

# Le sens, *l'ADN de l'entreprise responsable*

PRÉFACE  
de **Guillaume Faury**,  
*PDG d'Airbus*

**SOCIETHICS**  
L'HUMAIN, NOTRE AMBITION

## LE CERCLE SOCIETHICS

Créé en 1995, le cercle Societhics réunit des dirigeants ayant tous la particularité d'occuper, ou d'avoir occupé, des postes de directeur des ressources humaines groupe. La grande majorité de ses adhérents, membres de Comex, occupent actuellement cette fonction. Collectif de réflexion indépendant, il réunit des représentants de grands groupes internationaux, d'entreprises de taille intermédiaire, d'institutions publiques. Sa vocation est de réfléchir et d'œuvrer à une meilleure prise en compte de l'humain au sein de l'entreprise et à la valorisation de stratégies de long terme, compatibles avec la recherche de performance.

Il est actuellement présidé par Thierry Baril, Executive Vice President Human Resources d'Airbus.

### SOCIETHICS est actif sur trois axes :

- Développer l'échange d'expériences et l'acquisition d'informations entre les membres par l'organisation d'ateliers de réflexion focalisés. Ces rencontres dont la confidentialité est préservée permettent aux dirigeants et DRH d'échanger librement, sans enjeu, afin de faire émerger des réflexions communes et des axes de progrès.
- Se nourrir d'interventions de personnalités de premier plan pour croiser d'autres expériences et favoriser une prise de recul sur les évolutions économiques et sociétales à l'œuvre.
- Faire émerger des prises de position partagées au sein du cercle et les communiquer à nos médias partenaires dans le but de faire évoluer l'image de l'entreprise, notamment dans le domaine des ressources humaines.

### SOCIETHICS respecte trois principes simples qui ont fait son succès :

- La cooptation. Le recrutement des membres se fait uniquement sur suggestion des membres actifs et fondateurs. Le souhait est de conserver une taille humaine pour favoriser les échanges.
- L'engagement. Chaque membre s'implique activement dans le fonctionnement du cercle.
- La confidentialité. Aucun des propos échangés lors des rencontres, tant par les membres que par les personnalités invitées, ne peut faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion sans accord préalable des intéressés.

Nous remercions tous les membres du cercle Societhics qui ont contribué à ce livre dont la genèse a débuté il y a dix-huit mois, et tout particulièrement ceux qui ont accepté de livrer leur témoignage. Nous remercions également Françoise Blind-Kempinski pour tout le travail effectué : sans elle, ce livre n'aurait pas vu le jour.

Thierry Panel,  
délégué général exécutif du cercle Societhics

## SOMMAIRE

Préface de Guillaume Faury,  
président-directeur général d'Airbus  
p. 4

### 1 – Les Idées

**Dirigeants : comment donner  
du sens à votre entreprise ?**

par Françoise Blind-Kempinski  
p. 8

### 2 – Le Cœur

Thierry Baril, Chief HR and Workplace Officer,  
Airbus : « **C'est l'humain qui assure  
la pérennité de l'entreprise** »  
p. 48

Jérôme Leparoux, secrétaire général et DRH  
de Daher : « **Il n'y a de sens possible dans  
l'entreprise que si chacun y trouve  
son sens personnel** »  
p. 56

David Dragone, DRH de Nexans :  
« **Le défi est de créer un collectif sur  
la base de motivations individuelles** »  
p. 62

Cécile Cloarec, DRH de FM Logistic :  
« **Une entreprise ne se transforme bien  
qu'avec et pour les hommes** »  
p. 68

Gilles Garezynski, directeur adjoint des RH  
de Safran : « **La DRH est un rouage essentiel  
dans la définition d'une ambition collective  
et la cohésion sociale de l'entreprise** »  
p. 80

Valérie Mellul, présidente de Nexity Conseil  
et Transaction : « **Le rôle stratégique du  
directeur des ressources humaines, membre  
du Comex, dans la création de valeur** »  
p. 88

Armelle Levieux, DRH d'Air Liquide :  
« **Le premier élément du bien-être  
des salariés est la culture du groupe** »  
p. 98

Franck Mouglin, ex-DRH et directeur  
de la transformation de Vinci : « **Remonter  
son positionnement dans la chaîne de  
valeur pour influencer l'évolution du  
marché et être créateur de sens** »  
p. 104

Noëlle de La Loge, DRH de la Réunion des  
musées nationaux-Grand Palais : « **Concilier  
modèle économique et modèle social** »  
p. 112

Jean-Michel Guillon, directeur  
de l'innovation et des partenariats de  
Michelin : « **Pour réussir à passer de l'ancien  
au nouveau monde, la dimension sociale et  
sociétale de l'entreprise doit devenir une  
évidence pour tous** »  
p. 118

Yann-Etienne Le Gall, directeur général  
adjoint du groupe Rocher : « **La création  
de sens dans l'entreprise "à mission"  
conjugue sincérité et cohérence** »  
p. 128

### 3 – La Perspective

**L'entreprise porteuse de sens :  
une réinvention du travail au quotidien**  
Par Charles-Henri Besseyre des Horts et  
Lionel Prud'homme  
p. 138

# Préface

de Guillaume Faury,  
président-directeur général d'Airbus

Je partage avec beaucoup de directeurs des ressources humaines interrogés dans ce livre l'idée que le sens est la raison pour laquelle on se lève chaque matin, la motivation qui va permettre à chacun d'accepter des sacrifices de court terme pour servir des objectifs de long terme, la croyance qui conduit à transcender son intérêt personnel pour tendre vers quelque chose qui nous dépasse. À l'échelle de l'entreprise, la force de ces convictions peut être exprimée dans la définition d'une raison d'être, partagée et fédérative.

Pour autant, dans l'accomplissement de ce « pourquoi », dans la façon de mettre en œuvre cette raison d'être, le « comment » doit nécessairement être pris en compte car la fin ne justifie pas les moyens. Il y a donc, au sein de l'entreprise, deux grandes dimensions à concilier. D'une part, la poursuite de sa finalité avec ce qu'elle implique d'exigence, d'innovation, de recherche de différenciation, de créativité destructrice. Et d'autre part, l'intégration du bien commun, le respect des parties prenantes, la promotion de la bienveillance. Il y a forcément des tensions entre ces deux nécessités. Œuvrer à leur réconciliation est une tâche ardue mais vitale, car choisir entre l'une ou l'autre condamne l'entreprise à l'échec. Les retours d'expérience évoqués dans ce livre par des directeurs des ressources humaines qui érigent ce sujet stratégique en priorité dans leurs organisations sont inspirants pour tous les dirigeants.

Les grandes entreprises, tout particulièrement, sont un pont entre ces deux impératifs. Un grand groupe qui poursuivrait un objectif au détriment de ses valeurs, du respect des parties prenantes, de l'acceptabilité de sa mission ne ferait pas sens et ne réussirait pas.

Aujourd'hui, plus aucune décision stratégique ne se prend sans en avoir pesé les implications en matière de préservation de l'environnement et d'incidence sociale. Les conséquences sur l'avenir des sites industriels, sur les profils de compétence, sur la nature des investissements peuvent conduire à refuser des options qui sont légitimes d'un strict point de vue *business* mais ne sont pas acceptables d'un point de vue humain. Les arbitrages prennent en compte le « comment », et ces évolutions sont extrêmement saines.

Car la performance de l'entreprise n'est clairement pas seulement financière. De plus en plus les actionnaires exigent la mise en œuvre de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), et les investisseurs en font un critère de sélection. De plus en plus les objectifs collectifs donnés au management intègrent de telles données. De plus en plus les salariés sont sensibles à ces problématiques et ont leur mot à dire. La crise sanitaire que nous vivons a généré beaucoup d'obstacles de court terme et de renoncements à long terme. Elle pourrait susciter des remises en cause et un questionnement du sens de l'entreprise. Mais je suis convaincu que la Covid-19 n'est qu'un obstacle sur le chemin.

Il est donc absolument essentiel que les conseils d'administration nomment des patrons ayant une vision plus large de leur métier que le seul aspect financier. Car le dirigeant doit jouer pleinement son rôle dans ces évolutions vertueuses. Il lui appartient de contribuer à la définition de ce qu'est la raison d'être et du système de valeurs de l'entreprise et, c'est tout aussi important, de les incarner, de les faire connaître, de les partager et de leur donner vie. Sans jamais accepter l'inacceptable. Or chacun a ses lignes rouges. Bien sûr, le dirigeant peut œuvrer à modifier les comportements au sein des organisations, en faisant d'abord évoluer l'environnement. Car disposer d'arguments convaincants auxquels les gens font mine d'adhérer ne suffit pas. Le changement intervient lorsque de nouvelles contraintes, de nouvelles pratiques bien ancrées se muent en une nouvelle culture. C'est souvent un long chemin où le rôle joué par les directeurs des ressources humaines est clé.

Cependant, il ne faut jamais oublier que, si les critères financiers ne sont pas remplis, l'entreprise disparaît. Celle-ci doit pouvoir évoluer, fermer des activités pour en rouvrir d'autres, et même licencier quand cela s'impose. Car l'entreprise a l'obligation de générer de la valeur, d'être meilleure que ses concurrents, de créer de la prospérité. C'est pourquoi, dans le respect évidemment des cadres juridique et réglementaire qui s'imposent à elle, il est important de laisser à chacune la liberté de générer son propre sens, son propre système de valeurs, à son échelle, qu'elle soit locale, régionale ou internationale, en fonction de son activité et de son écosystème. Il n'y a pas qu'un seul modèle. Laissons aux clients, aux employés, aux citoyens leur libre arbitre et donc la capacité de choisir.



