec nos clients. Je me suis beaucoup servi d'IP pour expliquer notre démarche et les convaincre d'entrer dans une relation de confiance. À mon arrivée, des clients m'ont montré leur dossier GEFCO avec vingt cartes de visite différentes. Maintenant, ils n'en ont qu'une seule : celle d'un partenaire fiable et à long terme.





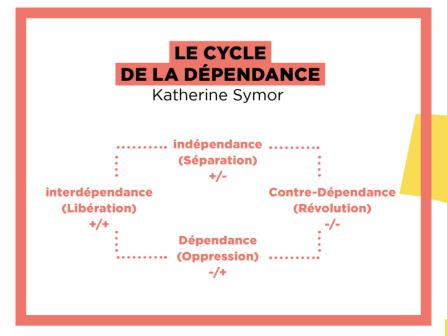
ARABELLE LAURANS DE FAŸ

Dans un monde confronté à sa limite, agité et en perte de sens, adosser son activité à sa raison d'être, c'est donner à cette dernière une intention positive permettant de concilier 3 dimensions critiques : People-Profit-Planet, et de contribuer ainsi à un mieux commun. Dans un monde confronté à sa limite, agité et en perte de sens, adosser son activité à sa raison d'être, c'est donner à cette dernière une intention positive permettant de concilier 3 dimensions critiques : People-Profit-Planet, et de contribuer ainsi à un mieux commun.

L'ambition est belle et remet au cœur des fonctionnements des organisation un des principes universels de l'harmonie sociale : la réciprocité.

Mais si tout le monde s'accorde à louer cette ambition, peu nombreux sont ceux qui mesurent la transformation nécessaire des organisations pour passer du « dire » au « faire ».

Car la marche à franchir est bien plus haute qu'il n'y paraît et le discours enthousiasmant ne doit pas masquer l'exigence du profond changement de maturité individuelle et collective que le modèle impose. Ce qui est demandé aux personnes comme aux organisations, c'est d'accéder au stade d'autonomie défini par Katherine Symor dans les années 70 : l'inter-dépendance où nous nous sentons responsables de nos actions, et combinons nos talents pour créer quelque chose de mieux.



#### Mais être inter-dépendant ne se décrète pas.

Tout d'abord parce qu'il s'agit d'un processus, et qui dit processus dit temps et dynamique. Ce processus est à la fois individuel et collectif, et l'inter-dépendance n'en est que la quatrième étape. Avant, il y aura eu la dépendance, où c'est l'autre qui est responsable des choix, puis la contre-dépendance, dans laquelle nous nous rebellons pour nous libérer de ce et ceux qui nous rendent dépendant et, enfin, l'indépendance dans laquelle nous nous sentons enfin libres et responsables de nos choix pour nous, en ne comptant que sur nous-même.

Ensuite, parce qu'on ne passe pas d'un monde taylorien et machiniste, qui invite à la dépendance et à la soumission, à la planification et au control, à un monde organique fait de co-responsabilité, de coopération, de surprise et d'incertains sans un changement profond de son cadre de référence et des modèles mentaux qui y sont associés. Les organisations historiquement hiérarchiques et pyramidales, peuvent avoir tenté de se transformer en changeant d'organisation, en appelant à l'initiative ou en inscrivant l'intrapreneuriat dans leur valeurs... Mais leurs modèles mentaux sont restés les mêmes, ceux de la dépendance et dans cette dernière il existe un sujet tabou : la liberté de décision.

On vit donc aujourd'hui en pleine injonction paradoxale entre des discours appelant



à l'autonomie et à la prise d'initiative tout en installant des systèmes matriciels déresponsabilisants, paralysés par la bureaucratie des processus, des procédures et des réglementations. On parle collaboratif mais on évalue la performance individuelle. Pris dans ses contradictions, le système de développement de maturité des organisations est bloqué.

Dans ce contexte de dissonance, comment faire pour que les travaux sur la raison d'être ne restent pas un énième discours déconnecté des actes ?

Les dirigeants, pourtant sincères dans leurs propos, mesurent mal, ou peu, la transformation à impulser. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'ils disposent de tous les leviers pour agir et décider. Leur quotidien est peu impacté par ces changements. Non seulement ils ne sont pas challengés sur leurs compétences, mais ils ne le sont pas non plus sur leurs modèles mentaux de dirigeant.

Ils peuvent parler collaboratif (interdépendants) et agir en hommes providentiels (indépendants). Qui les confrontera ? On comprend là l'un des bienfaits du statut d'entreprise à mission défini par la loi PACTE : celui qui fait de l'entreprise à mission non pas un label mais une exigence, qui apporte un garde-fou nécessaire pour accompagner et protéger la cohérence des pratiques d'un dirigeant avec les engagements liés à de la raison d'être. C'est l'existence de nouveaux cadres de référence qui permettra de changer de modèle mental et de développer les compétences nécessaires pour sortir de la toute-puissance... ou de la toute impuissance.

Cette notion revêt encore plus d'acuité pour les managers et les collaborateurs. Comment passer de modèles basés sur la compétition, l'individualisme et le super-héros, à des modèles basés sur l'autonomie, l'acceptation de sa responsabilité individuelle, de sa limite et du besoin de l'autre? Comment rééduquer à la prise de décision et à l'agir quand depuis 40 ans ce geste est empêché?

Une seule réponse s'impose : changer le cadre, pour libérer l'action. C'est-à-dire refondre les systèmes de rémunération et de reconnaissance des collaborateurs pour encourager la solidarité et la coopération, simplifier les systèmes décisionnels pour lutter contre la bureaucratie, repenser les activités et les métiers pour faciliter les évolutions, et surtout inviter chacun à se poser la question de son utilité et de sa contribution positive au système vivant qui l'entoure.

À quoi suis-je utile ? Voilà une question qui fait peur et qui nécessite courage, confiance en soi et en l'avenir. Pour aborder sereinement cette question chacun d'entre nous a besoin de se sentir compétent, ou tout du moins compétent pour apprendre, c'est la clé de l'autonomie, principe au cœur de l'entreprise à mission.

À l'heure où l'obsolescence des compétences n'a jamais été aussi rapide, distinguer ces dernières de la notion de métier devient essentiel. La compétence, qui détermine ma capacité à agir, m'appartient; le métier, lui n'est qu'une construction, un agrégat particulier de compétences. Si je maîtrise mon capital compétences, alors je peux le mettre au service de multiples devenirs, et changer de métier sans me vider de mon utilité.

On comprend que la tâche des ressources humaines est immense. Il s'agit d'oser sortir de la hiérarchie traditionnelle des métiers pour penser en blocs de compétences transverses facilitant la transférabilité des compétences, de repenser ses réflexes de recrutement, de penser en systèmes apprenants et non plus en modalités d'apprentissage, et de réhumaniser la fonction. Non, on n'acquiert pas des talents, on identifie des personnes porteuses de compétences d'action; non, on ne gère pas la ressource humaine, on crée les conditions de son efficience.

Si les RH ont pu passer à côté de transformations organisationnelles ou digitales, elles ne pourront pas passer à côté de la transformation liée à la raison d'être qui les presse à repenser leur rôle, se libérer de la mécanisation de leur fonction, pour devenir chef d'orchestre de l'harmonie organisationnelle.

ARABELLE LAURANS DE FAŸ



**MATTHIEU BIAVA** 

À l'heure où les entreprises doivent faire face à une multitude de transformations complexes à mettre en œuvre, des attentes fortes de la société<sup>(1)</sup> et une recherche de sens des collaborateurs, mobiliser l'intelligence collective de ses équipes s'impose comme une démarche vitale.

Comment conduire un projet de transformation guand on est un grand groupe et embarguer toutes ses parties prenantes ? À cette question stratégique qui (pré)occupe toutes les directions générales dans le monde mouvant, numérique et globalisé qui est le nôtre, je réponds par une conviction, fruit des expériences et des projets que Balthazar Agency a menés : pour se transformer à la fois rapidement, en profondeur et créer de la valeur, les entreprises ont tout à gagner à utiliser la richesse d'expertises, d'expériences et la créativité de leurs collaborateurs en leur donnant un cadre réel de contribution et pas simplement des gadgets. Commençons par nous défaire du fantasme de la startup.

## Sortir du complexe de la startup



- 1• Sur ce point, voir l'article éclairant d'Arnaud Leparmentier
- « Sous le feu des critiques, les patrons américains remettent en avant leur responsabilité sociale », Le Monde, 22/08/2019
- 2• Eric Ries, Lean startup. Adoptez l'innovation continue [2011], Montreuil, Pearson, 2012
  3• Olivier SIBONY, « Trop beau pour ne pas être vrai : le piège du storytelling », in Réapprendre à décider.
- Et si choisir les stratégies gagnantes était un vrai sport d'équipe, Paris, Débats Publics Editions, 2015

À l'ère de la « Startup Nation », beaucoup d'organisations tentent de s'inspirer des méthodes et du mode de fonctionnement de ces jeunes pousses innovantes, qui, grâce à leur structure horizontale et à leur mode de fonctionnement agile inspirés de méthodes comme le lean startup<sup>(2)</sup>, ont su s'imposer sur des marchés mondiaux en un temps record.

S'il peut être bénéfique pour une entreprise de s'inspirer du modèle de la startup, cette dichotomie ne saurait permettre aux grands groupes de faire face aux défis qui l'attendent. Startups et grands groupes sont deux structures, qui ne peuvent opérer de manière strictement analogue. Si une startup se fixe pour but principal de réussir une levée de fonds avant de s'attacher à structurer ses processus et son organisation, un groupe constitué de 10 000 ou de 100 000 collaborateurs a besoin d'une vision pérenne, d'un cadre et de règles de fonctionnement pour gérer la complexité. Autrement dit, un grand groupe ne sera jamais une startup et n'a pas à en rougir.

Appliquer le storytelling séduisant mais fantasmé du modèle de la startup est facteur d'échec à long-terme. C'est le piège attirant du biais cognitif qui nous pousse à croire dans « des récits trop beaux pour ne pas être vrais » (3) et surtout réplicables à d'autres situations quel que soit le contexte. En effet, prenons l'exemple de la startup littéralement matérialisée dans les grands groupes avec les projets de transformation fondés sur la création de startups internes et de Digital Lab. Leur postulat est que, par l'exemple de quelques réussites, ces lieux d'innovation pourront provoquer une bascule de l'organisation tout entière par viralité. Mais elles n'ont pas su prouver leur efficacité audelà de quelques premiers succès localisés. Bien souvent, ces lieux d'innovation se situent à côté de l'entreprise et ne permettent pas de transformer réellement l'organisation ni d'impliquer les équipes dans une démarche globale visant à sortir du cadre, réservée ici à un petit nombre de personnes. Or, c'est bien ce virage culturel que doivent prendre les entreprises si elles veulent vraiment faire basculer leur organisation, et non juste la faire évoluer à la marge.

## Sortir de l'incantation de l'intelligence collective

Un projet de changement vise à optimiser des processus internes à l'entreprise, mais rarement à en transformer la culture. C'est la distinction que G. Bateson explicite en définissant les changements de type 1 et type 2<sup>(4)</sup>. Prenons l'exemple d'un projet de refonte de CRM : en réunifiant la data dispersée dans différents services de l'entreprise et en faisant converger les outils technologiques, l'organisation accroît sa performance mais ne modifie pas sa structure : elle renforce son modèle existant. Mettre en place un dispositif d'intelligence collective à ce propos peut s'avérer démesuré voire contre-productif.

La transformation s'opère, elle, à la racine et touche à une dimension humaine et culturelle : pour faire basculer l'entreprise dans un autre mode de décision, d'organisation et de fonctionnement, il faut faire basculer les personnes, les postures et les mentalités.

C'est là où l'intelligence collective se révèle être une méthode pertinente. À l'image d'un organisme vivant où ce sont par les cellules que les mutations surviennent et se diffusent aux organes, c'est par les individus qu'une transformation peut prendre corps et voir le jour.

#### Le « Freedom Framework » ou comment mobiliser l'intelligence collective

L'intelligence collective ne se résume ni aux pratiques collaboratives d'animation d'ateliers, ni aux méthodes « lean » mais elle repose sur la constitution de ce que j'ai appelé le Freedom Framework, une méthodologie qui permet de construire ensemble l'avenir de l'entreprise. Ce dispositif s'appuie sur une large démarche de co-construction qui

implique l'ensemble des collaborateurs.

Le Freedom Framework, c'est un cadre méthodologique qui pose les conditions nécessaires au bon déroulement d'une démarche de co-construction à l'échelle d'un groupe constitué parfois de milliers d'employés. Mobiliser l'intelligence collective de ses équipes, ce n'est pas simplement créer un espace d'expression, c'est permettre à chacun de contribuer à la constitution d'un objet commun au mieux de ses expériences et de ses expertises.

Pour que cette démarche soit opérante, il est nécessaire de partager un cadre clair en amont. Les leaders doivent ainsi expliciter leurs objectifs vis-à-vis de la démarche. Le deuxième élément fondamental pour organiser cette gouvernance partagée est de donner les moyens nécessaires au groupe de collaborateurs mandatés à ce sujet. Dans un tel cadre, les collaborateurs peuvent réfléchir sur le fond des sujets, structurer des propositions, remettre en question des choix ou des processus en formulant d'autres alternatives et, *in fine*, s'approprier le projet de l'entreprise. Un des plus forts bénéfices de cette méthode de prise de décision est de sortir de l'impasse de la pure expertise, domaine réservé à quelques exceptions, pour justement mobiliser la force de l'intelligence collective via la création d'expériences aboutissant à des résultats nouveaux.

<sup>4•</sup> Grégory Bateson, Vers une écologie de l'esprit [1972], Paris, Seuil, 1995

## Freedom framework

C'est, par ailleurs, un levier de motivation sans égal pour les personnes qui contribuent.

Par exemple, faire collaborer 50 collaborateurs au plus proche du terrain dans les bonnes conditions durant une journée sur un problème concernant leur métier permettra en un temps court de mettre le doigt sur les vraies difficultés et la manière de les résoudre plutôt que de mener une analyse longue et souvent trop peu soumise à controverse car il y a bien des sujets à traiter.

Enfin, pour éviter que ce temps de libre construction ne se réduise pas juste à un simple espace d'expression et de consultation, il est crucial que la direction générale s'engage et fasse un retour sur ses choix en laissant l'opportunité aux collaborateurs mobilisés de réagir pour s'assurer de la cohérence de la prise de décision par rapport au temps de co-construction. C'est ce regard en miroir qui permet d'unifier le collectif et de créer une valeur nouvelle pour l'organisation.

#### L'intelligence collective, une méthode de gouvernance partagée

Comment écrit-on ensemble un projet d'entreprise en laissant aux collaborateurs la liberté d'être acteurs du réseau en ne perdant pas de vue la vision stratégique de l'entreprise ? Autrement dit, comment mobiliser l'intelligence collective et en faire un outil efficace de gouvernance partagée ? Concrètement, il s'agit de mettre en place un réseau composé de collaborateurs issus de tous les services et de tous les niveaux hiérarchiques (métiers et fonctions). Ce réseau est chargé de faire exprimer la voix des collaborateurs au travers d'événements, de rencontres et d'animations digitales qualifiées et spécifiques. L'ensemble des contributions est traité à l'échelle de toute l'entreprise et enrichi des points de vue de chacun. Le résultat de ces travaux fournit la matière nécessaire à une prise de décision éclairée pour opérer les choix stratégiques.

Si ce réseau doit reposer sur un nombre clé de personnes afin d'être activable, il doit être suffisamment ouvert pour permettre ensuite la diffusion, la contribution de chacun puis l'appropriation d'une nouvelle culture d'entreprise. Nos retours d'expérience chez Balthazar Agency nous ont confirmé qu'il faut passer la barre des 10% dont parle J. Kotter<sup>(5)</sup> pour que cette transformation prenne corps dans l'ensemble de l'organisation et accélérer la dynamique de changement.

Au-delà, c'est la manière dont les membres de ce réseau incarnent le cadre de référence, le Freedom Framework mis en place, et mobilisent des ressources en interne qui importe. Rendre les collaborateurs acteurs des projets de transformation leur permettra de comprendre et d'adhérer à une vision de l'entreprise construite en commun. Balthazar Agency a pour rôle de faciliter cet *empowerment*, permettant de formuler des axes de travail plus pertinents et une motivation accrue de chacun.

## L'intelligence collective,

une clé pour la performance durable de l'entreprise dans un univers radicalement mouvant

Sur ce sujet clé de l'intelligence collective, le chemin à parcourir reste entier pour nombre d'entreprises. S'emparer de ce sujet n'est pas simple pour les dirigeants car on ne parle pas ici d'une simple évolution organisationnelle et managériale qui s'appuierait sur la mise en place d'outils dits agiles comme le design thinking, mais d'un changement de paradigme. Adopter une démarche d'intelligence collective lorsque c'est pertinent permet aux entreprises d'aller vite et de partager le sens de leur action en associant étroitement leurs parties prenantes, en premier lieu leurs collaborateurs, dans leur développement en constituant ainsi un véritable écosystème.

À la méthode dite de ruissellement par le haut, faisant du Comex la seule source du management des organisations, va se substituer progressivement un autre modèle. En s'ouvrant à l'intelligence collective, à la capacité créative de leurs équipes, les directions d'entreprise tracent un chemin nécessaire à leur survie dans un monde économique où la performance et la valeur naissent plus que jamais de l'engagement des collaborateurs et de l'autonomie.

**MATTHIEU BIAVA** 



## TRANS FORMATION Et 5I ON ACCÊTAIT DE PACLEC TECHNOLOGIE POUR SE CONCENTRE

SUC SA CAISON D'ÊTCE

#### **ALEXANDRE GAILLOUSTE**

Transformation numérique. Le mot est galvaudé, brandi à toutes les sauces pour désigner ce défi qui se pose aux entreprises, sommées de digitaliser pour (sur)vivre et assurer leur croissance et pérennité. En essayant d'y répondre, il est aisé de tomber dans l'écueil du solutionnisme technologique, comme si le digital se résumait à la technique. Pour maîtriser la complexité des champs d'opportunités comme de contraintes qu'ouvre le numérique, l'entreprise doit avant tout travailler sa singularité et retrouver une saine verticalité.



Disons-le d'emblée : non, il n'y a pas de transformation numérique, mais une adaptation et une évolution continuelle dans un univers digital. Si l'expression a le mérite de permettre un langage commun et de qualifier la disruption que le numérique provoque à tous les étages de l'entreprise, quel que soit le secteur d'activité, elle détourne les dirigeants de l'essentiel. Ainsi, la transformation numérique sous-entend qu'il s'agit de passer d'un état A profondément insatisfaisant à un état B hautement désirable. Cette vision ne permet pas de tenir compte de ce qui fait la force d'une entreprise à l'instant T, ni d'appréhender la nature du changement de paradigme à l'ère numérique.

### Un changement de paradigme total

À l'instar d'un système vivant qui évolue dans un environnement mouvant, instable et complexe, l'entreprise est de moins en moins cette entité économique figée, et de plus en plus un réseau organique dont la création de valeur (y compris au sens sociétal et environnemental!) naît des interactions avec son écosystème. Cette hyperconnectivité est en grande partie permise par l'accélération technologique, que l'on pense au cloud, aux réseaux sociaux ou à l'internet des objets. Mais elle projette l'entreprise dans un environnement VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), le plus souvent vécu comme une contrainte.

Abolition de l'espace-temps, remise à plat des hiérarchies, multiplication des points de contact, dépassement des seules capacités humaines : le changement de paradigme n'est pas une option, et travailler sur cette prise de conscience est indispensable.

#### Le solutionnisme technologique : un biais contre-productif

Mais attention à ce que ce sentiment d'urgence soit au bon niveau : bien trop souvent, les dirigeants pensent que la maîtrise de cette complexité repose sur l'implémentation technologique. Or le digital n'est pas tant une question d'outils que de comportements. Prenez l'exemple des réseaux sociaux d'entreprise : le management souhaite mettre en place un tel réseau pour « casser les silos », voire « créer de l'agilité ». Mais ce n'est parce que vous implémentez Yammer ou Teams que les collaborateurs vont davantage se parler. La problématique n'est pas technique mais comportementale et culturelle : il faut d'abord comprendre les (parfois bonnes) raisons pour lesquelles les salariés n'ont pas l'habitude de collaborer, et comment créer un désir commun, avant ensuite de les outiller.

si le solutionnisme technologique rassure les Comex en apparaissant maîtrisable, il risque au final de ne pas être la bonne boussole pour guider son entreprise. Drones hier, IOT et blockchain aujourd'hui... Face à la complexité et au tourbillon des possibles technologiques, l'entreprise peut vite se retrouver dans une fuite en avant qui la détourne de l'essentiel: construire un engagement commun de toutes les parties prenantes pour viser une performance durable, au service de laquelle doivent se positionner les outils digitaux. Le débat commence cependant à se poser en ces termes. Signe et symptôme de cette prise de conscience, le mot purpose est en passe de devenir le nouveau buzzword du marché de la transformation numérique. Et ce sera amplement justifié. Car dans le sens réside l'enjeu : plus il y a de digital et donc de complexité et d'incertitude, plus il y a nécessité de travailler sa singularité et sa verticalité.

#### Retrouver singularité, verticalité et raison d'être

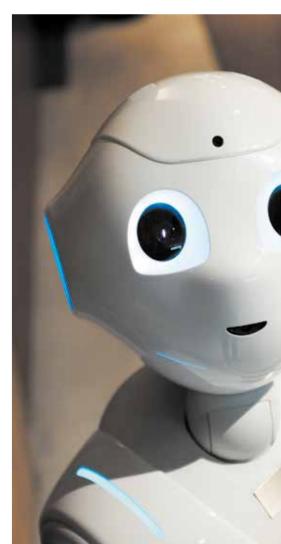
Quelle est la raison d'être de mon entreprise ? Qu'est-ce qui anime mes parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, actionnaires) ? Qu'est-ce qui fait la valeur de mon écosystème ? Qu'est-ce qui fait MA valeur dans mon écosystème ? Ce sont ces questions qui, in fine, constituent la matrice de mon organisation, et la boussole de mon action. Définir sa raison d'être et la partager avec son environnement pour qu'il se l'approprie est fondamental pour naviguer sereinement dans les eaux troubles et imprévisibles du numérique où chaque innovation technique vient chasser la précédente. Au risque sinon de devenir, tel le lapin pris dans les phares, l'otage de modes technologiques et de perdre son alignement et sa cohérence.

On l'oublie souvent mais la singularité d'un Netflix ne réside pas tant dans son dispositif algorithmique de distribution et de personnalisation de contenus audiovisuels que dans sa mission d'offrir du divertissement (« be the fuel for entertainment »). C'est ce qui lui a permis de pivoter deux fois en 20 ans, passant de loueur de DVD à diffuseur, puis producteur de contenu. Savoir qui l'on est permet de tirer parti des évolutions technologiques et business sans se laisser enfermer dans un paradigme dépassé. Ce n'est pas une question d'intelligence ou de connaissance, encore moins d'outils (le board de Blockbuster avait toutes les informations utiles et a même essayé de « digitaliser » sa distribution de DVD... avant que cette entreprise leader sur son marché ne s'effondre en moins de 5 ans).

Plus une entreprise rentre (de gré ou de force) dans cet univers digital, plus elle a besoin de retrouver sa colonne vertébrale. S'intéresser à ce qui ne doit pas changer pour

mieux définir ce qui doit évoluer. Et mettre les outils digitaux au service de l'expression de sa valeur intangible. À l'image d'un arbre qui ne peut tutoyer le ciel qu'à la condition d'avoir construit et développé de solides racines, l'entreprise doit revenir à une saine verticalité et à un alignement. Autrement dit, « avoir la tête dans les nuages [le cloud], certes, mais les pieds sur terre! »

#### **ALEXANDRE GAILLOUSTE**



LAB'THAZAR



# LES PACTENACIATS STRATÉGIQUES NE DATENT PAS D'HIEC MAIS DESSINENT L'ENTCEPCISE TYPE DU 21ème SIÈCLE.

PATRICK OTTAVI

Dans un contexte mondialisé, marqué par une accélération technologique et des contraintes réglementaires, de plus en plus d'entreprises font le pari vertueux de nouer des partenariats stratégiques sur le long terme. Mutualiser une partie de sa chaîne de valeur et/ou jouer une carte de la coopération s'avère souvent être un schéma gagnant-gagnant. Cela permet de se positionner sur des marchés de plus en plus complexes et concurrentiels, sans pour autant fusionner et perdre son âme. Explications.

## Quelles raisons pour le développement de partenariats stratégiques ?

Si la mise en place de partenariats stratégiques se multiplie, c'est essentiellement parce qu'aller chercher de la croissance passe, de plus en plus, par la réponse à des appels d'offres internationaux ou à un partage des risques. Si le phénomène ne date pas d'hier, il s'accélère ces dernières années et devrait s'amplifier au fil du temps.

Cette dernière décennie a ainsi vu émerger des partenariats d'envergure sur des domaines en général perçus comme étant une chasse gardée : la Recherche & le Développement ou encore la distribution B2B2C. Et ce, dans des secteurs-clés de l'économie comme le marché de l'automobile ou encore celui de la chimie : 80% des groupes mondiaux automobiles et 60% des entreprises de chimie ont noué des partenariats en R&D. Une entreprise telle que PSA s'est alliée à Toyota sur sa plateforme de milieu de gamme, qui est au cœur de son modèle de revenu et de sa croissance.

Face à l'accélération technologique, l'augmentation des cycles d'innovation et les contraintes règlementaires - notamment sanitaires et environnementales - les entreprises font le choix de mutualiser certaines étapes de leurs chaînes de valeur en créant à côté de leur entité propre une société commune portant une partie de la chaîne de valeur (R&D, achats, concessions commerciales...).

## Dans les faits, quelles formes prennent les partenariats stratégiques?

À l'entreprise paquebot qui se développait horizontalement sur toute la chaîne de valeur de son marché se substitue progressivement un autre modèle où l'entreprise se concentre de plus en plus sur son cœur de métier, s'associant sur les autres étapes avec d'autres partenaires (concessions, franchises, joint-ventures, etc.). Quel que soit le modèle, à la relation transactionnelle qui liait avant les parties prenantes on voit se substituer une relation vraiment partenariale : partage du capital, partage du revenu, partage des risques... Avec une ambition commune : la complémentarité des assets doit assurer et garantir un résultat gagnant-gagnant, sans pour autant que chaque société perde sa singularité.

Donc déboucher sur la création d'un modèle d'affaire vertueux.

Ce type de schéma s'est particulièrement développé sur les lieux publics de retail. On constate ainsi une association de plus en plus étroite entre des professionnels experts dans la gestion d'espaces d'un côté (gares, aéroports centre commerciaux ou encore musées) et des spécialistes des services marchands de l'autre (McDo, SSP, Paul, Carrefour Market...).

Mais attention, sécuriser la création de valeur pour chacun des partenaires impose de réunir quelques conditions, qui vont audelà du juridique.

#### Quels sont les leviers de réussite d'un partenariat, quelle que soit sa modalité juridique?

Il s'agit dans un premier temps d'évaluer quels sont les principaux assets de chacune des parties prenantes (technologiques, relation client, équipes internes, modes de fonctionnement...) et dans quelle mesure leur association permet de créer un business model gagnant-gagnant où chacun capte de la valeur, où 1+1= 3.

Lorsque l'on s'apprête à dévoiler comme à partager ainsi le cœur de sa valeur, la confiance et la clarté sont des prérequis indispensables...

Les dirigeants doivent reconnaître les forces, faiblesses et plus fondamentalement la raison d'être de chacune des entreprises. À ce stade, la mise en place de dispositifs tels que l'open-book est bénéfique. Il faut jouer cartes sur table, se faire confiance.

La question du temps est aussi clé : les contrats structurant ces partenariats s'établissent sur une longue durée. À l'instar d'un contrat de mariage, un partenariat stratégique engage très fortement les parties prenantes : sur la durée tout d'abord (entre 5 et 20 ans), sur le partage de la valeur ensuite et, enfin, sur la marge. Se pose alors la question suivante : comment travailler ensemble avec une culture, des processus et une histoire qui sont différents ?

Bref, comment créer une culture commune et les conditions d'une collaboration saine et efficace?

Afin que le pacte soit vertueux, il s'agit là d'adopter une réelle démarche de mise en commun, non pas seulement des actifs et résultats financiers, mais aussi des équipes, des lieux, des processus internes et de la gouvernance. En effet, la mise en place de règles de gouvernance communes, de vocabulaires/processus communs et de lieux communs de travail respectant la souveraineté des deux entreprises constituent des bonnes pratiques en la matière.

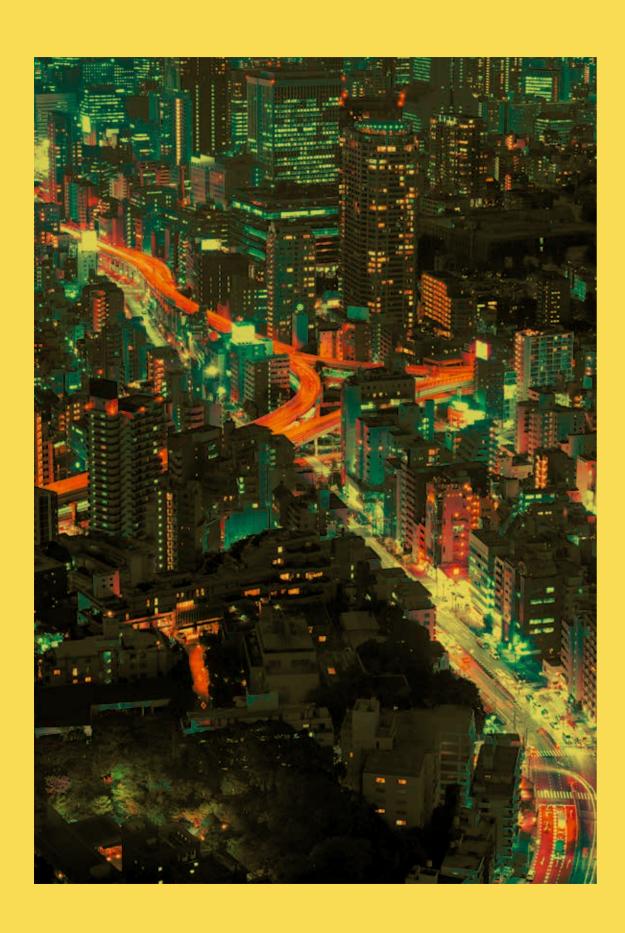
Reste la question de l'adéquation culturelle, importante pour bien se comprendre et travailler ensemble: l'exemple d'Air France et de KLM est de ce point de vue signifiant. D'un côté, on a une culture d'ingénieur française basée sur l'expertise et l'exhaustivité et, de l'autre, une culture néerlandaise qui privilégie la rapidité et l'itération. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise culture, mais un enjeu de prise

de conscience des avantages de l'une au profit de l'autre. Ainsi, ce qui peut constituer un obstacle peut aussi être une opportunité pour construire une culture commune de travail fondée sur la complémentarité.

L'enjeu d'un partenariat stratégique est ici et avant tout humain et culturel, avec un beau défi à la clé : faire des équipes travaillant sur l'objet commun, la principale richesse du partenariat.

**PATRICK OTTAVI** 





#### LE GRAAL DE L'INNOUATION MANAGÉ(IALE

#### JEAN-FRANÇOIS LAVIGNE



Le Graal

Imaginez... une organisation qui coopère, efficace, innovante, engagée, épanouissante, ouverte, qui grandit, qui construit du sens, bref, une organisation qui fonctionne bien, c'est Le Graal.

Depuis près d'un siècle, ce n'est pas si vieux, la recherche s'y attèle, et depuis une dizaine d'années, les initiatives s'emballent : agilité, entreprise libérée, holacratie, entreprise Opales, Design Thinking, Appreciative Inquiry, Sociodynamique, en passant par les variations sur le thème du manager-coach et du bienêtre au travail, la raison d'être, les sociétés à mission... La liste est formidable mais le consultant que je suis est partagé.

#### D'un côté, je saute de joie

Enfin! La connaissance en sciences sociales se diffuse plus largement que jamais.

Enfin! Le travail est massivement considéré comme autre chose qu'un assemblage de processus et de compétences.

Enfin! L'entreprise s'ouvre réellement aux dimensions humaines des organisations de manière concrète.

Enfin cela bouge! Réjouissons-nous!

## Oui mais d'un autre coté... mon détecteur interne de Bullshit clignote frénétiquement... Je me méfie.

Quelle pression sommes-nous en train de mettre sur les épaules de ces pauvres managers?

Quel écart entre le « nouveau monde » idéal dont le raz-de-marée d'illustrations circule sur les réseaux sociaux et la réalité des organisations! Qu'il doit être difficile d'être manager aujourd'hui... Quelle tension interne cela doit être de se lever tous les matins avec l'injonction de sauver le monde et de se sentir en grande partie impuissant face aux défis immenses qui traversent les organisations. Je compatis.

Comment penser cet écart entre frénésie de changement et réalité quotidienne d'apparence figée ? Que répondre à mes clients qui doivent bien aussi se poser cette question ?

Allez, je me replonge dans 15 ans de pratique, je fais le vide en moi et contacte mon énergie vitale intérieure... Une grande respiration... et j'entre en mode proposition.

#### Première certitude: renforcer les liens entre les personnes dans les organisations, libère!

Eh oui, aujourd'hui c'est scientifiquement prouvé (Jung, puis Palo Alto, puis Goleman, Yves, etc.). Développer ses compétences relationnelles, émotionnelles, dans une optique tout à fait intéressée et assumée d'efficacité, c'est bon pour la performance du business. L'humain est ainsi fait qu'il travaille mieux, coopère mieux, lorsque les relations sont « de bonne qualité » : inclure, donner et demander du feedback, comprendre les autres, communiquer avec bienveillance, négocier gagnant-gagnant, écouter, gérer son stress, être assertif, centré sur ses valeurs... La liste est longue et je me rends bien compte que je suis en train de reproduire le même travers que plus haut et charger encore la barque du manager. Le

Navré mais là j'ai comme l'impression qu'il n'y a plus le choix.

Il ne suffit pas de placarder des valeurs aux murs des bureaux à grand renfort de marketing interne pour engager les salariés,

il ne suffit pas de mettre les gens autour d'une table pour qu'ils coopèrent. Qu'on le veuille ou non, une organisation efficace et saine passe par des personnes formées à coopérer, avec tout ce que cela implique en termes de frustrations et de difficultés. Donc, première conclusion, une innovation managériale qui a du sens dans le monde d'aujourd'hui c'est une innovation managériale qui renforce les liens en les personnes.

Faire du Design Thinking? Oui, bien sûr, si c'est de ça dont vous avez besoin! Mais à condition que l'exercice ne détériore pas les relations au lieu de les renforcer...