# Les Idées

Échanger les idées, analyser les points de vue, partager les pratiques pour mieux questionner le sens de l'entreprise et les meilleures façons de le promouvoir, c'est le travail qui a été réalisé par les membres du cercle Societhics pendant plusieurs mois. Il en résulte cet ouvrage inédit qui s'interroge sur la nature et la matérialisation du sens dans l'entreprise sans évacuer les difficultés d'une telle quête. Convaincus que ce chemin n'est pas une option, les dirigeants interrogés recensent les pré-requis pour nourrir une telle démarche et pointent les relais indispensables ponctuant cette trajectoire vers une entreprise plus responsable et un capitalisme plus inclusif.

# Dirigeants, comment donner du sens à votre entreprise ?

Par  
Françoise Blind-Kempinski

C'est dans un contexte de crise sanitaire persistant et à l'aube d'un grave choc social que des dirigeants, membres du cercle Societhics, livrent leurs réflexions sur la quête de sens dans l'entreprise. Une réflexion qui pourrait paraître vaine à certains alors que nombre d'entreprises luttent pour leur survie, ou à vocation purement marketing alors que des plans sociaux sont inéluctables. Mais ces dirigeants sont au contraire convaincus que seules les entreprises faisant « sens » de façon authentique, sincère et itérative, auront la résilience nécessaire pour surmonter ces crises, embarquant avec elles leurs salariés et l'ensemble de leurs parties prenantes. Ces dirigeants ont, de surcroît, une particularité : tous sont, ou ont été, directeurs des ressources humaines. Il est exceptionnel que ces femmes et ces hommes, membres de comités exécutifs en charge des RH, s'expriment sur les sujets éminemment stratégiques qu'ils gèrent et qui conditionnent l'avenir de leurs organisations. La rareté de cette parole contribue malheureusement à renforcer l'apriori du DRH cantonné aux tâches administratives et sans véritable marge de manœuvre dans les prises de décision au plus haut niveau. Cette image ne résistera pas à ce livre. « *Beaucoup de gens parlent de l'humain mais peu en ont une réelle expertise. Or c'est bien l'humain qui assure la pérennité de l'entreprise* », recadre Thierry Baril, Chief HR Officer du groupe Airbus.

Choisir de s'interroger sur la quête et, bien sûr, la pérennisation du sens dans l'entreprise révèle l'état d'esprit qui anime ces dirigeants. C'est un travail qui fait écho à la façon dont ils exercent leur métier de DRH : exigeante, risquée, parfois laborieuse, mais aussi visionnaire et enthousiaste. Et surtout, concrète. Car leur sujet est l'humain, au quotidien et au futur.

## **Le sens, c'est le voyage, pas la destination**

La fabrication de sens compose ainsi avec la difficulté du terrain, le pouvoir du tangible et une vision aspirationnelle. Appliquée à l'entreprise, voici la définition qui en a été donnée, dans le cadre de cette réflexion, par le cercle Societhics : « *Une entreprise porteuse de sens est une entreprise respectueuse de l'ensemble de ses parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, actionnaires...) qui adopte une trajectoire volontariste pour assurer une cohérence entre le développement de ses activités, et son impact positif et durable sur les hommes, l'environnement et la société.* »

Le terme de *trajectoire* est ici particulièrement important. « *Le sens dessine un mouvement, ce n'est pas la destination, mais le voyage* », annonce Jérôme Leparoux, DRH de Daher.

Travailler sur le sens nécessite de l'humilité et du temps. C'est pourquoi, nous le verrons dans les propos des contributeurs, le « comment » s'impose devant le « pourquoi ». Et si l'on peut se réjouir qu'une soixantaine de sociétés françaises – et non des moindres – aient déjà adopté une « raison d'être » depuis la promulgation de la loi Pacte, en avril 2019, le véritable défi consiste à relier la réalité de l'entreprise aux objectifs affichés. C'est à la construction de ce chemin que travaillent les DRH. Car le scepticisme demeure : dans une enquête de l'IFOP, 69 % des interrogés considéraient que *« lorsqu'une entreprise formule sa raison d'être, c'est avant tout une opération de communication »*.

Pourtant, dans un environnement perçu comme plus complexe et plus chaotique, l'entreprise accusée de déshumaniser le travail au profit exclusif de ses actionnaires émerge désormais comme l'acteur essentiel à l'avènement d'un nouveau capitalisme, plus inclusif. *« Dans un monde où un certain nombre de parties prenantes essentielles comme les gouvernements, les partis politiques, les syndicats ont perdu leur crédibilité et leur capacité à porter un message fort et audible, il me semble aujourd'hui évident que le principal défi lancé aux entreprises est la production de sens »*, affirme Yann-Etienne Le Gall, DRH du groupe Rocher.

Ce défi est énorme car révolution numérique et mondialisation ont bouleversé tous les repères. *« Peut-être sommes-nous au début d'un nouveau cycle »*, analyse Jérôme Leparoux, *celui d'une économie en pleine transformation, plus immatérielle, tournée vers l'information, les données, le savoir. Cette transformation, portée par le digital, et amplifiée par la nécessité d'une adaptation permanente à des marchés soumis à des évolutions de plus en plus rapides et profondes, remet en cause les savoir-faire, les comportements, les modes d'organisation, voire les identités professionnelles... et parfois même jusqu'à la perception que les salariés peuvent avoir de la valeur ou de l'utilité de leur travail »*.

Une constatation faite également par l'anthropologue David Graeber, auteur des *« Bullshit jobs »* (Éditions Les Liens qui libèrent), qui exprimait sans détour, dans *Le Monde*, en septembre 2018, cette frustration partagée par tant de salariés : *« Des millions de personnes souffrent aujourd'hui d'un terrible manque de sens, couplé à un sentiment d'inutilité sociale »*. En mai 2020, l'anthropologue, décédé depuis, récidivait en écrivant dans *Libération* : *« Dans l'univers corporate, nombreux sont les employés qui n'ont pas attendu le début du confinement pour être intimement convaincus qu'ils n'apportaient rien à la société. Aujourd'hui, travaillant presque tous à domicile, ils sont bien obligés de regarder*

*la réalité en face : la partie nécessaire de leur travail quotidien est pliée en un quart d'heure ; mieux, les tâches qui doivent impérativement être effectuées sur place – attendu qu'elles existent – le sont beaucoup plus efficacement en leur absence »*.

Travailler sur le sens, c'est donc vouloir ré-ancrer les salariés dans l'entreprise et l'entreprise dans son écosystème, avec la volonté d'en faire un acteur à impact positif sur la société. Le mot *sens* revêt dès lors deux aspects, celui de la signification, du « pourquoi » qui évoque le projet collectif ; et celui de la direction, de l'orientation, qui permettra de matérialiser ce but partagé.

## Rendre compatible sens individuel et sens collectif

L'une des premières difficultés rencontrées par les DRH, dans leur rôle d'inspirateur et d'animateur du sens, est précisément de trouver une compatibilité entre sens individuel et sens collectif. *« J'aime le terme d'ambition partagée, car il peut traduire une vraie cohérence entre les projets professionnels des personnes et la direction donnée à l'entreprise, incarnée par son dirigeant et son équipe de direction »*, résume Gilles Garczynski, directeur des talents du groupe Safran et DRH adjoint de l'équipementier.

*« Ma conviction est qu'il n'y a de sens partagé possible dans l'entreprise que si chacun y trouve un sens personnel »*, affirme Jérôme Leparoux, qui fait écho à David Dragone, DRH de Nexans : *« le défi est de créer un collectif sur la base de motivations individuelles »*.

Cécile Cloarec, DRH de FM Logistic, qui a associé 18 000 collaborateurs de son entreprise à un tel travail de convergence, a identifié la marche à suivre : *« ce qui génère l'énergie d'une personne, c'est de savoir pourquoi elle travaille, à quoi elle contribue, et qu'est-ce que cela va lui apporter »*, explique-t-elle.

La création du lien, susceptible de fusionner les aspirations des collaborateurs et la raison d'être des organisations, apparaît donc comme l'une des conditions de la fabrique de sens.

Car celle-ci ne s'improvise pas. Elle nécessite l'existence de préalables, la maîtrise des leviers et la communication des preuves.

## Responsabilité accrue et véritable cohérence

« La notion de sens est à la base de toute la démarche de responsabilisation », rappelle Jean-Michel Guillon, DRH de Michelin pendant onze ans. Une analyse partagée par Valérie Mellul, présidente de Nexity Conseil et Transaction : « En intégrant la notion de sens, en endossant une raison d'être, le Comex intensifie son intention de responsabilité à l'égard de son écosystème ».

La quête de sens dans l'entreprise matérialise ainsi **la volonté de l'entreprise d'opter pour un élargissement de son champ de responsabilité**. Mais cette responsabilisation accrue est aussi une condition nécessaire pour faire vivre le sens dans l'entreprise. « Le sens devient un axe stratégique majeur dans la mesure où il exprime cette raison d'être de long terme », commente Jérôme Leparoux.

Le groupe Safran s'est doté d'une raison d'être, présentée à l'assemblée générale des actionnaires. Une telle démarche fait évoluer toutes les mentalités. « Elle engage les collaborateurs dans une vision partagée sur des objectifs non purement économiques et elle témoigne aussi d'un mouvement de la direction générale du groupe sur des objectifs de responsabilité sociale et sociétale », explique Gilles Garczynski.