Comment cette innovation sera conduite ? Avec quel niveau de profondeur dans la compréhension de ce qui se joue entre les personnes concernées ? Le sujet n'est pas d'être « gentil » avec les gens, mais bien de les faire grandir dans la gestion de la frustration que revêt toute coopération, tout changement, toute négociation.

C'est sûr, ce n'est pas toujours fun (même si ça l'est souvent) mais en tout cas c'est intéressant, utile et sérieux.

Deuxième certitude : les organisations sont vivantes, donc le « connais-toi toimème » et « deviens qui tu es » s'appliquent pour être aligné et en cohésion.

Les organisations sont davantage qu'une somme d'individus coordonnés. Ça aussi c'est prouvé scientifiquement (anthropologie, psychologie des groupes, etc.). Les organisations SONT des cultures, c'est-à-dire qu'elles sont faites de valeurs, normes, obligations, interdictions, symboles autant explicites qu'implicites, voire cachés. C'est ce qui, par exemple, détermine inconsciemment dans un groupe ce qui « se fait », ce qui « ne se fait pas », ce qui marche, ce qui ne marche pas. Bref, les organisations ont une histoire, un ADN et une culture collective qu'on ne peut pas changer par décret.

Encore faut-il que cette ambition résonne avec l'inconscient collectif, qu'elle soit alignée avec

Il ne suffit pas de fixer une ambition stratégique pour mobiliser. ce qui constitue la réalité de l'organisation historique. Bien sûr, les cultures peuvent et doivent évoluer, d'ailleurs c'est leur nature, mais connait-on VRAIMENT notre culture ? Avons-nous connaissance des ressorts cachés, parfois habilement dissimulés de ce qui nous gouverne collectivement ?

Donc, deuxième conclusion, une innovation managériale qui a du sens dans le monde d'aujourd'hui c'est une innovation managériale qui aligne l'organisation sur son ADN. Conduire un changement avec une Appreciative Inquiry ? Oui, bien sûr, si c'est ce dont vous avez besoin... mais à condition de vérifier que ce qui ressort ne résulte pas d'une soumission à un exercice imposé! Quel a été le décryptage culturel des forces et faiblesses de l'organisation ? Y a-t-il eu un « effet Eureka » qui a changé notre compréhension de notre situation ? Sommes-nous en train de faire « toujours plus de la même chose » ou touchons-nous à notre essentiel? Il n'est pas question de faire une synthèse de ce que les gens « pensent » de leur culture, mais bien d'aller gratter sous l'iceberg, dans les archives, derrière les placards, pour poser un regard incisif, voire provocateur sur les codes, les symboles, que des choses parfaitement sérieuses.

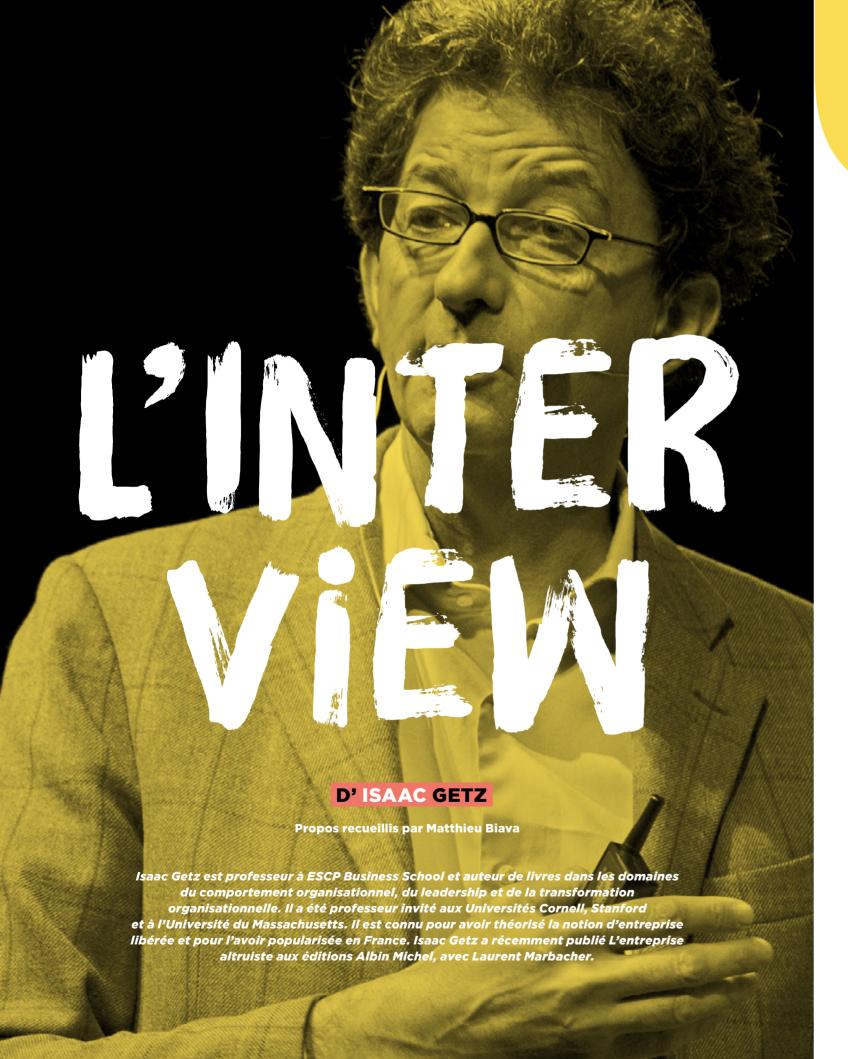
C'est bien l'application concrète au cas par cas que l'on peut juger et faire le tri.

#### Renforcer les liens entre les personnes et aligner l'organisation avec sa culture

Avec les meilleures intentions du monde, les erreurs de mise en œuvre, les contre-sens, les détournements, sont fréquents.

Parce qu'on ne s'intéresse pas assez à l'ADN de l'organisation, à la dynamique du corps social, au système d'interdits et d'obligations implicites qui constituent la réalité des rapports humains, on génère des résistances au lieu de les lever. Ce sont bien avec ces dimensions fines, sensibles et passionnantes qu'il nous faut, Ô joie, compter pour poser notre pierre à des organisations vivantes et durables pour les années à venir.

JEAN-FRANÇOIS LAVIGNE



#### L'ENTREPRISE ALTRUISTE

#### RECHERCHER LE BIEN GOMMUN POUR LA SOCIÉTÉ PERMET DE PROSPÉRER ...

Matthieu Biava : Nous parlons très souvent de la loi PACTE comme une loi fondamentale pour inciter les entreprises à penser et affirmer leur rôle au sein de la société : que peut-on en attendre ?

> Isaac Getz : Je pense que c'est une évolution importante, la loi PACTE permettant à ceux qui le souhaitent d'avancer dans un cadre juridique clair. Cependant, les entreprises qui créent de la valeur sociale existent depuis des décennies. « Statut n'est pas vertu », autrement dit : le juridique ne peut pas changer la nature des activités cœur de métier de l'entreprise ; seule la transformation en profondeur peut le faire. C'est ce que nous avons pu observer avec Laurent Marbacher, pendant les cinq années au cours desquelles nous avons étudié des organisations que nous avons nommées entreprises altruistes. Sans un engagement de la part du numéro 1 pour que son entreprise ait pour seule finalité la création de valeur sociale, cette transformation ne pourra pas se faire. Chercher à poursuivre simultanément la recherche de valeurs sociale et économique conduit, malheureusement, à la subordination de la première à la seconde. Il suffit de comparer le rapport annuel économique consistant et épais avec le rapport social, qui est souvent moins consistant.

MB: Après un travail de recherche sur l'entreprise au service de ses salariés, l'entreprise libérée, vous considérez aujourd'hui son rôle pour ses interlocuteurs externes, ses clients, ses fournisseurs, les territoires locaux. Une entreprise altruiste n'est-elle pas simplement une entreprise centrée sur les besoins de ses clients?

IG:Onpourrait le penser, mais voici la définition de l'entreprise altruiste : c'est celle « dont l'essentiel des activités sert ses interlocuteurs externes de façon inconditionnelle et qui, grâce à cette orientation radicale, prospère économiquement<sup>(1)</sup>. »

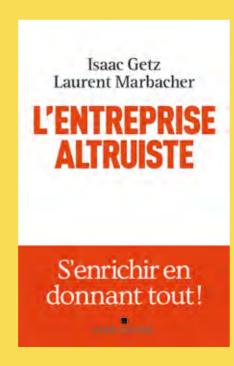
Être orienté client n'est, à ce titre, pas une condition suffisante. La différence réside dans le fait qu'une entreprise tournée vers ses clients, sans être altruiste au sens où nous l'avons défini, conditionne la qualité du service client selon son intérêt propre. Quand on contacte un centre d'appels, la personne qui prend notre appel est conditionnée par des impératifs de productivité, par un modèle économique. L'entreprise altruiste (terme qui vient du latin alter) se met au service de l'autre

de manière inconditionnelle, à l'instar d'un ami. On ne dit pas à un ami qu'il a telle valeur, qu'il ne nous coûte pas trop, ou que l'on a un retour sur lui, comme sur un investissement. Une entreprise classique vise à la création de valeur économique et, par conséquent, sans mauvaise intention, mais logiquement - instrumentalise le client. En comparaison, pour l'entreprise altruiste, le bien du client est une fin en soi. Si on le fait au travers d'activités cœur de métier (et non via des activités secondaires pour une entreprise, comme le mécénat), si on déploie tout son savoir-faire, alors, on devient aussi économiquement plus prospère. C'est en apparence un paradoxe, mais c'est en réalité un pari gagnant, fondé sur le bon sens.



MB: Les dispositifs d'intelligence collective mis en place au sein des organisations pour mener des transformations peuvent-ils être des leviers pour conduire à l'entreprise altruiste ?

IG : Étymologiquement, se transformer, c'est changer de forme. Si on mène une transformation, c'est pour faire basculer les pratiques et les pans d'une structure. Instaurer un flex-office ou mettre en place des espaces collaboratifs, c'est positif. Mais si l'entreprise conserve les mêmes méthodes de reporting, les mêmes processus et la même structure, alors prendre ces mesures revient à faire une fausse promesse. Il faut être cohérent et surtout ne pas faire croire que l'on transforme les modes d'organisation si ce n'est pas une réalité.



MB: Dans ces dispositifs d'intelligence collective, notre expérience nous montre que l'engagement des dirigeants est clé pour la réussite d'une transformation.

IG : Devenir une entreprise altruiste, de même que d'autres transformations profondes, vient d'une vision et d'une impulsion de la part du numéro 1, qui peut être le patron d'une Business Unit dans les grands groupes. C'est d'abord sa disposition humaine, ses convictions propres qui réorientent l'entreprise vers la création de valeur sociale uniquement, plutôt que vers la création de valeur économique. Avec Laurent Marbacher, nous avons partagé quelques principes à destination des dirigeants à ce sujet : vivre une seule vie et non deux (personnelle et professionnelle) en étant guidé par la conviction du service inconditionnel de ceux avec lesquels on interagit. Prendre le temps de co-construire une vision avec ses salariés, tournée vers la création de valeur sociale. Arrêter de viser la création de valeur économique. Transformer les pratiques et les activités cœur de métier pour qu'elles servent l'autre de manière inconditionnelle. Nous faisons face à des enjeux immenses qu'ils soient sociétaux, environnementaux, etc. Ma façon d'agir, c'est de m'adresser aux dirigeants et de leur montrer quels sont les chemins possibles pour faire différemment : l'entreprise libérée en interne, l'entreprise altruiste à l'externe sont des chemins éprouvés et efficaces.





## COMPÉTENCES: DE QUOI PACLE-t-On?

La compétence c'est « savoir quoi faire quand on ne nous dit plus comment faire », nous dit Philippe Zarifan. Cette simple définition fait de la compétence la clé de l'action dans des univers complexes et incertains où précisément personne ne sait plus quoi faire et ne peut nous dire quoi faire exactement. Inutile de mettre au fronton de son organisation l'intrapreneuriat, l'initiative, la confiance, la collaboration si elle ne considère pas les compétences comme des actifs stratégiques.

Je parle le ici de compétences pas de talent. Ce dernier est individuel, impossible à modéliser et à transmettre. La compétence, elle, n'est compétence que si elle est partagée et transmissible. À ce titre la compétence peut être vue comme un bien commun, le talent non. À l'heure où l'on parle d'engagement sociétal pour les entreprises et de bien commun, changeons de lunettes RH, passons du « talent management » au management de la compétence.

Investir sur un actif stratégique, c'est se donner les moyens de son utilité. « Si la compétence désigne l'exercice de la responsabilité en situation de travail, la capacité désigne en outre les moyens d'exercer cette responsabilité » (B.Zimmerman). Pour récolter les fruits de son investissement, il est nécessaire de repenser son organisation, de revisiter en profondeur ses usages, pour multiplier les opportunités et donner les moyens d'agir avec les compétences attendues.

Enfin, cet actif stratégique est lui aussi en pleine mutation. Traitons donc la compétence comme si c'était un sujet d'innovation, rapprochons lieux d'innovation, lieux de recherche et lieux de formation.

Car les uns se nourrissent des autres et font émerger les compétences de demain.

ARABELLE LAURANS DE FAŸ

## LA FOMATION LIBÉTÉE

#### **ANNE-LISE OLIVE**

La loi « Avenir Professionnel » libéralise le

Pour remettre les gens dans l'emploi et faire de la compétence un enjeu national, la nouvelle loi entend donner davantage

#### La compétence pour tout le monde

d'autonomie et de responsabilité aux salariés et aux entreprises pour mettre en œuvre leurs projets de formation. Elle vise notamment à ce que toutes les populations de l'entreprise aient accès à la formation. Elle s'attache à la qualité des contenus et à leur débouché sur une employabilité accrue ; elle simplifie l'administration et les modes de financement tout en facilitant l'innovation pédagogique et les dispositifs de formation sur mesure.

Ainsi, la notion de compétence prend-elle désormais le pas sur celle de formation. Pour être éligible, une formation doit

De la formation à la compétence

désormais démontrer qu'elle débouche sur une compétence accrue ou nouvelle. Cela est vrai pour le salarié qui utilise son CPF (Compte Personnel de Formation) mais aussi pour l'entreprise et les formations qu'elle inscrit dans un plan de développement des compétences, nouvelle appellation du plan de formation. Pour éviter le risque d'emprunter des voies parallèles ou divergentes dans leurs projets de formation, entreprises et salariés auront sans doute intérêt à s'engager dans la voie du co-développement de leurs compétences.

La liberté accrue de l'entreprise de définir les movens et formats de l'action de formation donne à la fonction Ressources Humaines

#### La révolution pédagogique

la capacité d'innover tant sur les contenus que sur les modalités pédagogiques et de rendre ainsi l'entreprise « apprenante ». Dans ce cadre, le responsable de formation a tout Joisir de passer du métier d'administrateur de la formation à celui d'ingénieur en formation.

#### LA CÉFOCME DE LA FOCMATION

#### La loi « Avenir Professionnel »

#### Création de France Compétences :

Son rôle est de répartir les fonds, contrôler les prix, la qualité des formations et les certifications des organismes formateurs

#### Création d'une contribution unique de la formation professionnelle

Cette nouvelle taxe comprend:

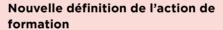
- La taxe d'apprentissage
- · La contribution à la formation professionnelle

#### • • • Simplification de la collecte et des circuits de financement Cette simplification se traduit par :

- La répartition des fonds par France Compétences
- La gestion des fonds du CPF (Compte Personnel de Formation) par la Caisse des Dépôts et Consignations
- La collecte par l'URSSAF de la contribution unique

#### Simplification du plan de formation

Le plan de formation devient le « plan de développement des compétences », celui-ci recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés



Désormais pour qu'une action de formation soit admise dans un plan de développement des compétences, elle doit remplir deux critères :

- Constituer un parcours pédagogique
- Permettre d'atteindre un objectif professionnel



#### Refonte du système de certification professionnelle des formations

La réforme ouvre désormais 3 voies à la certification:

- La certification « qualité » des organismes de formation obligatoire
- La certification de France Compétences
- L'approbation de la COFRAC ou signature d'un accord européen pris dans le cadre de la coordination européenne des organismes d'accréditation

#### Transformation des OPCA en OPCO (Opérateur de Compétence)

Les OPCO seront désormais en charge de :

- Financer les plans de formation des entreprises de moins de 50 salariés
- Co-construire les certifications de branche, contrôler la qualité des formations

#### **Projet de Transition Professionnelle**

Ce projet permet de suivre une formation certifiante destinée à changer de métier, donnant droit à un congé spécifique si ce projet est effectué sur le temps de travail

#### Conseil en évolution professionnelle renforcé

Un accompagnement gratuit est prévu pour effectuer un bilan sur sa situation professionnelle



#### Création du Compte personnel de formation (ancien DIF, converti en €)

Cette nouvelle taxe comprend :

- Cumul de 500 € par actif par an
- Cumul de 800 € par actif sans qualification par an

#### Application mobile pour le CPF qui :

Le CPF sera désormais accessible via une application mobile qui permettra de :

- Donner le montant cumulé en € des droits de formation
- Proposer un catalogue de formation
- Payer sa formation sans intermédiaire

LAB'THAZAR

## LA CO-CONST (UCTION AU CŒUT DE LA LOI AUENIT PROFESSIONNEL

#### **ANNE-LISE OLIVE**

Comme l'indique son intitulé, « la loi Avenir pour la liberté de choisir son avenir professionnel » entend augmenter la capacité des individus à se mobiliser pour prendre leur destin professionnel en main sans attendre que d'autres le fassent à leur place.

Centrée sur l'individu, la loi n'impose aucune nouvelle charge ou contrainte à l'entreprise et vise plutôt à lui faciliter la tâche en simplifiant les processus d'administration de la formation en vue de favoriser le développement des compétences des collaborateurs.

### L'autonomie des collaborateurs en question

Dès lors, une question se pose d'emblée : laissés à eux-mêmes, les collaborateurs seront-ils en mesure de choisir les formations adéquates tant l'offre de formation est difficile à cerner et les procédures d'accès et de financement peu évidentes pour un public non averti.

Certes, la loi prévoit la mise en place d'une application du type TripAdvisor de la formation professionnelle ainsi qu'une aide via un conseil en évolution professionnelle (CEP) délivré par les opérateurs institutionnels de la formation.

### L'entreprise peut s'abstenir d'agir

La loi Avenir n'impose globalement donc aucune décision à prendre pour les entreprises (mis à part un renforcement des obligations de l'employeur concernant l'entretien professionnel); elles peuvent donc continuer à gérer leur politique de formation comme elles le faisaient jusqu'alors, soit en allant au-delà des obligations légales soit en appliquant strictement celles-ci. C'est dans ce dernier cas que la loi Avenir trouve une part de son sens en permettant aux individus de prendre l'initiative, faute d'être épaulés par leur entreprise.

#### La stratégie de la coopération

Cependant, ce scénario du chacun pour soi entre le collaborateur et l'entreprise n'est pas le seul possible; il s'avère par ailleurs peu souhaitable pour les entreprises misant sur le développement des compétences en tant qu'avantage concurrentiel en vue d'assurer leur réussite dans des marchés toujours plus concurrentiels et mondialisés.

S'offre alors un deuxième scénario de mise en œuvre de la loi Avenir : la coopération entreprise/collaborateur pour promouvoir à la fois le Projet Professionnel du collaborateur

#### Tu apprends, il apprend... tout le temps

et le Projet Stratégique de l'entreprise. En quoi la loi Avenir facilite-t-elle cette démarche ? La loi fait le pari de l'intelligence collective en permettant d'agir sur 5 leviers :

#### •L'entreprise apprenante

L'élargissement de la définition de l'action de formation permet d'imputer au plan toute action visant à développer la compétence du collaborateur dès lors que celle-ci s'inscrit dans le cadre d'un projet, vise un objectif défini, est accompagnée et évaluable : formation sur le lieu de travail, formation à distance, VAE, bilan de compétences, REX, FEST, échanges de bonne pratiques... On voit enfin se matérialiser l'entreprise apprenante gage d'une culture de l'apprentissage et de la compétence.

#### •Le développement des collaborateurs

L'abondement du CPF par l'employeur témoigne de sa confiance en ses collaborateurs et de sa volonté de les faire grandir en leur permettant de financer des projets que leur seul CPF ne permettrait pas.

#### ·La reconnaissance

en développant les processus de certification via des formations centrées sur les besoins en compétence de l'entreprise, l'employeur joue sur le levier de la reconnaissance professionnelle, psychologique et matérielle (rémunération).

#### •De l'autonomie et du sur-mesure

la possibilité de créer facilement des CFA seul ou en commun avec d'autres entreprises va permettre d'offrir aux collaborateurs des formations immédiatement opérationnelles dans l'entreprise, le métier ou la branche professionnelle, ce qui est évidemment un gage important d'employabilité.

#### · Le bien commun

tout ceci ne sera possible qu'en instaurant un climat de confiance et de coopération reposant sur une bonne communication du projet d'entreprise et de son élaboration partagée entre dirigeants et collaborateurs.

" LA LOI PIÉUOIT
LA MISE EN PLACE
D'UNE APPLICATION
DU TYPE TIPADUISON
DE LA FOIMATION
PIOFESSIONNELLE »



La signature d'accords de formation avec les partenaires sociaux dans un dialogue social renouvelé, constructif et centré sur l'entreprise donnerait force et légitimité à cette démarche encouragée par la loi Avenir.

Via la réussite de ces différents paris, on voit se dessiner un modèle d'entreprise misant sur l'attractivité, le développement et la fidélisation de la RH engagée dans une aventure collective fondée sur une vision et une mission partagées de l'entreprise.

Ne peut-on pas, dès lors, considérer qu'il s'agit là de premier pas vers ce que l'on décrit aujourd'hui comme « l'entreprise à mission » sans qu'ils soit néanmoins besoin d'en venir au formalisme juridique de la SOSE (Société à Objet Social Etendu) telle qu'inscrite dans de la loi PACTE ?

#### METTLE LES COMPÉTENCES AU SECUICE D'UNE MISSION PACTAGÉE

#### **ANNE-LISE OLIVE**

Dans un monde hyper concurrentiel largement décrit par la littérature managériale mais aussi vécue quotidiennement par les entreprises, les managers et leurs équipes, il est reconnu que la ressource humaine et son engagement dans les projets et actions constituent un avantage concurrentiel majeur.

## L'humain, une dimension difficile à cerner et à gérer

Si le constat est simple et clair, la capacité à valoriser la Ressource Humaine est loin d'être évidente tant la dimension humaine est complexe et difficile à inscrire dans des principes d'action opérationnels rationnels et fiables. Bien souvent, l'humain échappe... La difficulté persistante des sciences humaines à appuyer concrètement le management en témoigne. Aussi, travailler sur l'engagement des collaborateurs n'a rien de simple ni d'évident.

## La compétence pour cerner et gérer la dimension humaine

Bien souvent, on s'appuie sur des théories générales telles que la motivation, l'implication, la satisfaction, etc. Si de tels concepts nous aident à comprendre les ressorts de l'engagement, ils ne nous aident guère, en revanche, quant à leur mise en œuvre opérationnelle par les dirigeants et managers. C'est alors que la notion de compétence pourrait bien se présenter comme l'outil de mise en œuvre dont nous avons besoin. Il s'agit. en effet, d'un outil se référant à ce que les gens connaissent le mieux pour le pratiquer chaque jour : le travail. La compétence est donc une démarche pouvant donner lieu à une démarche de co-construction entre l'entreprise et ses collaborateurs. Or co-construire, c'est déjà s'engager.

## La compétence, un désir conjoint de l'entreprise et des collaborateurs

Si, sur le plan managérial, l'entreprise est en effet en recherche de compétences en vue de nourrir un avantage concurrentiel, sur le plan sociétal, les individus aspirent, eux, à l'épanouissement personnel via le développement de leurs potentiels. Or, quoi de mieux pour cela que de traduire ce potentiel en compétences disponibles, à développer ou à acquérir?

Il devient clair que si cette démarche de développement via les compétences est proposée aux collaborateurs, ceux-ci s'y engageront volontiers. Ainsi résoudrions-nous plus avant la problématique de l'engagement.

## De la co-construction au co-développement des compétences

La démarche de co-construction des compétences est donc un premier pas constitutif d'une politique d'engagement. Mais il faut aller plus loin quant au contenu et à la valorisation de ces compétences. En quel sens ? Il s'agit, en fait, d'inscrire la démarche compétences au cœur de la demande sociétale de quête de sens. La compétence doit donc se mettre au service d'un sens qui imprègne et conduit le travail tel que l'expriment par exemple les démarches RSE.

Ensuite, il s'agira de faire en sorte que la mise en œuvre de ces compétences soit valorisée et reconnue par l'entreprise qui travaillera ainsi au développement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Alors seulement pourra-ton compter sur l'engagement plein et entier de ces derniers.

#### Tu apprends, il apprend... tout le temps

Or, à travers la loi « PACTE » et la loi « Avenir », la législation fournit des pistes qui devraient permettre aux entreprises et aux individus de s'engager dans la voie de la coopération pour atteindre le double objectif managérial et sociétal évoqué ci-dessus.

#### Les lois PACTE et Avenir en appui aux démarches compétences

La première loi incite l'entreprise à formuler son Projet d'Entreprise sous l'angle d'une mission porteuse de sens, sachant que nul n'est besoin d'entrer dans la formalisation juridique pour ce faire. La seconde loi incite dirigeants et collaborateurs à coopérer pour la mise en place du « plan de développement compétences » au service de ce Projet d'Entreprise.

On voit ainsi se dessiner la possibilité de reformuler les politiques de ressources humaines dans un sens nouveau et ambitieux dans lequel le facteur humain devient un élément stratégique prépondérant.

Trois principes d'action managériaux accompagnés de leur ingénierie spécifique nous paraissent devoir être mises en exergue à cet égard :

#### ·Le management par le sens

s'inspirant de l'entreprise à mission, centrée sur la ressource humaine pilotant l'entreprise vers un avenir durable et désirable. L'ingénierie est ici celle du nouveau Projet d'entreprise.

#### ·Le management par la coopération

permettant l'expression, le développement et la coordination des singularités personnelles au service du projet collectif. L'ingénierie requise est alors celle du co-développement.

#### ·Le management de la reconnaissance

s'appuyant sur le développement et la valorisation matérielle, psychologique et sociale des compétences. L'ingénierie de la compétence doit développer la logique des projets personnels et collectifs co-financés via le CPF, envisager de nouvelles modalités telles que la VAE, la FEST, le tout s'appuyant les ressources du « blended learning ».



partagé par les dirigeants, les managers et les

collaborateurs, cette démarche a alors toutes

chances de générer l'engagement humain

nécessaire et attendu par l'entreprise



## La biographie PASCAL MAHÉ

Pascal a été le capitaine de l'équipe de France de Handball, championne du monde en 1995. Après de nombreuses années au plus haut niveau et 15 ans de coaching entre la France et l'Allemagne, Pascal a saisi l'opportunité de revenir dans sa Normandie natale pour s'investir dans la formation des jeunes « vikings » du Caen handball.

Pascal partage également son expérience avec les entreprises. Apprendre à tomber et se relever, donner le meilleur de soi-même pour ses coéquipiers, transmettre et partager pour durer, autant de points qui constituent de véritables leviers de management.



#### Pascal, tu as été le capitaine d'une équipe de France championne du monde en 1995. Quels ont été les ingrédients majeurs de ce succès, qui part de très loin?

Oui de très loin! En 1985, nous étions classés  $20^{i n}$  nation au handball. En 1995, nous sommes n°1. Nous sommes partis de rien. Selon moi, les ingrédients de ce succès ont été:

#### -Se fixer des objectifs clairs et partagés par tous

On décide ensemble, qu'il s'agisse d'une Fédération, des clubs, des joueurs, etc. de s'investir dans une mission pas impossible et de se mettre au travail. Ce sont des heures passées sur les terrains, des souffrances, des plaisirs qui vont graduellement marquer le fonctionnement de l'équipe de France pour qu'un jour l'objectif soit atteint.

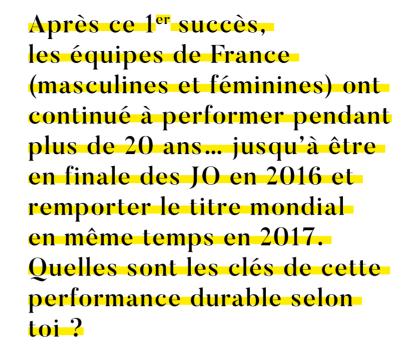
#### -S'investir... tous dans le projet

Nous avions tous des caractères et des modes de fonctionnement différents. Nous avons dû dépasser nos egos pour que l'intérêt collectif soit plus fort que l'intérêt individuel. Cela ne s'est pas fait sans de grosses prises de bec! Mais nous nous sommes rendu compte que l'unité pouvait renverser des montagnes. Si l'on ne comprend pas pourquoi on est ensemble, il n'y aucun moyen que ça ne marche

#### -Verbaliser, parler vrai, se dire les choses

Pour dépasser nos intérêts personnels, nous avons ritualisé des moments d'échange où nous nous disions tout. Ça pouvait parfois faire mal, mais c'était indispensable pour aller de l'avant. C'est bien d'écouter, mais c'est encore mieux d'entendre.

En 1995, à l'occasion justement des Championnats du monde qui se tenaient en Islande à Reykjavik, on s'est enfermé dans une pièce, après un 1er tour catastrophique, pour se dire les choses essentielles. Nous avons provoqué cette réunion juste avant le 1/8ème de finale « couperet » pour que chacun exprime ce qu'il avait sur le cœur, et le groupe a pris conscience de l'urgence du moment et de ce qu'il fallait changer individuellement pour être plus fort collectivement. J'ai alors réalisé l'importance de la communication directe et franche qui a permis de purger un certain nombre de non-dits qui empêchaient toute forme d'unité. Avant cette réunion. c'était forcément la faute de l'autre si ca ne marchait pas! Après cette réunion, on est devenu une équipe où tout le monde était responsable du résultat. Une fois sortis de cette pièce, on était persuadés que l'on pouvait aller au bout... Et c'est ce qu'on a fait!



C'est vrai que l'on est très fiers de voir notre sport depuis 20-25 ans sur le toit du monde. On est presque toujours sur un podium ou champions! Pour inscrire cette performance dans le temps, il faut mettre en place des moyens pour former les plus jeunes. Mais il faut surtout institutionnaliser et garantir la transmission d'expérience entre les générations. Au sein de l'équipe de France, chaque nouveau joueur se voit attribuer un « parrain » au sein de l'équipe qui va l'aider à grandir et l'accompagner dans sa prise de poste afin qu'il donne le meilleur de lui pour le collectif.

Je vous donne un exemple: Nicolas Karabatic, parrainé par Jackson Richardson lors de son arrivée en 2002 à l'âge de 19 ans en équipe de France, a lui-même était le parrain de nombreux joueurs de l'équipe de France qui sont aujourd'hui médaillés d'or aux Championnats du monde de 2017.

Ton fils Kentin a suivi ta voie. Il est double champion du monde 2015 et 2017 et médaillé olympique avec l'équipe de France en 2016. Qu'est-ce que ça représente pour toi? Quels sont les rituels mis en place aujourd'hui?

Quand Kentin arrive en équipe de France, il possède des qualités qui lui sont propres. Mais quand on arrive en équipe de France, il y a des règles et des temps à respecter. Les jeunes aujourd'hui savent quand ils arrivent comment cela fonctionne. On parle de « parcours » en équipe de France. Chaque jeune joueur intégré va passer une phase sans jouer la moindre minute, puis va commencer à avoir un peu de temps de jeu au soutien d'un cadre, puis va progressivement devenir un cadre lui-même si tout va bien et transmettra à son tour les valeurs et les rites de l'Institution Equipe de France.

Par exemple, quand Kentin a indiqué dans une interview qu'il était prêt à assumer des responsabilités, le coach Claude Onesta lui a rappelé que ce n'était pas encore le moment, que s'il n'attendait pas, il allait se brûler les ailes et que cela serait non seulement dommageable pour sa carrière mais également et surtout pour le collectif. En équipe de France, on ne met pas en avant une personnalité qui va attirer la lumière, et surtout pas trop tôt. C'est aussi une manière de respecter les anciens.

À mon époque, la cocotte-minute explosait car des egos voulaient tirer la lumière à eux. Cela ne s'est pas fait sans une certaine forme de violence au début entre les joueurs. C'était comme ça chez les Barjots! Aujourd'hui, c'est beaucoup plus cadré et ces rituels dont j'ai parlé permettent à chacun de connaître précisément ses rôles et responsabilités, tout en sachant que ça évoluera dans le temps.

Daniel Costantini, Claude Onesta, Olivier Krumbholtz: trois coachs emblématiques du hand français. Selon toi, qu'est ce qui réunit ces figures qui ont tous gagné au moins 2 titres internationaux?

Trois personnalités très fortes qui ont au moins une chose en commun : la passion. Ça les anime au quotidien... et donc ça anime aussi les collectifs qu'ils dirigent.

En 1985, Daniel Costantini avait dit haut et fort que dans 10 ans, la France deviendrait championne du monde. Tout le monde avait envie de le croire tout en pensant qu'il était aussi un doux rêveur. Il fallait une personne avec une vision et avec sa personnalité pour nous embarquer dans ce voyage. Pour driver la bande de loups fous que nous étions, il a fallu un « chef de meute » pour commencer à faire sortir des ornières la préhistoire du handball français. Nous y sommes arrivés en 1995 mais on échoue au pied du podium en 1996 aux JO d'Atlanta. Daniel a alors changé son mode de fonctionnement en laissant plus de place aux joueurs et en étant beaucoup plus participatif avec la génération suivante. Les « costauds » qui remportent le titre de champions du monde en 2001 ont eu beaucoup plus la parole que nous! La remise en cause des managers a été la clé pour la réussite du handball français. Quel que soit son mode de management, il faut se remettre en question et l'adapter aux périodes, aux générations et à la maturité de son équipe.

Claude Onesta, qui succède à Daniel en 2001, a suivi le même chemin. Il a d'abord cherché sa légitimité dans la technique en proposant des projets de jeu démontrant son « savoir », que les joueurs devaient appliquer de façon obéissante. Il s'est très vite aperçu qu'en sollicitant l'expertise et l'intelligence des joueurs, ces derniers se responsabilisaient et s'appropriaient le projet pour devenir beaucoup plus engagés dans sa mise en

œuvre. C'est dans un mode ultra collaboratif qu'il est devenu le coach le plus titré de l'histoire de sport français.

Quant à **Olivier Krumbholtz** (entraîneur de l'équipe féminine), il est également passé d'un mode très directif (champion du monde 2003) à un mode beaucoup plus participatif avec une génération de joueuses qui a refusé d'être « infantilisée » alors qu'elle avait des choses à dire! Il est lui aussi devenu champion du monde (2017) et champion d'Europe (2018) en se remettant en cause.