Il est un autre préalable à la création de sens, au moins aussi important : **installer une véritable cohérence** entre les discours et les actes, entre le modèle managérial et les valeurs revendiquées, entre les objectifs stratégiques et l'évocation de la raison d'être. C'est ici que le « comment » devient la clé de la crédibilité de l'organisation, de sa capacité à convaincre les salariés et toutes les autres parties prenantes de la sincérité de sa démarche. Franck Mougin, DRH du groupe Vinci pendant onze années, va même plus loin : « le "comment" peut être le facteur distinctif du sens ». Les salariés sont extrêmement sensibles à l'existence d'une telle cohérence (voir p. 32 les sondages IFOP) qui, prise en défaut, annihile les efforts des organisations prétendant instaurer du sens.

### Le duo CEO - DRH

Dans les préalables, l'implication des dirigeants de l'entreprise apparaît primordiale, à commencer par celui du premier d'entre eux, le CEO. « Il appartient au dirigeant d'incarner la raison d'être, de la porter, et de la défendre dans l'ensemble de ses actions au quotidien.

C'est un challenge considérable pour une entreprise capitaliste cotée traditionnelle », reconnaît Yann-Etienne Le Gall dont le groupe, à actionnariat familial, vient de devenir entreprise « à mission ».

Ce rôle, cette exemplarité sont d'autant plus cruciaux que la personnalité du CEO, ses convictions personnelles, sa capacité d'imposer des lignes stratégiques, vont façonner le comité exécutif et les membres le composant. Et notamment, le périmètre de liberté qui leur sera laissé. « Ce n'est pas le même DRH, et pas le même job en fonction du CEO », assène Cécile Cloarec.

« Je vois encore trop de DRH passer beaucoup de temps sur la base administrative et opérationnelle alors que les sujets sur le sens sont essentiels, reconnaît Armelle Levieux, DRH d'Air Liquide. Le DRH est un véritable acteur de changement dans les entreprises et c'est ce rôle auquel il faut prétendre. »

Yann-Etienne Le Gall est encore plus clair : « le DRH est un partenaire stratégique de la direction : dans le groupe Rocher, tous les dossiers business transitent par la direction des ressources humaines. Et il est vraiment regrettable qu'encore trop de DRH se cantonnent à un rôle d'expert du social, ne soient pas membres du Comex, et même se considèrent comme le bras armé de la direction et l'esclave de leur CEO ».

S'inscrire dans la trajectoire du sens demande donc, aussi, du courage.

Valérie Mellul résume toute la complexité du rôle du DRH. « Sa mission spécifique est de veiller à la mise en œuvre du sens au quotidien dans l'entreprise et de s'assurer de la cohérence de ce "comment" avec la raison d'être revendiquée de l'organisation. Il joue ainsi un rôle pivot essentiel dans la déclinaison de la stratégie, auprès de tous : collaborateurs, candidats, fournisseurs, actionnaires. Il œuvre à faire émerger, ou à entretenir une culture d'entreprise crédible, ciment d'un socle social fédérateur et engageant. Mais, au-delà de sa mission spécifique, le DRH s'affirme ainsi comme un acteur clé dans la réflexion et le mouvement. La complexité de son rôle tient, sans aucun doute, à la nécessité de concilier une approche systémique, globale, et un pointillisme dans l'action. La véritable question à laquelle chaque DRH doit répondre est : "comment ma direction peut-elle contribuer à créer de la valeur et en faire bénéficier toutes les parties prenantes ?" »

Voilà pour les pré-requis. La mise en œuvre va nécessiter d'actionner les bons leviers.

## La culture d'entreprise, premier critère

Imaginez une culture d'entreprise où le management par la terreur règne, où l'empilement des chefs et petits-chefs obère toute prise d'initiatives, où la communication fait défaut, où l'unique valeur défendue est celle de l'EBITDA (excédent brut avant d'impôt, taxe, dépréciation et amortissement). Une caricature bien sûr... Une telle entreprise aura évidemment un très long chemin à parcourir avant de faire sens. Toutes ne partent donc pas à égalité sur la ligne de départ. Les traits dominants de leur culture et la capacité de celle-ci à évoluer plus ou moins rapidement au diapason du sens seront les critères passés en priorité au crible par de futures jeunes recrues.

« *Le premier élément du bien-être des salariés est la culture du groupe* », affirme Armelle Levieux. Mais comment conserver le contrôle de cette culture dans un grand groupe international dont les entités, les divisions, sont éclatées entre de si nombreux pays ? Comment concilier les exigences du global et du local, et respecter les particularités culturelles tout en préservant une culture partagée ? Une question que Jean-Michel Guillon s'est posée chez Michelin : « *comment exprimer un rêve qui nous permette de motiver 125 000 personnes dans des cultures si différentes ? C'est le pragmatisme qui doit prévaloir : plus vous descendez dans le niveau de détail, plus le risque est grand de perdre l'essence même de votre culture.* »

Voilà en tout cas un véritable challenge dans l'escarcelle du DRH. Il soulève le sujet de cohérence entre les valeurs de l'entreprise censées être partagées par tous et leurs applications locales. Chez Air Liquide, « *les mêmes fondamentaux existent pour tous même s'ils seront déclinés différemment d'une culture à l'autre* », explique Armelle Levieux.

Et comment également faire coïncider raison d'être globale du groupe et choix patriotiques qui devront éventuellement être faits en temps de crise : à quel périmètre exactement s'adresse la notion d'entreprise citoyenne ? Et comment clients dans le monde entier, parties prenantes de toutes origines et collaborateurs de nationalités plurielles, réagiront-ils devant des annonces visant à préserver prioritairement le socle national d'origine de l'entreprise ? Beaucoup de DRH ont dû affronter de tels dilemmes, conséquences de la crise de la Covid-19.

Et notamment dans le secteur de l'aéronautique, touché de plein fouet par la pandémie et dont un retour à la normale n'est pas attendu avant, au mieux, 2024. Gilles Garczynski explique

la quadrature du cercle auquel son groupe a été confronté, aboutissant à un accord de transformation de l'activité inédit, signé en juillet 2020, à l'unanimité des organisations syndicales : « *notre priorité chez Safran a été de conclure un pacte social autour de mesures d'économies qui permettent de passer les deux prochaines années, sans engager de plan de licenciement en France, tout en préservant les ressources clés et en développant les compétences nécessaires à notre effort de recherche et développement* ». Évidemment, un tel contexte matérialise la culture de l'entreprise : dans la façon de faire, dans les arbitrages réalisés, dans la primauté donnée, ou non, à l'humain, la vérité transparait.

Si cette culture d'entreprise est une force, il faut également veiller à ne pas la diluer au fur et à mesure d'opérations de croissance externe, plus ou moins conséquentes. « *Dans le groupe Rocher, nous veillons à nous assurer de la compatibilité culturelle des équipes des sociétés que nous acquérons* », confirme Yann-Etienne Le Gall. Cette approche est largement partagée : « *La culture est le premier critère dans le choix des acquisitions chez Vinci* », témoigne Franck Mouglin. Idem chez Daher : « *les secteurs d'activités dans lesquels nous cherchons à nous développer sont, bien sûr, analysés au regard de leur potentiel, mais également sous l'angle de leur cohérence avec les valeurs du groupe* », renchérit Jérôme Leparoux. Dans les critères de recrutement, également, les entreprises anticipent le futur : « *l'un de nos objectifs actuels est de former nos managers à recruter des collaborateurs culturellement compatibles* », relate Yann-Etienne Le Gall.

## Le modèle managérial : un indicateur de maturité

Les valeurs expriment la culture de l'entreprise. Certains groupes préfèrent ne pas s'enfermer dans des mots. « *Chez Airbus, ce qui nous intéresse avant tout, ce sont les comportements derrière les valeurs* », tranche Thierry Baril. Idem chez Air Liquide : « *nous avons choisi de parler de comportements, plus concrets et tangibles que la notion de valeurs* », détaille Armelle Levieux. Chez Daher, « *nous essayons d'en faire un état d'esprit plus qu'une liste de comportements observables* », témoigne Jérôme Leparoux.

D'autres DRH, au contraire, organisent des travaux participatifs pour réécrire des valeurs jugées obsolètes ou en perte de sens. Cécile Cloarec, DRH de FM Logistic, est de ceux-là car « *la façon de faire les choses est aussi porteuse de sens* ». « *Donner le sens, c'est bien, mais l'incarner et le faire vivre, c'est mieux* », acquiesce Jean-Michel Guillon.

Et lorsqu'il s'agit de fédérer un collectif, susciter la participation du plus grand nombre à l'élaboration d'un futur commun est une approche, certes exigeante, mais en règle générale, couronnée de succès.

Ces valeurs, formulées ou non, cet état d'esprit, partagé ou pas, irriguent le **modèle managérial** de l'entreprise. La cohérence de celui-ci avec la raison d'être affichée reflète le degré de maturité atteint par l'entreprise dans sa trajectoire de sens. Et celle-ci doit adresser tous les sujets : « *toute entreprise qui incarne un modèle humain, social, et sociétal, doit prendre des positions très claires sur les questions environnementales* », prévient Jean-Michel Guillon.

Pour l'ensemble des dirigeants interrogés dans ce livre, l'évolution des modèles de management s'impose comme le principal levier pour faire évoluer les organisations vers une meilleure prise en compte de leur responsabilité sociétale au sens large. « *Notre nouveau modèle de leadership intègre la création de sens comme l'un des comportements clés attendus chez nos leaders* », annonce Armelle Levieux. Chez Nexans, David Dragone avertit : « *la RSE sera l'un des éléments clés de la recomposition de notre modèle managérial* ».

Les modalités de rémunération variable des salariés et les indicateurs sur lesquels elles sont indexées fournissent un précieux indice de ces avancées. En novembre 2018, Air Liquide a ainsi décidé de s'engager sur des objectifs climat auprès de la communauté financière : une décision contraignante qui impose de les atteindre. C'est pourquoi ces objectifs sont désormais déclinés dans la feuille de route des collaborateurs du groupe : « *il est essentiel d'avoir des éléments de rémunération que l'on puisse raccrocher au sens* », commente Armelle Levieux.

## Bien être et transformation permanente

En parallèle de cette approche volontariste, le vécu au quotidien dans l'entreprise, ce fameux bien-être du collaborateur, demeure un facteur primordial de sens. « *De toute façon, aucune entreprise n'a de sens si les collaborateurs ne se sentent pas bien dans l'entreprise* », assène Thierry Baril. De fait, c'est essentiellement à l'aune de leur bien-être que les salariés jugent si leur entreprise est porteuse de sens, ou non.

Le cercle Societhics a commandité deux sondages portant notamment sur les critères attestant du sens (voir p. 32), en novembre 2019 avant la crise sanitaire, puis un an après

en pleine période de reconfinement. Les mêmes questions ont été posées à un échantillon de plus de 1 000 salariés afin de détecter une éventuelle évolution des esprits. Il en ressort que « *les conditions de travail et de bien-être des salariés* », déjà citées comme l'une des premières préoccupations, ont encore gagné en importance avec les implications de la Covid-19 à la fois sur les modalités de travail et sur l'éthique des comportements.

« *Le rôle de DRH est au cœur de ces questions sur le sens. Il est tout particulièrement concerné à la fois par la nature des décisions qu'il prend et par son influence impactant la vie professionnelle des collaborateurs, mais aussi leur vie personnelle : choix de métier, niveaux de responsabilité, lieu de résidence, développement personnel* », renchérit Gilles Garczynski.

En transformation permanente par nécessité économique, les entreprises ont également dû absorber les effets de la révolution digitale sur l'organisation du travail, l'évolution du comportement de leurs clients, les attentes de leurs parties prenantes : un processus qui n'a pas de fin. « *Le DRH est le champion de la transformation vertueuse* », résume Yann-Etienne Le Gall.

Mais comment pouvoir prétendre au palmarès de ces entreprises où il fait bon travailler alors que les cartes sont rebattues régulièrement ? Une question qui met la pression sur la DRH et questionne le rôle dévolu au manager dans les organisations. « *Pour être DRH, il faut une qualité primordiale : la schizophrénie... s'amuse David Dragone. Les stakeholders ont tous des intérêts divergents : les syndicats, les salariés, les managers intermédiaires, les managers supérieurs, les comités du board... Un bon DRH est celui qui arrive à faire avancer ensemble tous ces corps de l'entreprise* ».

## Responsabilisation et entrepreneuriat

Confronté à des évolutions en profondeur de son business model, le groupe Michelin, par exemple, a complètement transformé le fonctionnement de sa direction des ressources humaines, comme le détaille Jean-Michel Guillon : « *Dans un monde devenu transversal, vous avez besoin de changer drastiquement la posture du manager... Nous avons procédé, depuis trois ans, à une transformation complète de la vision des RH. Désormais, c'est une fonction, alors que, précédemment, c'était un département. Chaque collaborateur – les employés comme les managers – fait partie de la fonction "personnel". Cela a généré des changements profonds.*

*Désormais, tout ce qui concerne la gestion des compétences, celle des talents, l'attractivité et la compétitivité, est partagé, développé et diffusé avec les différents membres du Comex ».*

Les mots de responsabilisation pour une vision à 360 degrés de son poste en promouvant les *soft skills*, et d'entrepreneuriat pour la valorisation de la prise d'initiatives et de la créativité, reviennent souvent dans le discours des contributeurs de ce livre. Il y a aussi, face à la digitalisation des postes de travail, de nécessaires ajustements de compétence et, par conséquent, l'émergence d'une autre vision RH dotée d'une nouvelle appréhension du sens. « *Aujourd'hui, notre rôle n'est plus de préserver l'emploi, mais de préparer nos salariés actuels aux emplois de demain, qu'ils soient chez Michelin ou en dehors* », assume Jean-Michel Guillon. Veiller à maintenir l'employabilité des collaborateurs est l'une des premières responsabilités de l'entreprise.

Outre les changements au long cours, il y a les effets des crises subites, tout aussi déstructurants. Celle de la Covid-19, qui a renvoyé un grand nombre de collaborateurs chez eux en télétravail, et a secoué les fondations du collectif en créant un schisme avec ceux contraints de rester à leur poste, dans les usines par exemple, a contraint à réinterroger les modèles de management. « *Plutôt que de se cantonner à la négociation du nombre de jours de télétravail, et des modalités associées, le DRH doit être celui qui pousse les réflexions plus loin sur les évolutions des modes de travail en intégrant, encore et toujours, ce qui fera sens pour le collectif, ce qui est utile individuellement et collectivement* », prévient Valérie Mellul.

« *Revoir les processus, mettre en place une part de dématérialisation, partager son espace de travail, développer d'autres styles managériaux feront partie des enjeux de 2021* », annonce Noëlle de La Loge, DRH de la Rmn-GP. Nul doute que le rôle de l'encadrement, quel que soit son échelon, et son mode opératoire seront au cœur de bien des transformations à venir.

### **Des repères, révélateurs du « comment »**

Dans la grande majorité, c'est donc bien le DRH qui demeure à la manœuvre pour s'assurer du bien-être des salariés, avec l'estampille de « *chief happiness officer* », n'en déplaise à beaucoup. Heureusement, la mode des baby-foot et autres gadgets est passée. Sont restées d'autres avancées plus constructives comme l'accès libre à une (saine) nourriture, la possibilité de faire une sieste (productive) ou des espaces de convivialité (source d'émulation).

Si le balancier était parti assez loin en ce sens, poussé par les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft), la crise de la Covid-19 a rappelé l'ordre des priorités : « *la première de nos responsabilités est la sécurité, celle de nos salariés, de nos produits et de nos processus* », rappelle Thierry Baril, DRH du groupe Airbus. Chez FM Logistic, Cécile Cloarec veut aller plus loin encore : « *aider nos collaborateurs à prendre soin de leur santé fait partie de notre responsabilité* », affirme-t-elle.

Un ensemble de repères, chiffrés ou non, sont ainsi révélateurs du « comment » les entreprises mettent en œuvre leurs convictions affichées. Il serait évidemment illusoire, même pour l'organisation se voulant la plus vertueuse, de cocher toutes les cases. Culture d'entreprise, secteur d'activité, répartition entre cols blancs et cols bleus, pression concurrentielle et situation financière, sans oublier la personnalité du CEO et la structure de l'actionnariat, jouent à plein pour moduler l'exemplarité des entreprises.

Néanmoins, quelques indicateurs font office de chiffon rouge. Il en va ainsi, par exemple, du rôle des femmes dans l'entreprise et des conditions d'exercice de leur métier.

Depuis la Loi Copé-Zimmermann, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, rares sont les entreprises concernées (celles cotées et celles comptant plus de 500 salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à 50 M €) qui s'aventureraient à ne pas respecter le quota obligatoire de 40 % du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration.

Mais, désormais, le sujet posé est celui de la présence des femmes dans les comités exécutifs, et par ricochet, dans toute l'entreprise. Un rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) de décembre 2019 plaide pour atteindre 20 % de dirigeantes dans les comités exécutifs de plus de huit personnes en 2022, avant de passer à 40 % dès 2024. Les investisseurs se mettent aussi de la partie d'autant que plusieurs études démontrent que, dès que la proportion de 30 % de femmes est atteinte dans les Comex, la performance s'améliore. Six grandes sociétés de gestion françaises ont ainsi créé le « 30 % Club France Investor Group » pour inciter à une approche volontaire.

En mars 2019, l'index dit « Pénicaud », du nom de la ministre du travail à l'origine du texte, qui traque les inégalités de rémunération, est entré en vigueur. Sa publication s'impose désormais aux entreprises de plus de 50 salariés avec obligation de mise en conformité en trois ans sous peine de sanction allant jusqu'à 1 % de leur masse salariale. L'égalité à tout point de vue entre les sexes au sein de l'entreprise est incontestablement devenue une case

à cocher en matière de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). L'Oréal, par exemple, dispose d'une meilleure attractivité avec son généreux congé de paternité, porté en France à six semaines, soit une durée se rapprochant de celui octroyé aux femmes.

## La mixité, un levier de performance

Pour autant, dans les entreprises industrielles, ces normes, souvent perçues comme des contraintes, sont reçues avec fatalisme car le principe de réalité s'impose. « *Les promotions d'écoles d'ingénieurs ne proposent qu'à peine 20 % de jeunes femmes, cela oblige Airbus à ponctionner énormément le marché* », explique Thierry Baril. Mais, comme chez l'avionneur, la plupart ont mis en place des logiques volontaristes. Chez Vinci, le PDG Xavier Huillard s'est fendu d'une note en 2018, lui qui n'en fait jamais, pour annoncer la nouvelle à son Comex : la présence des femmes dans les 37 Comex du groupe devra être doublée, en partant de 18 %. Chez Air Liquide aussi, cela avance : « *désormais, la mixité est un levier de performance dans le groupe... et pour tout entretien d'embauche, nous imposons d'avoir une femme pour un homme* », se réjouit Armelle Levieux. Chez Michelin, « *nous visons un pourcentage de femmes managers de 30 % en 2020, en venant de 15 %* », annonce Jean-Michel Guillon.

Devancer la loi, telle devrait être idéalement la démarche de l'entreprise responsable. Désormais, c'est le spectre des quotas tous azimuts qui commence à pointer : une ligne rouge pour la plupart des dirigeants. Certains, comme le DRH du groupe Rocher, Yann-Etienne Le Gall, n'hésite pas à le confier : « *je ne crois pas à ces mesures de discrimination positive. Pour autant, je reste convaincu que la diversité est une richesse* ».