Tu interviens souvent auprès des entreprises pour transmettre les valeurs du handball français qui ont permis cette exceptionnelle performance durable depuis 20 ans. C'est une source d'inspiration pour managers et dirigeants. Que fais-tu avec ces entreprises et quelles sont les valeurs que tu mets en avant ?

Tout d'abord, je suis profondément convaincu de la puissance des analogies entre le monde du sport et celui des entreprises. Avec les entreprises, je vais transmettre mes anecdotes et les expériences vécues pour les adapter à leur réalité, avec l'espoir que cela aide ceux qui entendent les messages à progresser individuellement et à se réaliser dans ce qu'ils font.

Je propose également des ateliers de team building en mettant les participants sur un terrain de hand. L'objectif est de faciliter les échanges, développer la communication, le respect de la personne, leur faire vivre les étapes de construction d'un collectif performant... Et, bien sûr, de prendre du plaisir! Sans plaisir, cela ne fonctionne pas. Il faut avoir envie d'être ensemble et de partager quelque chose. C'est fondamental pour s'inscrire dans un projet.

Nous pouvons également décrypter en live de vrais matchs de handball. À partir d'un brief d'avant match où nous présentons les profils des deux coachs, nous commentons le match dans la salle en live, à l'aide d'oreillettes. Nous mettons le focus sur les comportements des coachs, leurs prises de décision, leurs interactions avec les joueurs, etc. Et nous débriefons la rencontre après le match pour établir des parallèles avec l'activité des participants et leur donner quelques trucs de coach pour débriefer une victoire ou une défaite.



## DES LEACNING TECHNOLOGIES AU DÉUELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE... LA COUTE EST ENCOCE LONGUE

#### ARABELLE LAURANS DE FAŸ

En sortant du salon Learning technologies cuvée 2019, je me suis demandé ce que ce salon disait de nous, professionnels de la formation, et des enjeux qui sont les nôtres.

L'ancrage mémoriel, la gamification et l'optimisation du coefficient d'attention sont nos nouveaux mottos. Le digital a mis le client au cœur des réflexions outils et les solutions proposées sont en miroir des usages digitaux en vogue.

Rien d'étonnant donc d'assister à l'explosion des acteurs de la vidéo apprenante.

La technologie est mature, et les derniers développements permettent d'offrir une expérience toujours plus fluide, plus interactive avec des solutions simples et peu coûteuses.

De la même façon, le Mobile Learning s'est installé dans les usages, comme un compagnon de route permettant d'apprendre n'importe où et n'importe quand avec des formats courts et gamifiés. Design, jeux, univers graphique, tout est fait pour que l'apprenant ne s'ennuie pas, pour qu'il ne se rende pas compte qu'il est en train d'apprendre. L'apprenant est vu comme un client volatile qu'il faut capter. S'intégrer à son environnement familier, à cette extension de lui qu'est devenu son smartphone, pour créer l'opportunité que son cerveau puisse être stimulé en permanence et intégrer de nouvelles connaissances.

#### Voilà pour le contenant. Et le contenu ?

On constate que beaucoup de ces solutions sont utilisées pour l'acquisition de connaissances simples linguistiques ou produits par exemple, car les connaissances complexes se marient moins bien avec ce type de format dans l'état actuel des choses. Paradoxalement, le management a aussi la part belle sur ce type d'outils, alors que la compétence managériale est, tout le monde

De neurosciences et de sciences cognitives, on a beaucoup parlé ; elles sont l'incontournable du moment pour toute solution qui se veut crédible.

en conviendra, une compétence complexe. Les outils managériaux sont simples, la compétence non. Et c'est là qu'est l'ornière dans laquelle chacun risque de tomber : la facilité. Croire qu'une compétence peut s'acquérir mécaniquement par une simple optimisation de l'acquisition de connaissance. Or, on sait depuis longtemps qu'une compétence se développe seulement pour 10% par l'acquisition de connaissance, et pour 70% par l'application en situation de travail, les 20% restants étant le fruit des échanges.

Mobile Learning ou vidéo, aussi fluides et ergonomiques soient-ils, sont donc loin d'être des solutions de développement de compétence « clé en main » ; mais, si elles sont choisies dès l'amont d'une réflexion, pour aider et soutenir l'action terrain, elles peuvent devenir alors des outils précieux pour aller au-delà de la simple connaissance et tutorer l'évolution des postures et compétences.

S'INTÉGIEL À SON
ENUICONNEMENT FAMILIEL,
À CETTE EXTENSION DE
LUI QU'EST DEUENU SON
SMARTPHONE, POUL CLÉEL
L'OPPOLTUNITÉ QUE SON
CELUEAU PUISSE ÊTLE STIMULÉ

#### Mais existe-t-il des solutions dédiées à la formation en situation de travail ?

On connaît depuis longtemps des solutions robustes : les simulateurs. Toujours plus sophistiqués, recréant au plus près les conditions du réel et de l'environnement de travail, ils offrent aux individus un cadre sécurisé donnant le droit à l'erreur. Par ailleurs, utilisés régulièrement, ils favorisent une automatisation des gestes et donc une optimisation de la concentration et de la capacité d'action dans des cas de stress intense. Ces techniques sont très utilisées dans les domaines aéronautiques, militaires et médicaux.

Aujourd'hui, la réalité virtuelle et les serious games intégrant cette technologie rendent accessible au grand public ces expériences simulées. Et, même si les cas d'usage restent aujourd'hui encore marginaux, encore vus comme une vitrine, c'est sans doute ce domaine qui offre les plus belles perspectives. À l'heure où le bouleversement des métiers, le besoin de s'adapter à de nouveaux environnements de travail va en grandissant, disposer d'un espace (virtuel ou non) pour apprendre en sécurité ne sera plus un luxe mais une nécessité.

Un des enjeux-clés des professionnels de la formation est de développer une pédagogie de la compétence.

Faire accepter l'idée que développer des compétences est un processus complexe, une course de fond dans laquelle les organisations doivent s'engager concrètement. Il ne s'agit plus de chercher la solution miracle, mais bien de penser en amont des systèmes apprenants, d'en co-construire le design avec le terrain, de mailler des solutions, et de prendre la mesure du nécessaire besoin d'accompagnement humain associé, car faire d'une connaissance une compétence maîtrisée demande du temps, de la pugnacité, de la résilience et du courage à l'apprenant.

La formation ne peut plus se contenter d'être vue simplement comme une fonction connexe, décorrélée du business, elle doit s'imposer comme un système transverse au service des transformations.



## LES DÉFIS DE LA FOMATION

#### ARABELLE LAURANS DE FAŸ

L'IA, nous plonge dans l'inconnu créant une rupture sans précèdent dans l'évolution des métiers.

Les statistiques donnent le vertige: la durée de vie d'une compétence est estimée à 5 ans, et 85% des métiers qui recruteront en 2030 n'existent pas encore (source: Rapport de Dell et « l'Institut pour le Futur », juillet 2017). Selon la même étude, plus de la moitié des chefs d'entreprise ne savent pas comment va évoluer leur industrie dans les cinq ans à venir, et pensent ne pas avoir le stock de compétences disponibles pour faire face aux évolutions techniques.

Avoir un vivier de collaborateurs capables de s'ajuster aux compétences de demain est devenu stratégique pour les entreprises, et la formation un enjeu-clé.

Aux États-Unis, par exemple, les budgets alloués à la formation par les entreprises ont augmenté de 56,7 % entre 2011 et 2017.

En France, les questions de l'employabilité et de l'engagement individuel dans la formation sont au centre des débats sur la réforme de la formation.

L'enjeu n'est plus la compétence maîtrisée mais la capacité à en acquérir de nouvelles rapidement.

Les entreprises doivent se penser comme des centres d'entraînement, et les collaborateurs se comporter comme des sportifs de haut niveau, entraînant quotidiennement leurs capacités d'apprentissage et leur agilité cognitive. Car c'est bien cette plasticité cérébrale, cette capacité d'adaptation aux événements les plus inattendus, qui reste l'apanage du cerveau humain que ne remplacera pas l'IA, en tout cas pas

avant longtemps. Apprendre bien, c'està-dire efficacement, en étant capable de transformer la connaissance en compétences et être en capacité de les mettre au service de l'action, dans des temps courts, nous oblige à repenser totalement nos principes d'apprentissage. Il nous faut renoncer au conformisme de l'apprentissage de masse standardisé et industrialisé pour aller vers l'individualisation des apprentissages.

L'art d'apprendre et d'enseigner est devenu l'art de la neuro-ergonomie, ce concept mis en lumière par les neurosciences, qui vise à augmenter naturellement les capacités d'apprentissage de notre cerveau par l'optimisation de nos usages cognitifs afin d'optimiser le résultat de l'équation :

Apprentissage
= Coefficient
d'Attention
x Temps passé

#### Cette équation pourtant simple nous invite à relever 4 défis :

#### Défi 1 : Renoncer à nos croyances

Liées à un passé scolaire où le bon élève a les bras croisés sur la table, le regard concentré sur le tableau, écoutant passivement. Car le principe naturel de l'apprentissage, celui qui permet de rester concentré longtemps et physiquement engagé, démultipliant ainsi les possibilités de mémorisation, est le jeu. La modélisation des comportements de joueurs de jeux vidéo offre aujourd'hui d'immenses opportunités de réflexion pour la création de solutions d'apprentissage gamifiées, socialisantes, et attractives pour ne pas dire addictives. Applis de langue et jeux de mathématiques en ligne permettent aujourd'hui à des écoliers d'en apprendre plus et mieux en 15 minutes qu'en une

#### Défi 2 : Trouver le temps d'apprendre

Dans un monde hyperactif, le temps devient une denrée rare et prisée; celui dédié à l'apprentissage est en compétition avec d'autres temps, notamment de production, mais aussi familiaux, d'engagement sociétaux divers, de loisirs, de repos. Comment marketer le temps de formation et le rendre attractif? Comment valoriser cet investissement individuel et collectif? Ces questions masquent celle plus centrale de l'UX: quelle expérience apprenante offronsnous?

#### Défi 3 : Repenser l'organisation de l'apprentissage :

Aujourd'hui héritée de l'organisation taylorienne, spécialisant voire abandonnant la fonction au « service formation » pour imposer un modèle systémique d'entreprise apprenante maillant le triptyque Apports/ Apprentissages en situation professionnelle/ Auto-apprentissage. Si le constat semble partagé, se pose aujourd'hui la question du comment repenser le système. Qui en a le mandat ? Comment le transformer de l'intérieur ?

#### Défi 4 : Transformer les métiers de la formation

Une maîtrise des compétences de formation segmentée, avec acteurs du Digital Learning d'un côté et acteurs du présentiel et des soft skills de l'autre n'est plus suffisante. Le système apprenant doit se penser dans sa globalité, de façon multimodale, en empruntant au retail la notion de phygital. Comment mailler expérience apprenant, expérience collaborateur et expérience client pour que chaque temps puisse offrir une possibilité d'apprentissage?

Aucun de ces défis ne saurait être relevé si les acteurs de la formation ne restent connectés aux transformations organisationnelles pour proposer des dispositifs intègres à la réalité de l'entreprise, connectés aux évolutions des métiers, ajustables et articulables sans dogmatisme au service de l'employabilité. Apprendre n'est plus un principe linéaire, mécanique et cyclique. C'est un principe systémique, organique et complexe.



## INTRAPPENEULIAT: COMMENT EN FAILE PLUS QU'UN NOUVEAU MANTRA?

Aux côtés de l'agilité et de la bienveillance, l'intrapreneuriat est en passe de devenir le nouveau mot magique des entreprises. Un Graal, à mi-chemin entre l'intérêt individuel et celui de l'organisation. La promesse est belle... mais que peut-on en attendre vraiment ? Pour y voir plus clair, nous avons posé la question à Arabelle Laurans de Faÿ, co-fondatrice de Balthazar Akademy, et Thomas Chappuis, manager chez Balthazar Consulting, qui a conçu et mis en place l'Internal startup call, le programme d'intrapreneuriat de la Société Générale à grande échelle (60 projets lancés dans 7 pays). Ils se sont prêtés au jeu de l'interview croisée.

#### L'intrapreneuriat est sur toutes les lèvres en ce moment. Mais de quoi parle-t-on au juste?

Thomas Chappuis: Concrètement, il y a un intrapreneuriat qui est organique, avec des personnes qui font preuve d'initiative, croient en leur idée et vont convaincre les instances dirigeantes. Et à côté de cela, on voit se mettre en place de plus en plus de programmes institutionnalisés. Avec des objectifs qui peuvent être très variés.





Arabelle Laurans de Faÿ: Oui, d'une entreprise à l'autre, on n'y met pas du tout la même notion! Est-ce qu'il s'agit simplement de développer la prise d'initiative? D'identifier de nouveaux business pour trouver des relais de croissance? De créer un nouveau département ou un nouveau métier? La réponse est importante, car l'identification des profils et l'accompagnement seront totalement différents.

#### Il y a tout de même un point commun à chaque fois, c'est d'injecter de l'entrepreneuriat à l'intérieur de l'entreprise...

**A.L.**: L'entrepreneur se crée son propre système, alors que l'intrapreneur s'insère dans un système existant. Sa particularité est de savoir jouer avec les processus. Mais, il faut garder en tête qu'à l'arrivée, le projet est vu comme appartenant à l'organisation, ce qui change beaucoup de choses... En terme de perspective pour l'intrapreneur et de volonté de transformation pour l'organisation.

## Pourquoi le sujet de l'intrapreneuriat explose aujourd'hui?

A.L.: C'est une idée qui rassure! L'intrapreneuriat répond à une angoisse très forte des entreprises face à leur finitude et l'incertitude de l'environnement dans lequel elles évoluent. Ça correspond à ce rêve d'éternité, l'idée qu'on peut s'auto-régénérer. Il y a une notion presque magique autour de ce mot.

**T.C.:** Oui, c'est un sujet très à la mode, qui peut être extrêmement bénéfique pour l'entreprise et les salariés. Mais il peut aussi être destructeur de valeur s'il est mal envisagé.

## Il y a donc un côté obscur de l'intrapreneuriat?

**T.C.**: Oui. Il y a un risque de générer de la frustration des deux côtés. Le cas typique, c'est l'entreprise qui estime avoir perdu du temps et de l'argent, tandis que le salarié a le sentiment de s'être investi énormément sans avoir aucune reconnaissance. Il y a alors un désalignement d'intérêt entre l'intrapreneur et l'entreprise. L'intrapreneur n'est plus un "corsaire" qui joue avec les processus, au bénéfice de l'entreprise, mais un "pirate", qui le fait dans son seul intérêt personnel.

**A.L.:** L'autre écueil important, c'est le retour à la normale après l'effervescence du projet. C'est le spleen de l'intrapreneur qui se trouve de nouveau confronté à l'inertie d'un grand groupe, pris dans les processus matriciels peu responsabilisants et éloigné de leviers de décision opérationnels auxquels il a pris goût.



## Comment faire pour éviter ces dangers et aller au-delà de l'effet de mode ?

A.L.: Il faut sortir de la pensée "magique": ce n'est pas parce que j'ai développé un programme d'intrapreneuriat que mon système va se réinventer! Être pragmatique est la clé: se mettre d'accord sur ce qu'on attend, définir des critères et indicateurs de succès, la perte acceptable, le risque que l'entreprise et le collaborateur peuvent tolérer, et enfin parler d'argent dès le début. Que se passera-t-il en cas de réussite? Comment l'intrapreneur sera-t-il récompensé si le business développé est revendu?

T.C.: J'ajoute un autre principe intéressant. Une étude d'Harvard a montré que les entrepreneurs de startups à succès ont en moyenne 45 ans. Ils ont appris et sont montés en maturité. En suivant ce principe, il est pertinent de capitaliser sur l'expérience au niveau de l'entreprise. En clair, ne pas hésiter à impliquer des personnes qui ont participé à un programme précédent.

## Et si tout se passe bien, quels sont les gains pour l'entreprise?

T.C.: L'intrapreneuriat permet de créer ou renforcer une culture de l'exploration dans les entreprises. Il peut casser des silos horizontaux (renforcer la proximité entre différents métiers ou business units) et verticaux (briser des plafonds de verre) et développer des compétences. Par ailleurs, la valeur pour l'image de marque de l'employeur peut être supérieure à une campagne de communication, à sujet et budget équivalents, pour un projet d'intrapreneuriat social notamment.

A.L.: C'est un puissant vecteur de sens dans l'entreprise. Les personnes qui se saisissent de projets intrapreneuriaux vont avoir un haut niveau d'engagement, et à leur tour, seront capables de fédérer autour de leur projet. Cela conduit aussi les grands groupes à être moins pensants et plus agissants. L'intrapreneur bouscule le consensus et les modèles mentaux. C'est un art subtil que d'être ce grain de sable qui crée la perle!