Car la diversité, autrement dénommée l'inclusion, est aussi un élément à part entière du sens. « *Je trouve inacceptable, aujourd'hui, de ne pas ressembler à la population que l'on sert* », s'émeut David Dragone. « *Toutes les formes de différence, qu'elles soient visibles (sexe, âge, couleur de peau, handicap) ou bien invisibles (personnalité cognitive, culture, expérience, nationalité, orientation sexuelle), sont les bienvenues pour créer un tout pluriel, mais cohérent* », promet Thierry Baril.

Aux États-Unis, certains groupes, dans la foulée du mouvement *Black Lives Matter*, ont pris des positions que l'on peut qualifier de politiques : dons à des causes luttant contre la discrimination raciale (Google, Netflix, Apple), instauration d'un nouveau jour férié correspondant à la date du « Jour de la liberté » célébrant chaque 19 juin depuis 1865 l'abolition de l'esclavage

au Texas (Uber, le New York Times, JP Morgan, Nike). En interne, des objectifs chiffrés apparaissent : Google veut améliorer, d'ici 2025, de 30 % la représentation des minorités et Adidas vient d'annoncer que 30 % de ses prochaines embauches seront réservées, aux USA, à des personnes noires ou d'origine latino-américaine.

## L'entreprise, actrice de la cité

Cette meilleure prise en compte des différences est également censée profiter à l'écosystème tout entier de l'entreprise. Sans oublier que la première des « parties prenantes » demeure bien le salarié, l'intégration de celles-ci à la stratégie de l'entreprise est un marqueur puissant de l'évolution sociétale des organisations. Or le DRH est, là aussi, souvent en charge : « *Comment imaginer promouvoir du sens dans l'entreprise si celle-ci n'est pas actrice de la cité, voire de la nation ? s'interroge Valérie Mellul pour ajouter : sur de tels sujets, le DRH a un rôle de prescription, de prestation, et également de mise en œuvre* ».

Se positionner comme actrice de la cité revient pour l'entreprise à tenir compte, dans l'élaboration de sa mission, du plus grand nombre de parties prenantes possibles.

Certains acteurs militent pour la création d'un comité des parties prenantes intégré au conseil d'administration, version la plus aboutie de la fusion des intérêts. Sans aller jusqu'à ce stade, mais dans une logique néanmoins contraignante, un nouvel organe a été institué dans les sociétés « à mission » (nouvel article L. 210-10 du Code de commerce), chargé de suivre et d'évaluer la conformité de la gestion de l'entreprise par rapport à sa mission. Composé d'au moins un salarié, ce « comité de mission » est un « organe social distinctement chargé de suivre l'exécution de la mission en prenant en compte les intérêts des parties prenantes ayant un lien direct avec l'activité de la société ». Il doit réaliser un rapport annuel et le présenter, joint au rapport de gestion, devant l'assemblée des actionnaires.

D'autres solutions, plus souples pour les entreprises, existent.

Ainsi, en 2018, Nexity a créé un comité des parties prenantes de consultation et de proposition, dans le droit fil d'une idée lancée par le rapport Notat-Sénard de 2018, « l'entreprise, objet d'intérêt collectif », prélude à la loi Pacte (voir encadré p. 30), qui suggérait de multiplier les comités de parties prenantes sans pour autant leur octroyer de droits spécifiques. Une démarche déjà suivie par nombre d'entreprises anglo-saxonnes (Shell, Unilever, Marks & Spencer...).

Chez Michelin, des représentants de clients, de fournisseurs, d'ONG, et même une fédération mondiale d'organisations syndicales, sont informés de la stratégie dans un esprit de dialogue. La démarche a été lancée, au départ, plutôt pour dégoupiller des problématiques environnementales, comme celle qui avait valu au groupe de Clermont-Ferrand de se retrouver attaqué par des villageois indiens suite à la construction d'une usine. Les experts du Point de contact national (PCN) de l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE), saisis dans ce cadre en 2012, n'avaient finalement rien trouvé de répréhensible. Mais les encouragements à mieux associer les populations locales ont été retenus. Pour autant, « nous n'avons pas ressenti le besoin de créer un sous-comité parties prenantes au sein du conseil d'administration », relève Jean-Michel Guillon.

Dans le groupe Vinci, « pas un chantier ne doit démarrer sans une discussion préalable avec celles-ci (ndlr : les parties prenantes), y compris avec les opposants », confirme Franck Mougin. Et quand cela dégénère comme pour l'aéroport de Nantes ? « Précisément, l'État a empêché Vinci de faire ce travail, voulant le gérer lui-même », argumente le dirigeant.

Être une entreprise actrice de la cité, c'est aussi jouer un rôle citoyen. Pas seulement en préservant et développant, autant que faire se peut, l'emploi, mais en allant chercher ceux qui en sont le plus éloignés. L'insertion des moins qualifiés et des handicapés fait écho à cette responsabilité élargie et elle peut déborder du cadre strictement légal.

« Le travail sur l'insertion contribue au lien social et à la place de l'entreprise dans la société », analyse Franck Mougin qui a lancé des initiatives particulièrement innovantes avec l'Éducation nationale (le programme *Give me five* de Vinci) transcendant tous les préjugés de l'institution à l'égard du monde du business.

La façon de considérer ses fournisseurs est également un facteur distinctif. « Les grands groupes, grands donneurs d'ordre, ont une responsabilité majeure dans l'accompagnement des changements technologiques sur l'ensemble de leur filière d'approvisionnement et leur impact humain. La formation et la préservation de l'emploi dans des bassins fragilisés sont des priorités », soutient Gilles Garczynski.

Scrutés sur leurs territoires nationaux, les grands groupes le sont aussi, au titre de leur « devoir de vigilance », partout où ils opèrent à l'étranger. Là aussi, la loi est passée par là. Les entreprises employant deux années consécutives plus de 5 000 salariés en France ou plus de 10 000 en France et à l'étranger sont ainsi

tenues d'établir un plan de vigilance dans le but d'identifier et de prévenir « les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement dans toute leur sphère d'influence, les filiales comme les sous-traitants ». Depuis l'effondrement du Rana Plaza en 2013 qui avait coûté la vie à plus de mille ouvriers bengalis travaillant pour le compte de la marque H&M, les ONG sont promptes à dénoncer tout manquement présumé, charge aux groupes internationaux d'assurer le contrôle de leurs sous-traitants.

Mis en accusation, en 2015, pour les conditions de vie des travailleurs sur ses chantiers au Qatar, le groupe Vinci a tiré les leçons de ce feuilleton à rebondissements. « Il faut rester très humble par rapport au problème des droits humains », relate Franck Mougin qui évoque, dans son interview, la réalité des problématiques de terrain et une bataille de communication perdue d'avance. Son expérience souligne les écueils consistant à apprécier ces droits humains à l'aune de critères purement occidentaux, sans tenir compte d'une incontournable relativité tenant aux besoins et attentes des individus eux-mêmes. Le retentissement médiatique donné à cette histoire a néanmoins valu aux dirigeants de Vinci d'être questionnés sur leur éthique par des parties prenantes, et notamment des clients.

## Des dirigeants exemplaires

L'éthique des dirigeants et des managers est en effet une autre manifestation du sens dans l'entreprise. Sa quête suppose une répression sans complaisance de toutes les formes de déviances : des comportements déplacés dans l'entreprise (harcèlement sous toutes ses formes), en passant par les détournements de fond, la prévarication, l'entente concurrentielle...

Ayant découvert, en 2014, des « irrégularités » portant notamment sur les agents commerciaux intervenant dans les contrats de ventes d'avions, le groupe Airbus a choisi de les auto-dénoncer. En 2015 et 2016, des enquêtes ont été diligentées conjointement par le Parquet national financier, le *Serious Fraud Office* britannique et le *Department of Justice* américain. L'avionneur a préféré, en 2020, négocier un accord avec les trois pays concernés qui lui évite des poursuites pour faits présumés de corruption : 3,6 milliards d'euros d'amende seront ainsi versés dont 2,1 milliards à la France. Mais cette histoire, relatée par la presse, ne mentionne pas la partie immergée de l'iceberg, c'est-à-dire le traumatisme interne violent qu'ont vécu tous les collaborateurs du groupe.

« Les salariés détestent voir leur entreprise vilipendée publiquement. Avoir une entreprise saine est une condition indispensable à la motivation des collaborateurs », commente Thierry Baril.

Aussi responsables qu'elles essaient de l'être, les entreprises ne sont donc pas à l'abri du facteur humain. La quête de sens n'a rien d'un long fleuve tranquille et les errements sont partie inhérente de cette trajectoire. Ce qui compte véritablement, c'est la volonté de ne pas les répéter en en tirant les leçons : « On peut vous reprocher des choses anciennes, mais on ne peut pas vous reprocher de tout mettre en œuvre pour éviter que cela se reproduise », espère le DRH du groupe Airbus.

Dans la gestion des crises, quelles qu'elles soient, le directeur des ressources humaines n'est donc jamais loin.

## Une nouvelle répartition du profit ?

Un autre marqueur du sens, redevenu au centre des attentions gouvernementales, concerne le partage de la valeur ajoutée. La quête de sens doit-elle conduire à une nouvelle répartition du profit ? La France dispose en tout cas d'un large éventail de possibilités offert à l'entreprise pour associer ses salariés à ses réussites. Les mécanismes d'intéressement (prime liée à la performance) et de participation (quote-part des bénéfices), sous réserve que l'État ne prélève pas une dîme injustifiable, sont de précieux instruments de partage.

Mais ce sont les plans d'actionnariat salarié qui conservent la préférence majeure. Le gouvernement Macron affiche d'ailleurs l'objectif que 10 % du capital des entreprises françaises soient entre les mains des salariés. Au cours des dix dernières années, plus de la moitié des entreprises du SBF 120 y ont eu recours. En moyenne, elles réalisent une opération tous les deux ans. Selon le panorama 2019 réalisé par Eres, pour une détention de 5 ans, l'actionnaire salarié ayant souscrit des actions de son entreprise entre 2006 et 2014 a été gagnant dans 81 % des cas grâce à la décote. S'il a en plus bénéficié d'un abondement de 100 %, le pourcentage d'opérations gagnantes grimpe à 93 %. Selon le spécialiste, les entreprises ayant recours à cette pratique valoriseraient mieux leur capital humain et seraient, en outre, plus vertueuses d'un point de vue environnemental.

Nombre d'entreprises citées dans ce livre pratiquent de tels plans de façon institutionnalisée, même s'il n'est pas toujours aisé de les

concevoir au niveau mondial. « J'ai la conviction qu'associer les salariés à la stratégie et aux succès du groupe est fondamental. L'actionnariat est une très bonne façon de le faire », confirme Armelle Levieux. « L'actionnariat salarié est l'élément majeur de la politique sociale de Vinci. 80 % des salariés français achètent des actions du groupe », explique Franck Mougin. Pour Valérie Mellul, « l'actionnariat salarié est clairement le dispositif complémentaire le plus signifiant pour l'entreprise. Il concilie le temps court de l'atteinte des objectifs, et le temps long de la stratégie et de la raison d'être. C'est aussi la preuve d'une vraie considération ».

## Conjuguer réalité économique et impératifs sociétaux

La mise en œuvre de l'ensemble de ces leviers de sens dépend évidemment étroitement de la réalité économique à laquelle se confrontent les entreprises. Nul doute, par exemple, que le nombre de plans d'actionnariat salarié diminuera nettement en 2020, année placée sous le joug de la Covid-19. D'autres actions engagées préalablement à la crise sanitaire pourraient avoir à souffrir d'une conjoncture durablement détériorée.

Car, lorsque la survie des entreprises est en jeu, la tentation peut exister de placer la quête de sens en queue de priorité. Pourtant, « ce qui pourrait apparaître comme la recherche d'un supplément d'âme lorsque l'entreprise est en croissance devient un facteur primordial de résilience quand ça va mal », témoigne Jérôme Leparoux.

Face à cette pluralité d'enjeux, toutes les entreprises ne font cependant pas jeu égal.

Certaines entretiennent déjà, culturellement, une capacité à se projeter dans le temps long. « Le défi porte souvent sur le facteur temps : comment synchroniser l'évolution rapide, voire urgente, de l'économie, avec celle nécessairement plus lente de la prise de conscience et de la mobilisation du corps social » ? s'interroge Noëlle de La Loge. À ce titre, certaines organisations sont mieux loties que d'autres. « La notion de performance long terme existe dans le groupe depuis toujours et est très exigeante. Car nous promettons aussi la régularité, ce qui impose aux opérationnels d'allier les performances de court terme et de long terme », détaille Armelle Levieux, DRH d'Air Liquide. Société cotée au CAC 40, cultivant aussi bien l'actionnariat individuel que salarié, le champion français de l'hydrogène affiche sa différence, également liée à son *business model*.

Clairement, le modèle de gouvernance laisse plus ou moins de latitude pour gérer les arbitrages entre social et économique. « *Le fait d'être une entreprise familiale non cotée nous aide considérablement* », reconnaît Yann-Etienne Le Gall, DRH du groupe Rocher.

De fait, un actionnariat majoritaire qui traverse les générations, un actionnariat public, un affranchissement des contraintes de marché, autorisent un modèle de développement plus équilibré. « *Une entreprise qui se veut pérenne ne peut avoir sur le long terme ni un modèle social lourd et coûteux, ni une vision trop opportuniste de ses ressources humaines comme simple variable d'ajustement* », affirme Noëlle de La Loge, DRH de la Rmn-GP.

**La configuration de l'actionnariat et sa sensibilité aux impacts humains, sociétaux et environnementaux de l'entreprise joueront un rôle déterminant dans la trajectoire de sens de l'entreprise.** « *On s'aperçoit qu'il y a une déconnexion grandissante entre actionnariat et responsabilité. Quand je parle de responsabilité, je parle de responsabilité sociale, je parle de responsabilité environnementale* », regrettait Jean-Dominique Senard, alors patron de Michelin, aux Rencontres d'Aix en 2018. Or il ne peut y avoir d'entreprise responsable sans actionnariat responsable.

Cet engagement peut s'exprimer de bien des façons. Déjà dans le choix du CEO qui déterminera la ligne stratégique. Ensuite, dans l'approbation, ou non, de cette stratégie. Au demeurant, cette implication ne dessert pas les intérêts des actionnaires, bien au contraire. De nombreuses études attestent aujourd'hui du surcroît de performance des sociétés engagées dans une démarche de sens : une corrélation évidente pour les entreprises pratiquantes.

« *Il était important de démontrer que cette évolution (ndlr : l'inscription et la publication d'objectifs climat) était génératrice de valeur pour l'entreprise, un moyen de flécher les décisions d'innovation sur les bons sujets, et un vecteur de sens et de motivation pour nos employés et nos clients* », atteste Armelle Levieux, DRH d'Air Liquide. « *L'aspect environnemental constitue un facteur différenciant de Nexans vis-à-vis de nos concurrents* », confirme David Dragone. « *La capacité de notre entreprise à gérer ses collaborateurs devient un facteur différenciant* », affirme Cécile Cloarec. « *Les ressources humaines sont au cœur des expériences humaines qui font la véritable différence* », renchérit Thierry Baril.

Il n'y a donc pas d'angélisme de la part de ces entreprises. Même lorsqu'elles acquièrent le statut d'entreprise « à mission » : « *nous croyons en des valeurs fortes et nous nous engageons pour une cause qui nous semble fondamentale. Mais nous espérons aussi que cette*

*différence puisse être un avantage compétitif* », concède Yann-Etienne Le Gall, DRH du groupe Rocher.

## Une irrésistible pression externe

Depuis la diffusion de sa théorie de la valeur partagée en 2011, le professeur américain Michael Porter a fait des émules. Mais surtout, l'opinion publique, les clients-consommateurs, les investisseurs et les futures recrues exigent, chaque jour qui passe, toujours plus en matière de responsabilité d'entreprise. Une pression externe à laquelle aucune organisation ne peut résister.

**L'engouement croissant pour les fonds utilisant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) de manière discriminante est un signe révélateur.** Selon les calculs de Morningstar, les encours ESG commercialisés en Europe ont triplé en dix ans pour atteindre 1 000 milliards de dollars, avec une croissance de 50 % en 2019 et de 41 % en glissement au troisième trimestre 2020. Il est vrai que l'Europe est à la pointe de la tendance, concentrant 82 % des actifs mondiaux gérés répondant à ces critères. Cette tendance devrait s'accélérer, planétairement, pour deux raisons. D'abord, parce que, comme le martèle Larry Fink, patron de Black Rock, premier gérant mondial avec 6 500 milliards de dollars d'actifs sous gestion, « *les entreprises durables sont les plus performantes* », et ensuite car les critères extra-financiers permettent une meilleure appréhension des risques de ces sociétés. Les arbitrages dans les allocations d'actifs et une pression grandissante lors des votes aux assemblées générales devraient ainsi accélérer la mutation des *business models*.

La normalisation de la performance extra-financière va d'ailleurs constituer un enjeu de souveraineté mondiale. Il s'agit en effet d'adopter un langage commun et partagé entre institutions financières et entreprises permettant d'évaluer la réalité des engagements sociaux et environnementaux de celles-ci et, par extension, les risques sociétaux attachés aux portefeuilles des investisseurs. Bruxelles est en train d'élaborer un règlement qui créera le premier système de classification des activités économiques durables au niveau mondial. Cette taxonomie doit permettre à l'UE de mettre en œuvre l'accord de Paris et de parvenir à la neutralité climatique d'ici 2050. Car, dans une logique vertueuse, et pour ne parler que des seuls objectifs environnementaux fixés à l'issue de la COP 21 en 2015 (limiter le réchauffement de la planète à 2 degrés d'ici 2100 avec zéro

émission de gaz à effet de serre à cette date), ceux-ci ne pourront jamais être atteints si les entreprises ne s'y attèlent pas. De plus en plus, de grands groupes (Vinci, Danone, Nestlé, Apple, Microsoft, Total...) affichent ainsi l'intention d'être carbone neutre d'ici 2050, selon des critères qui devront bientôt être harmonisés.

Car *greenwashing*, voire *socialwashing*, ne pardonnent plus. Et gare aux entreprises qui se doteraient d'une raison d'être sans la mettre en œuvre sérieusement : « *le purpose washing menace aujourd'hui* », prévient Sophie Bellon. La présidente du conseil d'administration de Sodexo a préféré différer l'inscription à l'ordre du jour de la dernière assemblée générale de la raison d'être de son groupe car « *les promesses, il faudra les tenir* ».