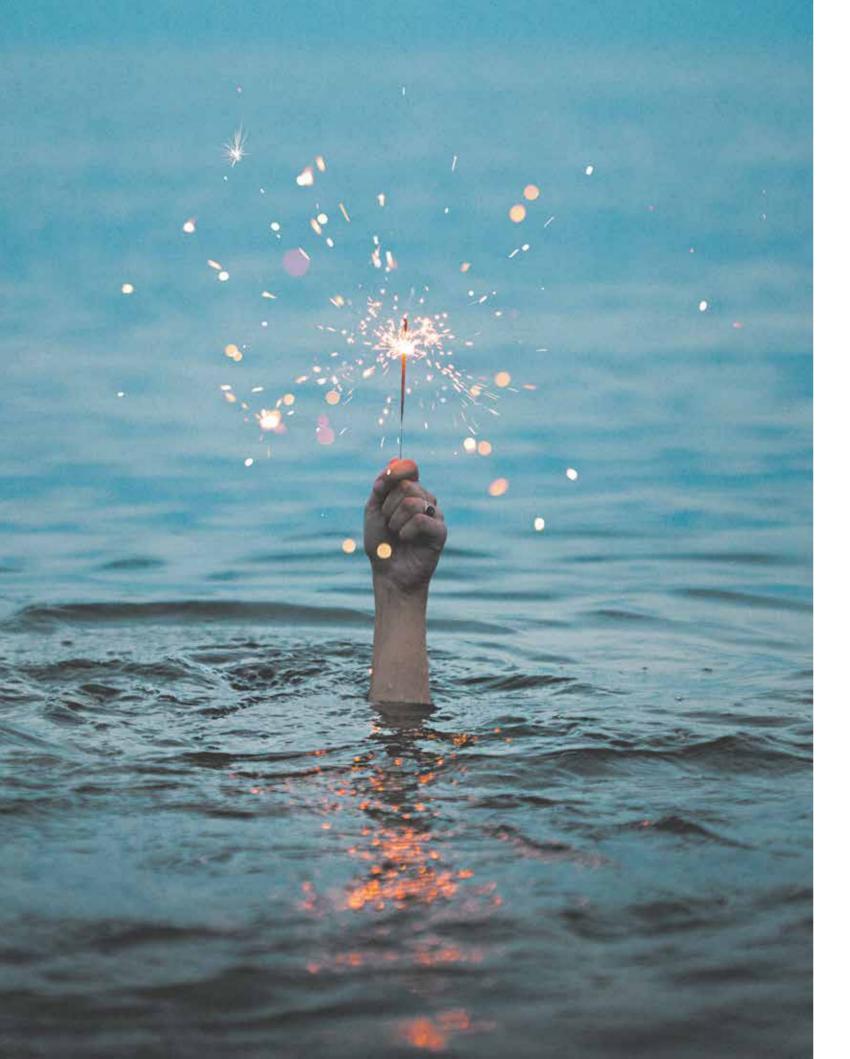
#### Ce grain de sable vertueux, comment faire pour l'identifier ?

T.C.: Il ne s'agit pas de trouver le nouveau Steve Jobs! Plutôt que de chercher le profil d'intrapreneur idéal, il faut rassembler une équipe. Dans les startups, on sait qu'être plusieurs cofondateurs augmente le taux de survie. C'est la même chose pour l'intrapreneuriat. Cela implique donc de réunir des compétences complémentaires: par exemple une personne qui a du réseau, une personne tournée vers l'action, un expert, un candide, un développeur...

## Au final, c'est quoi un programme d'intrapreneuriat réussi?

A.L: Un programme qui génère plus de bénéfices indirects que directs. Si sur dix projets, neuf finissent par être abandonnés, on aura néanmoins créé une communauté de personnes qui réfléchissent différemment, dotée de compétences d'actions fortes, capable de travailler de façon collaborative et en réseau. L'entreprise a donc là, sous la main, ses leaders de demain. À elle de capitaliser sur ce socle et d'envisager l'intrapreneuriat comme une proposition de valeur systémique à court, moyen et long termes.





# ACCÉTONS DE CHECCHEC À INNOUEC, CEDEUENONS INNOUANTS... ET SI LA CÉPONSE ÉTAIT DANS NOTCE ADN ?

LOÏC LAMARLÈRE

#### **Fondation**

L'innovation dans l'entreprise - trop souvent réduite à des fétiches technologiques tient une place à part dans la liste des sujets à la mode, dont il convient de bien saisir la nature.

À l'origine d'une entreprise qui a réussi et a prospéré, il y a presque toujours une innovation (comprise au sens large). En effet, à de rares exceptions près, l'entrepreneur qui fonde une entreprise porte un regard novateur que ce soit sur un problème, sur des consommateurs ou plus largement sur le monde. Cela se traduira in fine par une invention technique, un nouveau business model, une nouvelle façon d'aborder un marché, l'identification d'opportunités cachées, peu importe.

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'élan de l'innovation est consubstantiel à l'élan de fondation et qu'il s'encode dès le départ dans l'ADN de l'entreprise.

On peut également affirmer, sélection naturelle oblige, que beaucoup des entreprises qui existent durablement apportent – ou ont apporté – au monde, d'une manière ou d'une autre, une innovation qui lui est propre et singulière.

Dans les premiers temps, cela se traduit d'ailleurs habituellement par un puissant esprit de conquête et d'adeptisation: l'énergie de « la sortie du garage » est puissante et contagieuse parce qu'à ce stade, la verticalité du projet et de la vision qui le sous-tend sont perceptibles et lisibles.

#### Sédimentation

Puis, avec la structuration de l'activité et la taille croissante, on constate que cette dynamique originelle a tendance à s'épuiser et l'innovation à dépérir.

Les symptômes sont connus : regards rivés sur la concurrence et obsession des benchmarks, innovation à contretemps (trop tard ou trop tôt), fausses bonnes idées qui ne répondent à aucun besoin, vraies bonnes idées étouffées ou autocensurées...

Un double phénomène est alors à l'œuvre : Le premier tient à l'appréhension du risque. En effet, une entreprise, tout comme les individus, a en vieillissant, systématiquement tendance à s'assagir.

Si un jeune entrepreneur convaincu de son projet peut jouer son va-tout sur sa vision, son entreprise - une fois devenue plus âgée - a progressivement généré des organes plus conservateurs de sécurisation, d'évaluation, de limitation et de mitigation de ses prises de risques (processus budgétaires, comités stratégiques, d'engagement, études, tests consommateurs, focus groups...).

De telles fonctions sont bien entendu essentielles pour la pérennité d'une organisation, mais elles ont une tendance naturelle à l'inflation et peuvent dans certains cas devenir beaucoup trop pesantes (processus de validation lent et bureaucratique, par exemple). Fondamentalement, c'est l'illusion de risques scientifiquement objectivés et quantifiés, qui se heurte à l'indétermination intrinsèque à l'innovation.

Le second tient à la perte de l'étincelle originelle. S'il n'est pas entretenu et protégé, ce regard nouveau des débuts (raison d'être, « why ») peut aisément faire l'objet de confusion, s'altérer, voire être détourné.

Ainsi, l'organisation n'a bien souvent plus conscience de sa finalité singulière, et c'est le « how » ou le « what » qui ont été érigés en paradigmes de substitution. L'entreprise est ainsi véritablement en panne d'inspiration. Perdue, elle répète mécaniquement les recettes du passé dans un monde différent ou dépense une énergie considérable à copier les produits ou méthodes de ses concurrents. Dans le premier cas (Kodak), elle croit être fidèle à elle-même mais a perdu de vue l'essentiel, dans le second (Sony, dans ses tentatives de rattraper l'iPod), elle cherche à être quelqu'un d'autre et joue à contre-emploi.



#### **Transformation**

Qu'elle soit prioritairement menée à cette fin, ou que ce soit un bénéfice secondaire, la transformation d'une organisation induit une réactivation de sa dynamique d'innovation. Pour ce faire, 4 leviers sont idéalement à activer conjointement :

1. La réactivation de la raison d'être La transformation d'une organisation implique ainsi d'abord de porter son regard sur le passé pour retrouver sa raison d'être, sa singularité: quel regard particulier l'entreprise porte-t-elle sur le monde, pourquoi est-elle là ? Qu'est-ce que cela signifie en 2020 ? Ce travail de retour aux sources, de prise de conscience et d'actualisation, est déjà en soi extrêmement fertile puisqu'il permet d'avoir un angle singulier et une intention face à un problème.

Il va ensuite s'agir de protéger et de vectoriser cette raison d'être dans l'organisation. Cela s'opère par la mise en place de contraintes que l'entreprise se donne à elle-même et s'oblige à honorer au nom du respect de sa singularité.

2. La mise en place de protections C'est dans ce cadre-là qu'il nous semble le plus pertinent d'envisager les dispositifs « classiques » dédiés à l'innovation (hothousing, Lab, Factory, etc.).

Bien conçus et animés, ces dispositifs, en changeant de cadre, opèrent ainsi un double rôle de protection. Protection de la singularité d'une raison d'être d'une part, protection contre les « anticorps » sédimentés du système d'autre part. Ces « anticorps », habituels, sont autant des résistances liées aux habitus (règles, procédures, manières de faire qu'on doit suspendre ou réviser), que des paradigmes anciens à actualiser.

**3.** Le recadrage des représentations Au cœur de toute transformation, il y a bien sûr la question des représentations mentales, des paradigmes, des croyances, des systèmes d'obligations, d'interdits,

d'appartenance... qui pour être implicites et inconscients (à des degrés divers), n'en sont pas moins extrêmement agissants. Et au-delà des prises de conscience et des explications rationnelles, c'est bien l'expérience vécue qui est véritablement transformatrice. L'enjeu est alors de repérer les représentations collectives qui pénalisent l'innovation (« la vérité est à l'intérieur ». « on a toujours été innovant », « on est là pour toujours », « on est innovant mais incompris », « innover c'est avoir des idées, être créatif », « pour être innovant, il suffit de demander aux gens ce qu'ils veulent ») et de multiplier les expériences recadrant ces croyances. Ainsi, à titre d'exemple, une question qui se pose à nous serait : quelle expérience élégante et écologique devrionsnous faire vivre à l'organisation pour arrêter de vouloir trouver des solutions (solution finder) et se mettre à résoudre des problèmes (problem solver)?

4. Les environnements de travail ne sont pas des gages ou des catalyseurs de l'innovation, très peu d'entreprises ont en revanche pris conscience du formidable levier qu'offrent les lieux physiques, Les environnements de travail seuls ne sont pas les outils de travail. Bien au-delà de leurs fonctionnalités, ces éléments tangibles expriment des choses de nature symbolique et ont le pouvoir d'affecter l'organisation dans la vitesse de son horloge interne, dans son rapport à l'ouverture et « au dehors », dans son rapport au consensus ou à la confrontation etc. Ils peuvent ainsi être mis au service de sa transformation à condition de les mobiliser de manière adroite, en cohérence avec les enjeux précédents de réactivation, de protection et de recadrage. Ainsi posée, l'innovation apparaît comme la résultante d'un travail d'alignement avec l'identité de l'entreprise et comme le fruit d'une verticalité rétablie, consolidée et entretenue de manière volontariste...

LOÏC LAMARLÈRE

# SANS BANQUISE, PAS DE BIZ':

# MANIFESTE POUR UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE

#### **SARAH LACHAUX & AUDE NERESTAN**

Et si demain les entreprises avaient pour mission de préserver la Terre ? Et si l'habitabilité de notre planète faisait partie intégrante de leur raison d'être ? Et si cette vision n'était ni utopique et radicale mais au contraire pragmatique, réaliste et au service des intérêts économiques de l'entreprise ?

En 2019, l'écologie est devenue un horizon commun, un sujet de conversation et de préoccupation quotidienne. Confrontés à des pollutions de toutes sortes, nos besoins les plus primaires sont menacés. En prenant comme référence la pyramide de Maslow, chaque étage s'en voit d'une manière ou d'une autre impacté. Manger, boire et respirer ne sont plus des évidences : l'humanité est et se sent en danger.

## Parce qu'il n'y a pas que les ours polaires et les baleines qui soient en danger...

Nos modèles de production et de consommation sont à l'origine de la « 6ème extinction massive » de la biodiversité, humanité comprise... Chaque semaine, nous avalons cinq grammes de plastique, soit l'équivalent d'une carte de crédit. L'image est forte et le réveil des consciences brutal. Preuve en est, au-delà de la modification des comportements, le passage à l'action peut aller jusqu'au boycott (1) et à la déconsommation, comme le titrait déjà le iournal Les Echos en 2018 (2).

Les générations X et Y sont les plus radicales sur le sujet. Que l'adolescente suédoise Greta Thunberg soit invitée, écoutée - et décriée par certains - à l'ONU au même titre que les plus grands dirigeants politiques est un signe de la puissance du phénomène. La création par deux sœurs de 10 et 12 ans de l'association Bye Bye Plastic Bag est une autre preuve que l'engagement ne connaît pas d'âge. De manifestations en grève des écoles jusqu'aux actions de désobéissance civile, c'est la société civile tout entière qui se bouge pour faire basculer le monde dans le « zéro déchet » et la neutralité carbone.

## De la sensibilisation à la reconversion: bref, on est passé à l'action

S'appuyer sur la viralité des réseaux sociaux pour mener des actions ultra-médiatisées de protection environnementale et sensibiliser l'opinion se révèle une stratégie payante. C'est le cas par exemple du Trash tag challenge qui consiste à trouver un lieu rempli de déchets, le nettoyer et photographier l'avant-après. Plus près de nous, le Manifeste pour un réveil écologique signé par des dizaines de milliers d'étudiants des grandes écoles et universités françaises en est un autre exemple. Pour eux, plus question de travailler pour une entreprise perçue comme polluante, destructrice de valeur ou non éthique.

De signal faible, cela signe-t-il une nouvelle norme à venir ? De plus en plus de salariés en quête de sens quittent leur entreprise pour se reconvertir. Et tant pis pour le CDI et la fiche de paie qui tombe chaque mois. Le modèle de carrière et de réussite traditionnel s'effrite au profit de la cohérence et de l'alignement entre vie personnelle et professionnelle.

Les entreprises ne peuvent plus ignorer cette tendance. Car derrière, c'est l'enjeu crucial de la captation et de la fuite des talents qui se joue. Avis aux services RH!





1• « Pourquoi la grande distribution a du souci à se faire », Challenges, 18 janvier 2019
 2• « La France devient une société de déconsommation », Les Echos, 13 septembre 2018



## Les « transféreurs », cette nouvelle race de bipède

Prendre conscience profondément de ces enieux, ce n'est pas seulement faire soimême son compost, c'est aussi adapter son comportement de manière générale et, notamment, expérimenter au bureau. Il suffit d'un instant pour que le basculement s'opère. Ce fut pour l'une de nous l'écoute d'un podcast traitant du trafic de déchets en Malaisie en sortant ses poubelles et, pour l'autre, une discussion sur la composition et l'impact écologique d'une marque de cosmétiques. Depuis, nous cherchons chaque jour à faire des choix de consommation plus responsables et à mobiliser notre écosystème non seulement dans notre vie personnelle, mais aussi professionnelle.

Loin d'être marginales, nous sommes des milliers d'employés à vivre ce « switch » et à mettre en œuvre des pratiques écologiques sur notre lieu de travail (alimentation bio et/ ou locale, recyclage, covoiturage, interdiction du plastique...). Cette curieuse « race de bipède » (3) porte un nom : les « transféreurs ». À leur échelle, ils font progresser les collaborateurs et décisionnaires sur leur prise de conscience environnementale.



<sup>3• «</sup> Qui sont les « transféreurs », ces praticiens de l'écologie au travail » The Conversation. 19 février 2019

## Quand les affaires se mettent au vert: un tournant vital... et performant!

Si tout changer du jour au lendemain ne semble pas réaliste, il est possible et nécessaire d'adopter une démarche active et de questionner nos pratiques.

Pour mieux faire basculer toute l'entreprise ? Oui ! Car, nous en sommes convaincues, il est efficient, raisonnable et performant pour l'entreprise d'être « green » (et pas « washing »!). C'est un positionnement sur le long terme. Et si l'entreprise ne prend pas l'initiative de cette transition, c'est son environnement qui la lui imposera (baisse de part de marché, normes règlementaires...).

En effet, c'est pour certains déjà une question de survie. Aux États-Unis, le géant de l'énergie PG&E a fait faillite suite aux incendies en Californie en 2018 (4). Pour d'autres, c'est une question de performance économique et d'investissement. « Dix ans après mon arrivée à la direction de la MAIF, je sais désormais que la recherche d'un impact positif de l'entreprise sur son environnement peut aussi nourrir sa performance », affirme ainsi Pascal Demurger, directeur général de la MAIF (5). Et le plus gros gestionnaire d'actifs au monde, Blackrock a demandé aux entreprises de s'engager davantage, sous peine de voir leur rendement décroître et leur soutien financier s'effriter...

Face à la transformation des usages et des pratiques d'achat et de consommation, les entreprises doivent adopter une stratégie rationnelle : écouter et s'adapter à l'évolution du marché et des besoins. La Camif a ainsi choisi de faire pivoter l'entreprise vers la vente en ligne de meubles écolos fabriqués en France. Un choix gagnant avec une croissance de près de 20% par an ! Autre symptôme de cette nouvelle fièvre entrepreneuriale : la filière de la good et de la cleantech explose.

À l'instar de la révolution numérique, la transformation écologique est aussi une

opportunité pour se réinventer et innover. En prenant le tournant de l'économie circulaire, en réfléchissant à des modèles d'affaires plus responsables, les entreprises participent à la redéfinition des règles du jeu du marché.

## Jusqu'à inscrire la garantie d'habitabilité de la Terre dans sa raison d'être ?

Cette bascule impose de dépasser la seule politique RSE parfois perçue comme une simple contrainte à l'impact limité, pour placer la protection environnementale au cœur du projet de l'entreprise. Mettre le bien commun au centre de sa raison d'être n'a rien de « hippie » : c'est un choix business profitable et nécessaire pour tous. Une profitabilité d'autant plus grande, si l'on résonne en termes de solvabilité environnementale, perspective plus juste et réaliste pour la partie prenante indissociable qu'est notre planète. (6)

Faut-il aller jusqu'à inscrire la garantie de l'habitabilité de la Terre dans la mission de son entreprise ? Le « statut d'entreprise à mission » créé par la loi PACTE en mai dernier offre cette possibilité. Des groupes comme Bonduelle ont, eux, déià fait le choix d'inscrire cette ambition au cœur de leur raison d'être et stratégie.