Outre la vigilance des investisseurs eux-mêmes surveillés de près par les ONG, il faut compter avec la **sélectivité de plus en plus grande des futures recrues** dont la séduction est un facteur essentiel de compétitivité. Le Manifeste étudiant pour un réveil écologique, signé par plus de 30 000 étudiants issus des grandes écoles françaises (Polytechnique, HEC, l'ENS, l'Agro et autres), a fait grand bruit en 2018. Plus question pour ces derniers de s'orienter vers des sociétés non engagées dans une véritable transition écologique. De fait, assez longtemps à la traîne de cette prise de conscience, l'enseignement supérieur est en train de rattraper le retard et les chaires d'économie circulaire, de développement soutenable, de durabilité de l'entreprise, fleurissent en accéléré dans une atmosphère au parfum de compétition. « *Notre rôle en tant que professeurs est de former les décideurs, et de leur faire prendre conscience des conséquences de leurs décisions, pas uniquement pour eux ou pour leur organisation, mais aussi à l'échelle de notre société* », explique Rodolphe Durand, professeur à HEC, fondateur du *Society & Organizations Center* à HEC Paris, qui réunit plus de 40 chercheurs, professeurs et doctorants.

C'est donc **la notion même de performance qui est en train d'évoluer** pour s'orienter vers un capitalisme plus inclusif, tout comme les modalités du calcul du PIB devraient intégrer d'autres considérations que le strict monétaire. « *Pour faire simple, nous avons besoin d'une grande réinitialisation du capitalisme* », résume Klaus Schwab, le fondateur du Forum économique mondial de Davos. Même analyse du côté de Jean-Dominique Senard et Yves Perrier, respectivement président du conseil d'administration de Renault et directeur général du gestionnaire d'actifs Amundi, qui ont co-présidé un rapport sur le capitalisme responsable à l'échelle européenne de l'Institut Montaigne et du Comité Médecis.

## Le chemin vers un nouveau modèle de croissance

La Loi Pacte (voir encadré p. 30) a incontestablement ouvert la possibilité d'un autre modèle de développement et libéré les marges de manœuvre des dirigeants progressistes. Avec la reconnaissance de l'intérêt social élargi à toutes les entreprises et deux niveaux supérieurs d'engagement possibles – se doter d'une raison d'être et devenir société « à mission » –, chaque entreprise peut désormais se convertir au sens, à son rythme.

« *Le positionnement d'entreprise à mission est particulièrement exigeant. Il requiert de l'exemplarité à tous les niveaux, celle des dirigeants en particulier. Il est également extrêmement normé : constitué de KPIs mesurables et audités par des tiers, il est opposable. Ce chemin n'est donc pas empruntable par n'importe quelle société. Et pourtant l'exigence de transparence vis-à-vis des entreprises, qu'on l'apprécie ou non, ne fait que commencer, tout comme l'exigence d'éthique, de traçabilité, de responsabilité* », atteste Yann-Etienne Le Gall.

Les dirigeants interrogés dans ce livre sont tous convaincus que c'est le seul chemin qui vaille. « *Pour réussir à passer de l'ancien au nouveau monde, il nous faut créer un environnement où la dimension sociétale de l'entreprise devienne une évidence, pour tous* », professe Jean-Michel Guillon. « *Il nous faut répondre à des enjeux qui ont changé de nature et pris un autre relief, comme la cohésion sociale, la qualité de vie au travail, l'exemplarité du management et bien entendu, la préservation de notre environnement, la santé et les conditions de vie des générations futures* », détaille Gilles Garczynski.

« *Je constate avec satisfaction que des dirigeants de plus en plus nombreux portent des modèles de croissance responsable conciliant économie de marché et respect des valeurs, et notamment le respect humain et la solidarité* », note Thierry Baril. Même aux États-Unis, berceau de Milton Friedman et de son célèbre « les actionnaires d'abord », les principes de gouvernance sont en voie d'évolution. La *business round table*, corporation qui fédère les plus grandes entreprises du pays, a produit, en 2020, un communiqué dans lequel 181 CEO s'engagent à œuvrer pour le bénéfice de toutes leurs parties prenantes : clients, employés, fournisseurs, communautés et actionnaires.

« *Le monde économique doit s'imposer comme l'ultime espace de la réalisation de soi, par l'engagement pour le bien commun* », conclut Yann-Etienne Le Gall réconciliant sens individuel et sens collectif. Les dirigeants dont les témoignages sont recueillis dans ce livre contribuent à ouvrir ce chemin.

## LES TERMES DE LA LOI PACTE

### L'INTÉRÊT SOCIAL ÉLARGI

La loi a en premier lieu modifié la définition de l'objet social de l'entreprise à l'article 1832 du Code civil. Jusqu'à présent, celui-ci précisait que la finalité d'une société était de réaliser un bénéfice ou une économie profitant aux associés. Désormais l'article 1833 alinéa 2 prévoit que la société est gérée dans son intérêt social en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Toutes les sociétés sont désormais soumises à cette nouvelle rédaction.

### LA RAISON D'ÊTRE

L'article 1835 du Code civil apporte la possibilité de modifier ses statuts et d'y insérer 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 ». À la différence de l'élargissement de l'intérêt social, se doter d'une « raison d'être » requiert une démarche volontaire de la part de l'entreprise. Cela lui permet d'afficher et de définir les spécificités de son engagement sur le plan social et environnemental. La raison d'être est propre à l'entreprise, c'est l'objectif qui met la société en mouvement et l'amène à se dépasser. Elle a pour but de donner du sens à son existence et de manifester au public son utilité sociale. En se dotant d'une raison d'être, l'entreprise déclare officiellement son ambition et les principes qui vont guider ses décisions.

### L'ENTREPRISE « À MISSION »

Le statut d'entreprise « à mission » permet aux sociétés commerciales qui le souhaitent de poursuivre officiellement dans le cadre de leur activité « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux ». Cela concerne toute mission d'intérêt collectif, ou général, que ce soit par exemple la protection de l'environnement ou le maintien d'une implantation locale.

Selon le nouvel article L. 210-10 du Code de commerce, ce statut, qui doit être déclaré au greffe du tribunal du commerce, est bien plus contraignant que la raison d'être. En effet, les statuts de l'entreprise doivent non seulement préciser sa raison d'être, mais aussi formuler sa mission, son impact social, sociétal ou environnemental, ses objectifs chiffrés ainsi que les modalités de suivi. Autre condition, les enjeux de la mission doivent être intégrés dans la gouvernance de l'entreprise, soit au sein de l'organe de contrôle principal, soit par la création d'un comité de mission distinct. Enfin, un organe tiers et indépendant doit contrôler l'exécution des objectifs.

# La vision d'une entreprise porteuse de sens par les salariés

Pour étayer ses réflexions sur le sens, le cercle Societhics a commandité deux sondages à l'institut IFOP. Le premier a été lancé en octobre 2019, donc avant la crise sanitaire, et le second alors que celle-ci sévissait encore en octobre 2020. Un écart d'un an qui, sur la base d'un même échantillon constitué de 1 001 salariés d'entreprises privées de 500 salariés et plus, permet de tracer les évolutions de priorités<sup>1</sup>.

Le premier enseignement de ces deux sondages est le pourcentage stable (75 %) de salariés satisfaits de leur situation professionnelle. La pandémie n'a donc pas altéré cette perception et le rapport fondamental à l'entreprise n'a pas été bouleversé. En 2020, le fait de travailler dans une entreprise porteuse de sens est cependant devenu un critère essentiel pour 28 % des répondants, et important pour 58 % d'entre eux, soit 86 % de salariés qui en font un critère incontournable de leur recherche d'un futur emploi.

<sup>1</sup> La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas, selon les critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle et de région d'habitation de l'interviewé, et selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.



86 %

des salariés font du sens  
un critère incontournable de leur  
recherche d'un futur emploi



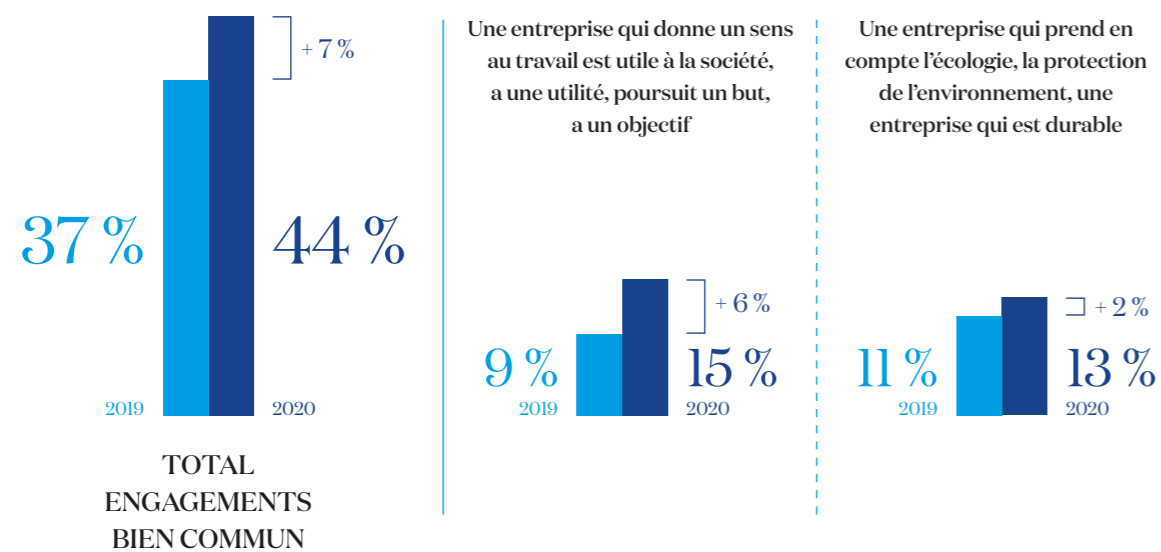
85 %

considèrent que la responsabilité  
de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement et de la  
société, et la façon dont l'entreprise traite ses salariés  
vont de pair pour caractériser une entreprise  
porteuse de sens