Si ce tournant n'est pas simple à prendre parce qu'il remet en cause le modèle d'affaire dominant, c'est une formidable opportunité pour vous, entrepreneurs et cadres dirigeants! Celle de créer un levier de transformation positive et de performance durable, participant à préserver notre monde. Rappelons-nous qu'il n'y a pas que l'écologie qui se veut « durable », c'est aussi le pari sans cesse renouvelé d'une entreprise.

> **SARAH LACHAUX & AUDE NERESTAN**

L'écologie, c'est aussi un horizon d'opportunités!

4• « PG&E, la première faillite liée au réchauffement climatique », Le Monde, 17 février 2019 5• « L'entreprise du XXIº siècle sera politique ou ne sera plus », Pascal Demurger, Juin 2019, Editions o 6• « Demain, la comptabilité d'entreprise pourrait intégrer la dette écologique », Novethic.fr, 13 mars 2

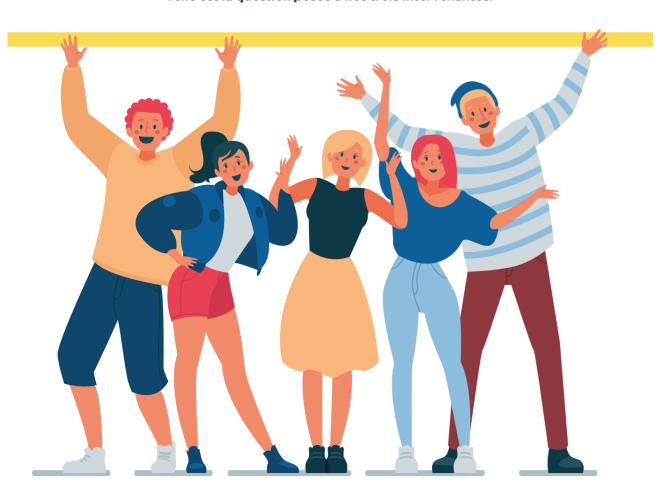
# MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES: Et SI C'ÉTAIT UOS SALACIÉS QUI POCTAIENT UOTCE POLITIQUE (SE

Propos recueillis par Madenn Pecorari

Recherche de sens dans son activité, télétravail, « bien-être au travail », raison d'être des entreprises, RSE, intrapreneuriat : de nouvelles manières de travailler viennent bouleverser le cadre classique d'intervention des salariés, qui cherchent à renforcer l'impact social et environnemental de leur activité et par-là même à positionner leur entreprise comme un acteur créateur de valeur pour la société civile. La recherche de sens au travail et de nouvelles manières d'aborder la création de valeur nous conduisent à repenser le temps de travail et ce que l'on met derrière ce mot : productivité mais aussi aspiration.

Dans ce nouvel état d'esprit, on définit le mécénat de compétences comme la mise à disposition de collaborateurs à titre gracieux et sur leur temps de travail pour réaliser des missions d'intérêt général mobilisant ou non leurs compétences.

En quoi le mécénat de compétences est-il un vecteur de l'engagement des collaborateurs ? Comment sa mise en place au sein de votre organisation est-elle génératrice d'impact social ? Telle est la question posée à nos trois intervenantes.



# Interview de Bérénice Van Cutsem – Fondation Société Générale

Bérénice Van Cutsem est chargée de mécénat solidaire pour Société Générale. La Fondation Société Générale soutient depuis 2006 des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle et l'insertion par l'éducation de publics en difficulté en France et dans les pays d'implantation du Groupe.

# D'où vous est venue la conviction qu'il fallait mettre en place du mécénat de compétence à la Société Générale ?

Cela fait plus de 10 ans qu'on le met en place. Au départ, c'est né spontanément, des initiatives des salariés. Aujourd'hui, plus de 18 700 salariés se sont engagés dans des actions solidaires!

Pour nous, c'est important de proposer à nos salariés de s'investir sur leur temps de travail auprès de nos associations partenaires. La relation avec l'entreprise change car nos collaborateurs comprennent davantage l'impact de notre partenariat avec ces associations et l'importance de leur propre engagement.

# Concrètement, quels sont les programmes de mécénat de compétences que vous proposez?

Nous avons de multiples formats: parrainage, journées pro bono, éducation financière, temps forts solidaires, etc. Par exemple, récemment, avec l'association Aurore, des salariés ont repeint un lieu d'hébergement d'urgence. D'autres ont participé à un programme d'éducation financière, avec l'association Cresus, qui lutte contre le surendettement, auprès des 12-30 ans pour apprendre à gérer son premier salaire avec un jeu de plateau. Le « Citizen Commitment time » est le temps fort solidaire du Groupe. En 2019, plus de 10 000 collaborateurs se sont engagés dans 28 pays. Ces programmes,

très différents les uns des autres, permettent de mobiliser la diversité des compétences de nos collaborateurs.

## Quelles sont vos prochaines étapes pour continuer à développer ces programmes ?

18 700 collaborateurs engagés, c'est déjà une belle réussite mais nous voulons continuer à développer ces programmes ! Nous lançons donc une communauté interne sur toute la France, les relais de la Fondation Société Générale, qui feront connaître davantage ces différents programmes et les partenaires de la Fondation au reste des collaborateurs, en proximité.



Vous ne changerez donc jamais ?

### Interview de Sonia Lourenço - Pro Bono Lab

Pro Bono Lab est le spécialiste de l'engagement par le partage de compétences (bénévolat/mécénat de compétences). Créé en 2011, Pro Bono Lab permet aux grandes causes sociétales de se développer en réunissant, pour chacune d'entre elles, les compétences que des femmes et des hommes engagés sont en capacité de leur offrir gratuitement, en pro bono.

#### Chez Pro Bono Lab, quel est votre « why »?

Le Pro Bono, l'engagement par le partage de compétences, rassemble des mondes qui ne sont pas amenés à se rencontrer : il permet à des étudiants, des collaborateurs d'entreprise, des personnes retraitées et plus largement à tout citoyen de mettre ses compétences à disposition d'associations et donc de les aider à construire des solutions pour la société. Notre objectif : que ces associations puissent avoir accès aux compétences dont elles ont besoin pour maximiser leur impact.

# Aujourd'hui, quels sont les besoins des associations que vous accompagnez ?

Les associations sont confrontées à différentes problématiques : se faire connaître, expliquer leur mission, créer de nouvelles offres ou encore fidéliser leurs bénévoles. Elles n'ont pas toujours les compétences en interne pour traiter ces sujets. Nous organisons des ateliers d'intelligence collective avec des volontaires, notamment des salariés d'entreprise, aux profils et compétences complémentaires, pour répondre à leurs problématiques.

## Quels sont les facteurs qui vont permettre au mécénat de compétences de prospérer?

Les programmes de mécénat de compétences se développent de plus en plus. Aujourd'hui, l'enjeu principal est d'accompagner ce développement sans perdre de vue l'objectif du mécénat de compétences : générer le plus vaste impact social possible.

Chez Pro Bono Lab, nous sommes persuadés que chacun possède des compétences qui peuvent servir le bien public. Or beaucoup de personnes ne se rendent pas compte de tout ce qu'ils ont à offrir et se mettent eux-mêmes des freins. L'entreprise est alors un espace privilégié pour travailler sur ces questions et révéler à chacun tout son potentiel d'action. Cette prise de conscience nécessite un sponsorship important de la direction, qui ouvre la voie de l'engagement pro bono.



### Interview d'Ombeline Maire – Balthazar

Ombeline est responsable marketing de Balthazar. Elle fait vivre l'identité du Groupe à travers différentes missions telles que les événements, la communication RP, la création de différents supports de communication, etc.

#### Quelle était votre mission en mécénat de compétences et quel en a été le déclencheur?

Il s'agit d'un chemin personnel au départ, cela fait plusieurs années que je suis engagée pour l'accompagnement des malades et depuis longtemps j'ai le souhait d'allier projet professionnel et aspirations personnelles.

En arrivant chez Balthazar, j'ai eu la chance de pouvoir vivre ma première expérience de mécénat de compétences en faisant un stage partagé. Pendant 6 mois, je travaillais 4 jours avec Balthazar et 1 jour par semaine pour le développement de la Fondation France Répit, qui propose des lieux et des services pour les familles prenant soin d'une personne gravement malade ou en situation de handicap au domicile, avec les conséquences lourdes que cette prise en charge peut entraîner sur la vie familiale, professionnelle et sociales des « aidants ».

# Comment avez-vous vécu cette mission et comment s'est fait le lien entre l'association, l'entreprise et Vendredi, la structure qui faisait l'intermédiaire?

À partir du moment qu'un système de confiance est créé, toutes les parties sont prêtes à s'ajuster et à construire un nouvel équilibre de travail. Tant que je menais à bien mes missions, Balthazar me laissait m'organiser comme je le souhaitais pour mettre mes compétences au service de cette structure innovante à but social et humain. La priorité était bien sûr à l'entreprise et il était tout à fait possible d'adapter mon planning en

cas de grosses échéances. Avec une bonne organisation, j'arrivais, en une semaine, à m'épanouir dans deux milieux différents!

#### Un an après, quel bilan et bénéfices tirezvous de cette expérience ?

Cette expérience m'a fait réaliser que de nombreux besoins humains, aujourd'hui non satisfaits, appelleront demain des solutions innovantes où l'information, la communication, le mécénat, les réseaux sociaux joueront un rôle majeur. Cela m'a également permis de fortifier d'autres formes de compétences humaines, telles que l'agilité, l'adaptation, l'organisation, etc.

Un an après, je suis reconnaissante envers Balthazar et la Fondation France Répit de m'avoir permis de mettre mes compétences au service d'une organisation œuvrant dans le domaine de l'intérêt général et pour une cause qui me tient particulièrement à cœur. Cela me donne d'autant plus envie de m'engager chez Balthazar!



152 LAB'THAZAR



Moderniser l'action publique : l'idée n'est pas neuve, mais elle n'a pas toujours été prise par le bon bout. Trop souvent fondées sur une vision gestionnaire, les réformes de ces quinze dernières années - de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) à la loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (MAPTAM) - ont toutes été appréhendées sous l'angle de la rationalisation et de la réduction de la dépense publique. Rappelons-nous, en 1997, de la métaphore du « mammouth » qu'il fallait « dégraisser ». Une belle illustration de que l'on appelle, dans la conduite du changement, un irritant. Oui, la transformation publique est nécessaire : la dette publique est une réalité, le manque de lisibilité et l'enchevêtrement de certaines compétences entre acteurs publics également. D'autres phénomènes majeurs imposent à l'administration d'évoluer : le nouveau paradigme environnemental, la révolution digitale, l'intelligence artificielle, l'avènement de la participation citoyenne dans les politiques publiques...

Or, bonne nouvelle, 81% des agents estiment que la transformation de l'action publique est importante. Pourtant, près d'un sur deux percoit négativement la mue qui s'opère dans leur administration(1). Contradiction d'une corporation trop attachée à ses acquis pour accepter le changement ? Pas sûr. Ce jugement critique témoigne en réalité d'une volonté des agents d'être impliqués dans la démarche, et de comprendre dans quelle mesure la transformation sert leur mission d'intérêt général. Se sentant peu impliqués et écoutés, ils ne voient en effet ni les objectifs liés à cette transformation (57%), ni les bénéfices pour les usagers (63%) mais une volonté de faire des économies (78%)<sup>(2)</sup>. Le problème n'est donc pas le bien-fondé de la transformation, mais le sens qu'on lui donne (pourquoi) et les moyens de sa mise en œuvre (accompagnement). On touche là aux deux leviers essentiels d'une transformation réussie.

## (re)Donner du sens à la transformation publique

Le changement doit être envisagé à travers sa finalité à atteindre. L'enjeu est à la fois de donner du sens à la transformation, mais aussi de redonner du sens à l'action des agents. Dans le secteur public, la finalité est claire : assurer un service d'intérêt général. Pourtant, nombreux sont les agents, y compris les dirigeants et les managers, qui se posent aujourd'hui la question du sens de leur action. Nombreux sont ceux qui ne se projettent plus dans une vision à long terme.



<sup>1•</sup> Enquête menée par l'institut d'études Kantar Public - One Point, février 2019 2• Ibid.

À l'heure où les entreprises du secteur privé se dotent d'une raison d'être, allant jusqu'à modifier leurs statuts pour inscrire durablement leur engagement au profit du « bien commun », les organisations du secteur public ne doivent-elles pas, de toute urgence, redéfinir et partager leur vision et leur ambition au service de l'intérêt général? N'est-ce pas le meilleur moyen de donner du sens à leur propre transformation, et fédérer en interne autour d'un projet commun ? Bien qu'elles soient dotées, contrairement aux entreprises privées, de compétences obligatoires et d'une raison d'être réglementaire, elles gagneraient beaucoup à rappeler que c'est bien l'intérêt collectif et uniquement l'intérêt collectif qui quide leur action. Et d'éclairer leur action à l'aune des grands enjeux sociétaux, sociaux, territoriaux, économiques ou environnementaux. Un éclairage qui vaut bien sûr pour leurs cibles externes, les bénéficiaires et usagers des services publics. Mais aussi, on l'oublie trop, pour leurs cibles internes : expliquer pourquoi il nécessaire de changer, à quelles problématiques cela répond, dans quel projet global cela s'inscrit, en quoi cela redonne de la valeur à leur mission d'intérêt général : telles sont les conditions pour embarquer les agents, au premier rang desquels les managers, dont le rôle est ici central, dans la transformation de leur propre organisation.

#### Libérer l'administration

Mais donner du sens et fixer un cap ne suffit pas. Même quand la feuille de route est claire et l'envie de servir l'intérêt général bien ancrée, force est de constater que les organisations publiques sont entravées dans leur action par de nombreuses contraintes. Des contraintes réglementaires et statutaires. bien sûr, mais aussi des contraintes culturelles très ancrées : organisations

silotées, manque de transversalité dans la définition et le pilotage des projets, lourdeurs des processus de prise de décision, faible culture de l'évaluation, gestion patrimoniale des bureaux... Globalement, l'administration manque de souplesse et d'agilité pour se transformer.

un levier essentiel. Les organisations publiques doivent tendre vers un modèle d'organisation plus ouvert, laissant plus de place à la co-construction, au partage de responsabilités, à la capacité des agents à entreprendre et expérimenter... Plusieurs enjeux en découle. Premier enjeu, former les cadres de la fonction publique à ce nouveau paradigme managérial, leur donner les moyens de conduire et d'accompagner les changements. Second enjeu, repenser les espaces et les outils de travail, en favorisant la transversalité, les interactions entre différents niveaux hiérarchiques et différents métiers, en décloisonnant certains lieux de travail pour encourager l'intelligence collective et le partage d'expérience, en s'appuyant davantage sur les apports du numérique. Troisième enjeu, accompagner les évolutions professionnelles et l'évolution des métiers du service public, en renouvelant en profondeur les parcours de formation des agents, à tous les niveaux.

C'est en se transformant de l'intérieur que les organisations publiques pourront mieux s'adapter à leur environnement, répondre aux attentes de leurs cibles, et ainsi mieux accomplir leur mission de service public. Fortes de ce constat, certaines se réorganisent afin d'intégrer leurs parties prenantes dans le processus d'élaboration

Dans ce contexte. la transformation

organisationnelle et managériale constitue

de leurs politiques publiques ou de leur offre de service, dans une logique dite de « bottom up ». De nouvelles approches et de nouvelles méthodes se développent, faisant appel à la prospective, aux sciences comportementales, à l'intelligence collective, au prototypage, à de nouvelles formes de partenariat avec les acteurs privés ou associatifs... Encourageons et diversifions ces initiatives, qui donnent aux organisations publiques la capacité d'innovation et d'expérimentation dont elles ont besoin pour renforcer leur efficacité... et leur attractivité. Car l'administration a besoin de tous les talents pour se réinventer.

On ne peut que se réjouir, à l'instar de Nicolas Hulot préfacant l'ouvrage du Directeur général de la MAIF Pascal Demurger, (3) que les entreprises privées se responsabilisent, s'engagent en faveur de l'intérêt collectif et replacent l'humain au cœur de leurs préoccupations. Pour renforcer ce mouvement, le secteur public doit réaffirmer son leadership et son rôle de chef de file en la matière. Non pas au travers d'une vision purement gestionnaire ou technocratique, non pas dans une logique calquée sur le modèle privé, non pas « en mode startup », mais en mettant le sens, le sens et les agents au cœur de sa transformation.

JULIETTE PERNEL

<sup>3•</sup> Pascal Demurger, « L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus », L'Aube, juin 2019





# Pour devenir un parfait consultant en management...

NE DITES PAS	MAIS
Réfléchir ensemble	Brainstormer
Atelier	Workshop
Ébaucher	Drafter
Faire un retour	Donner un feedback
Sujet sensible	C'est touchy!
Mener	Prendre le lead
Fabrique de l'innovation	Innovation Factory
Plan d'actions	To-do
Groupe de travail	Task force
Slogan	Punch line
Affaire	Business
Défi	Challenge
Conférence téléphonique	Conf Call
Echéance	Deadline
Cadre de réflexion	Framework
Aussi vite que possible!	ASAP (as soon as possible)
Un appel téléphonique	Call
Prochaines étapes	Next Steps
Je suis surchargé	Je suis overbooké !

PAR MILES FRYDMAN & SÉBASTIEN HÉBERT

# INSPIRÉ PAR LA ROSÉE DU MATIN EN UN BEAU JOUR DU MOIS DE MAI 2009, BERTRAND COULOS A POSTÉ SUR TWITTER « C'EST MOI LE BOSS ! ». ET IL AVAIT DE QUOI : DEPUIS DIX ANS, IL DIRIGE UNE ENTREPRISE DE PRODUCTION DE MANCHES À BALAIS D'UNE MAIN DE FER. ALORS LA CO-CONSTRUCTION, TRÈS PEU POUR LUI.

[Article à caractère désinformatif et tout à fait parodique]

# La co-construction: mon regard de winner

#### **VALENTINE CLERC**

Entretien exclusif avec Bertrand Coulos, PDG de la Bullshit Company au sujet d'un nouveau mot trendy, la « co-construction ». Ce winner inégalable lance son coup de gueule et raconte une journée de co-construction. Insupportable.

VOUS AVEZ ENTENDU PARLER DE CO-CONSTRUCTION ? Mais si, cette mode bobo-chic visant à faire participer vos employés à vos différents projets de changement à coup de post-it. Vous vous engagez dans une vaste transformation digitale de votre business unit ? Vous entamez une fusion avec une autre entreprise ? Qu'à cela ne tienne, laissez donc la direction de vos projets à vos employés ! Ces projets sont si peu importants et si faciles à réaliser, c'est à la portée du premier venu qui croira que vos années d'expertises et d'insights sont venues dans une pochette surprise. Arrêtons donc de diriger et laissons place à l'anarchie!

Managers, rebellez-vous!

On ne va pas se mentir, aujourd'hui tout va dans le politiquement correct, dans le bien-être en entreprise, dans le « oh non, ne froissez pas les gentils petits employés, c'est pas très corporate... ». Selon une étude menée par une célèbre université américaine, 117% des managers qui se sont lancés dans la co-construction ont : 1. vu leurs projets être pulvérisés et 2. sombré dans l'alcoolisme.

Vous n'êtes pas arrivé là par hasard. Vous êtes certainement plus intelligent (et plus beau) que vos employés. Vous avez quand même étudié à la célèbre Bullshit Management School. Tout le monde n'est pas capable de diriger un projet, et encore moins vos collaborateurs. Et tout le monde le sait très bien : si on lui laisse les mains libres, Kevin de la com' va prendre quatre pauses café clopes à la terrasse du quatrième et passer sa vie

sur Facebook. Il a cru qu'on avait installé un baby-foot à la cafétéria pour qu'il y joue ? Arrêtons une seconde, c'est pour les photos du site internet! Alors Kevin, il va être gentil, et il va retourner faire des photocopies.

À écouter les consultants, il faudrait impliquer ses employés partout, tout le temps, dans l'ascenseur, autour de la machine à café, et pourquoi pas pendant les prises de décision, tant qu'on y est. Faites donc de la co-construction et vous obtiendrez de longues réunions inefficaces et des projets à mettre à la poubelle. Vos employés n'ont pas les capacités de résoudre des problèmes complexes. Ils n'ont pas les compétences (comme vous) d'un manager, CQFD. Je ne suis pas antiemployé, j'ai d'ailleurs un très bon ami qui est aussi un de mes collaborateurs.





Et pourtant, je ne suis pas un mec sectaire. J'ai même fait de la co-construction une fois, dans le cadre d'un projet de transformation digitale de mon entreprise. Si, si, mon boss s'est fait embobiner par une bande de consultants. L'enfer.

Je vous raconte? Allez, on a le temps, de toute façon on est au bureau jusqu'à 21h30.

#### ÇA A COMMENCÉ PAR UN ICE-BREAKER,

comme ils disent. Un petit jeu d'équipe où on se faisait passer des stylos à répétition en essayant de se rappeler de l'ordre jusqu'à ce que plus personne ne comprenne rien. « C'est marrant, a dit Françoise de la compta, on dirait nos échanges d'emails en fin de journée. À y penser, on pourrait peut-être se parler directement plus souvent ou centraliser les informations. » Ils sont fous : si on envoie moins d'emails, comment j'aurai l'air débordé à peu de frais ? Ils étaient tous debout, en mouvement, côte à côte, et de bonne humeur avec ça.

#### « QU'ESPÉREZ-VOUS TIRER DE CETTE JOURNÉE ? »

ont demandé les consultants - on les reconnaît, c'est ceux qui portent des jeans et une barbe de trois jours. « On pourrait se donner une mission plus claire pour donner du sens à notre entreprise », a lancé Nassima. J'ai voulu m'interposer en balbutiant un « mais quel manche à balai celle-là... » mais je n'ai même pas eu le temps de la faire taire, les trois quarts étaient d'accord avec elle et Kevin a rappelé qu'il fallait se parler correctement, s'il vous plaît, sans termes agressifs. C'était limite limite, vous dites ? Je vois pas.

#### C'EST LÀ QU'ILS ONT SORTI LES POST-IT.

Je le savais, qu'il y aurait des post-it. Pourtant, j'ai bien essayé de prendre la situation en main : allez, que chacun prenne une feuille, et puisque vous êtes si malins, expliquezmoi comment vous comptez le faire, le changement. Là, je les coinçais tranquille. Mais non, tout le monde s'est exprimé librement. Et tout le monde a donné son avis. Mais tout le monde, hein, même Ludo du service informatique, qui trouve que la

transformation digitale ne doit pas remplacer l'humain chez nous. Et le pire, c'est qu'ils ont collé plein de smileys sur ses post-it.

#### PETIT À PETIT, LES PLUS TIMIDES ONT PRIS DE L'AUDACE, ET UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE A ÉMERGÉ.

« Une intelligence supérieure blablabla... à la somme des intelligences individuelles blablabla... ». Encore du bullshit de consultant. On aurait dit qu'à force d'oser ouvrir

la bouche, chacun s'autorisait à améliorer un peu les intuitions des autres. « C'est fou, à nous tous, on fait émerger des idées que chacun n'aurait jamais eu tout seul », a remarqué Sonia. Je dois bien admettre que certaines idées étaient loin d'être idiotes... J'ai commencé à récupérer tout ça pour le mettre dans ma prochaine prés' pour les big boss, avec mon nom en bas, mais Sonia m'a vu faire, et il paraît que je manque d'esprit d'équipe. C'est pas avec l'esprit d'équipe que j'ai gagné le semi-marathon de Courbevoie, petite.

#### ON LES AURAIT LAISSÉ FAIRE, ILS NOUS RÉVOLUTIONNAIENT LA BOÎTE.

De nouvelles sources d'énergie 100% vertes, un groupe WhatsApp pour que les commerciaux échangent leurs bonnes pratiques, sans que je sois là pour surveiller tout ce qu'ils se disent, et puis quoi encore ? J'ai essayé de répéter ma rebuffade habituelle : « mais on a toujours fait comme ca, pourquoi on changerait », mais c'était parti,

ils se croyaient tout permis. Ils n'avaient plus d'inquiétudes, plus de déprime. Je n'avais plus aucune emprise.

#### LE PIRE, C'EST QUE C'ÉTAIT CADRÉ.

Les consultants appellent ça un freedom framework. Moi, d'habitude j'aime bien ça, les mots en anglais qui ne veulent rien dire. Mais là, ils savaient parfaitement où ils allaient. Ice-breaker, définition des objectifs, règles de vie pour faciliter l'expression, clarification des rôles et

responsabilités de chacun... Ils ont même suivi le dossier après coup, avec des points collectifs réguliers pour voir comment on avançait. Qu'ils continuent comme ça, et je peux laisser tomber ma voiture de fonction, mon bureau à moi et ma secrétaire. Ils ont pris la transformation en main et je ne les ai jamais vus aussi motivés, c'est flippant. Alors la coconstruction, je vous préviens, la prochaine fois, c'est sans moi.

**VALENTINE CLERC** 

#### Bienvenue dans la Bullshit Company

# Le lexique du parfait consultant bullshit or not bullshit?

Marre de ne pas comprendre vos consultants quand ils parlent ? Il est temps d'arranger ça ! Voici un lexique, non exhaustif, du vocabulaire que vos consultants utilisent à tort et à travers. À vous de le remplir grâce aux définitions placées sur le côté.

Vous avez réussi ? Félicitations, vous pouvez vous réorienter vers une carrière de consultant bullshit.

#### Horizontal

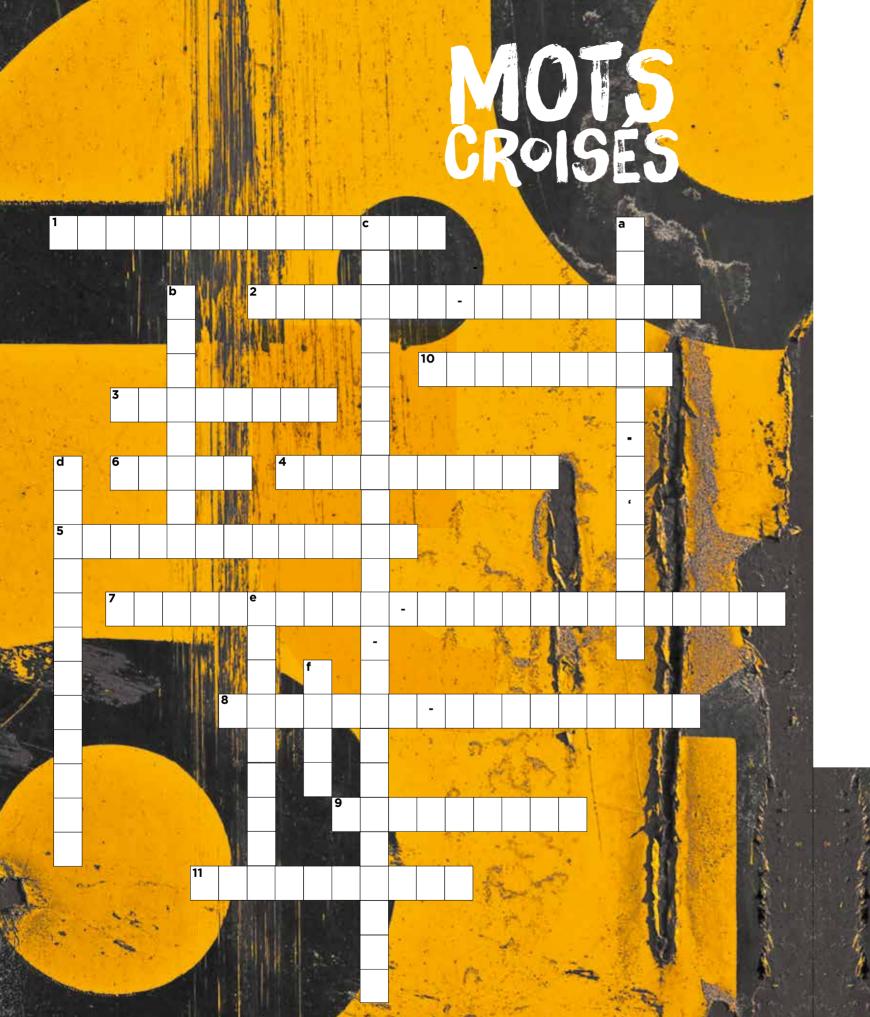
- **1.** Le temps de « Le changement c'est maintenant », c'est fini. Aujourd'hui, on parle de...
- **2.** Apprendre en se connectant ? Allez voir votre fil d'actu Twitter ou Facebook pour trouver le dernier tuto
- « Comment mobiliser mes collaborateurs pour réaliser des cupcakes de manière agile ».
- **3.** Un chignon mal fait, un vernis écaillé, une armoire trop pleine ? Vite une séance de...
- **4.** Il est plus amusant d'avoir chacun un point de vue différent et de le garder pour soi ? C'est le meilleur moyen pour être sûr d'atteindre les objectifs.
- 5. Tempête de cerveaux!
- **6.** Méthode de management inventée par Gilles (vous ne connaissez pas Gilles ?) reposant sur des principes qui lui sont propres et connus de lui seul (lui garantissant un retard absolu sur ses échéances).
- **7.** Deux mots pour définir le temps passé à rassurer nos collaborateurs, se tresser les cheveux et se raconter des mots doux.
- **8.** Définir un cadre pour vous laisser libre de vous exprimer en entreprise, vous comprenez ? Ça tombe bien, moi non plus.
- 9. Pourvu que ca dure.
- **10.** Réunion des premiers de la classe pour résoudre un problème d'entreprise.
- **11.** Tout le monde en parle et même Balthazar! Le buzzword absolu pour faire croire qu'on est moderne.

#### Vertical

- **a.** Qui êtes-vous et pourquoi faites-vous ce que vous faites ? On vous en pose, des questions ? Non mais vous êtes pas le Sigmund Freud des entreprises quand même.
- **b.** On sort les crayons de couleur et on dessine la première idée qui nous vient en tête. Et on en fait plein plein plein !!!
- **c.** Une seule personne, c'est pas toujours très malin, mais à plusieurs on peut toujours arriver au résultat voulu.
- d. Tous à bord!
- e. On produit, on vérifie, on produit, on vérifie,
- on produit, on vérifie... Ça vous donne le tournis?
- **f.** Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué? Dépenser des milles et des cents dans des processus de 55 étapes, ça commmence à être fatigant.

CRÉE PAR ARIANE CAVAYÉ





# SOLUTIONS

#### Horizontal

- **1.** TRANSFORMATION: Changement majeur: arrêt ou lancement d'une nouvelle activité, de nouveaux produits, évolution du business model.
- **2.** DIGITAL LEARNING : Dispositifs de formation et d'accompagnement de la montée en compétence des individus dans une modalité 100% digitale. Cette modalité 100 % digitale est délaissée au profit du Blended Learning qui consiste à combiner du digital Learning et de modules présentiels.
- **3.** COACHING: Accompagner l'autre pour lui permettre de trouver ses ressources et ses talents et par le questionnement, les exprimer. Aider l'autre à jouer sa meilleure partition.
- **4.** ALIGNEMENT : Mise en cohérence des actions stratégiques et opérationnelles avec l'ADN de l'entreprise.
- 5. BRAINSTORMING : Méthode créative de résolution de problème.
- **6.** AGILE (MÉTHODE): la méthode agile repose sur 4 valeurs accordant de l'importance: aux individus et leurs interactions plutôt qu'aux processus et aux outils ; à la fonctionnalité plutôt qu'à l'exhaustivité ; à la collaboration avec les clients plutôt qu'à la négociation contractuelle ; à l'adaptation au changement plutôt qu'au suivi d'un plan rigide. Ces valeurs permettent le développement d'un style de conduite de projet itératif, collaboratif et centré client aujourd'hui mis en œuvre dans la plupart des projets des grands groupes et dans le conseil pour gagner en performance et améliorer la satisfaction client.
- **7.** EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : Fait écho à l'expérience client. L'expérience collaborateur désigne l'ensemble des interactions et des expériences vécues par les collaborateurs à l'intérieur de l'entreprise.
- **8.** FREEDOM FRAMEWORK: Cadre méthodologique qui pose les conditions nécessaires au bon déroulement d'une démarche de co-construction à l'échelle d'un groupe constitué parfois de milliers d'employés. (cf. article page 102)
- **9.** PÉRENNITÉ : Les projets qui génèrent un changement doivent comprendre l'idée que ce changement doit être intégré dans l'organisation, les pratiques, les processus et les systèmes de gouvernance. La pérennisation est donc l'établissement d'une norme qui peut revêtir différents aspects : une valeur, une pratique, l'ouverture ou la fermeture de postes, l'implantation de nouveaux processus validés et partagés
- **10.** HACKATHON: Un événement conçu pour que des groupes de collaborateurs volontaires travaillent de manière collaborative sur un projet en particulier en un temps limité (24/48H continues).
- **11.** INNOVATION : aborder les problèmes différemment et mettre en place des solutions qui n'existent pas encore.

#### Vertical

- **a.** RAISON D'ÊTRE : Repose sur l'ADN de l'entreprise et répond à la fois à : Pourquoi l'entreprise existe et pourquoi elle existera dans 50 ans en réponse à un besoin essentiel ? Quel est son cap ?
- **b.** IDÉATION: Séquence de production créative organisée dans le but de répondre à une problématique donnée.
- **c.** INTELLIGENCE COLLECTIVE: Approche dans la manière de mener les projets de transformation qui mobilise les expertises et expériences de tout ou partie des collaborateurs afin de constituer un objet commun (projet d'entreprise, démarche d'innovation, nouveaux produits, nouveaux modes de fonctionnement, etc.). Cette mobilisation a pour vocation d'aligner la création de valeur pour l'entreprise et pour les collaborateurs qui la développent. (cf. article page 99)
- **d.** EMBARQUEMENT : Quand l'objectif est de changer les comportements, il est nécessaire de s'approprier le sujet par l'écoute et l'échange et d'enclencher un processus de changement intérieur chez les collaborateurs. L'objectif de la phase d'embarquement d'un changement est de fédérer et de mettre en mouvement tous les collaborateurs impactés par ce changement
- **e.** ITÉRATION : Les itérations sont les répétitions de même activité au cours des cycles d'un projet manager selon la méthode agile. Ces itérations permettent d'observer les résultats des activités et de faire les ajustements nécessaires à leur mise en place et fonctionnement. Ce processus permet d'éviter l'effet tunnel.
- **f.** LEAN : Méthode d'optimisation de processus visant à simplifier les processus, réduire les disfonctionnements (« gaspillage ») et identifier les goulots d'étranglement.











**PARIS - LYON** 

WWW.BALTHAZAR.ORG CONTACT@BALTHAZAR.ORG