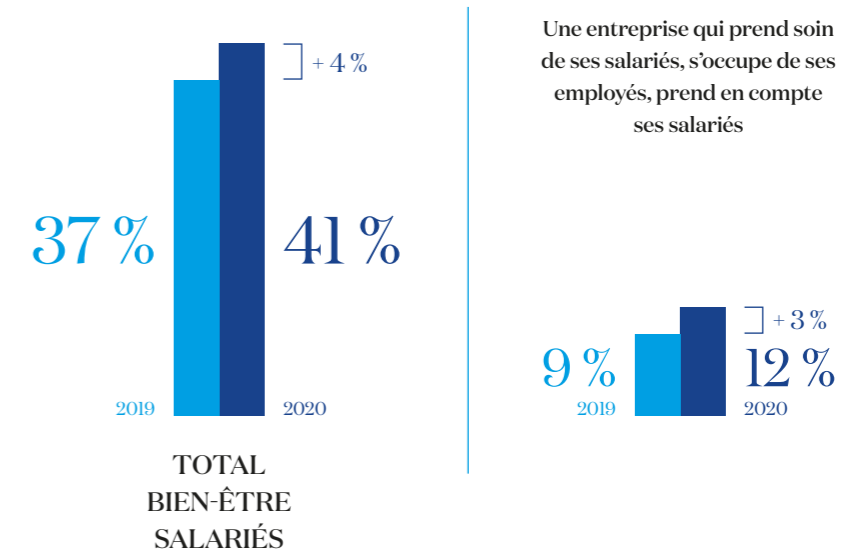
## Le bien-être des salariés, 1<sup>re</sup> matérialisation du sens de l'entreprise

### LA DÉFINITION D'UNE ENTREPRISE PORTEUSE DE SENS

- À une écrasante majorité (85 %), les interviewés considèrent que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement et de la Société, et la façon dont l'entreprise traite ses salariés, vont de pair pour caractériser une entreprise porteuse de sens. Cette proportion était de 74 % avant la crise sanitaire, soit une augmentation de 11 points.
- Les réponses spontanées à une question ouverte ont été classées en deux grands thèmes. Le premier est relatif à la mise en avant des valeurs développées par des entreprises œuvrant pour le bien commun, et le second cible le fait de prendre soin de ses salariés, de les écouter, les respecter, les faire progresser, sans oublier de s'occuper de ses clients.
- En l'espace de 12 mois, les critères permettant d'identifier une entreprise porteuse de sens évoluent sensiblement. Avant la crise sanitaire, la proportion était égale entre ces deux thèmes à 37 % chacun. Après, sachant que la proportion de réponses a augmenté à 85 %, c'est la thématique des valeurs qui devient prégnante avec une croissance de 7 points à 44 % devant celle du bien-être des salariés (41 %) en hausse de 4 points.
- À l'intérieur de ces thèmes, des réponses plus détaillées marquent des fluctuations notables.

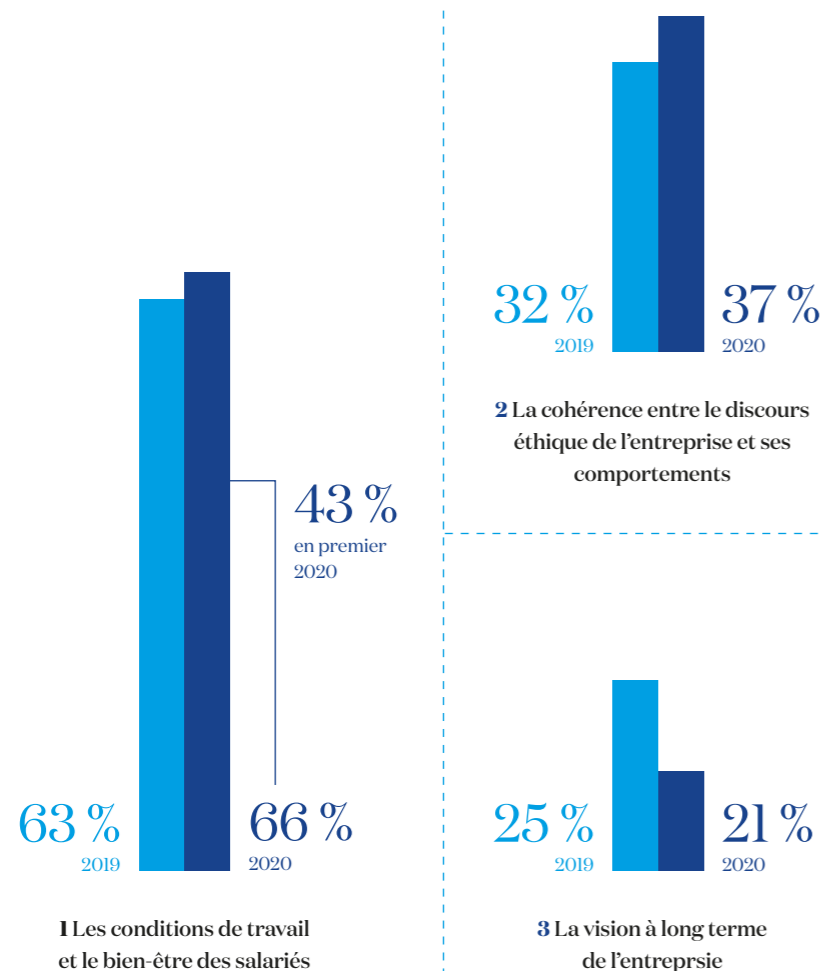


- Sur le thème des valeurs de l'entreprise, la réponse « la prise en compte de l'écologie, la protection de l'environnement et le caractère durable de l'entreprise » venait, avant la crise, en premier rang, avec 11 %. Elle est retombée, sous l'effet du plus grand nombre de réponses, en seconde position, mais avec 13 %. Désormais, c'est donc la réponse : « une entreprise qui donne sens au travail est utile à la société, a une utilité, poursuit un but » qui prend la tête avec 15 %, soit 6 points de plus que précédemment.
- Sur le thème du bien-être des salariés, les réponses à la préoccupation suivante : « une entreprise qui prend soin de ses salariés, s'occupe de ses employés, prend en compte ses salariés » gagnent 3 points à 12 %.
- **ANALYSE : depuis la crise de la Covid-19, les interviewés sont beaucoup plus sensibilisés à cette question de l'entreprise porteuse de sens et ont une image mieux incarnée de cette dernière. La proportion des réponses attachant de l'importance à l'incarnation de valeurs au sein des organisations réputées promouvoir un engagement humaniste au bénéfice du plus grand nombre reste prépondérante. Mais elle est suivie de près par un autre bloc détaillant précisément toutes les façons dont une entreprise prend soin, au premier chef, de ses collaborateurs, et également de ses clients. L'attente de manifestations de sens tangibles au sein des organisations, au bénéfice des salariés, est devenue plus impérieuse.**

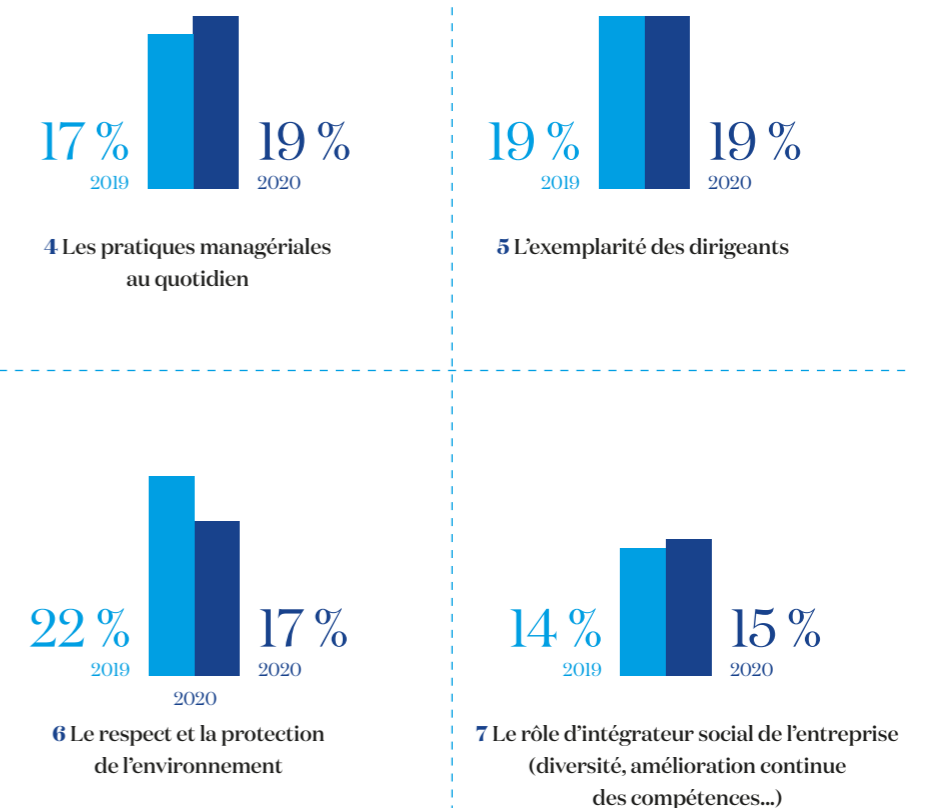


## LES EXPRESSIONS CONCRÈTES DU SENS DANS L'ENTREPRISE

- Interrogés sur la base de la définition d'une entreprise porteuse de sens donnée par Societhics : « Une entreprise porteuse de sens est une entreprise respectueuse de l'ensemble de ses parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, actionnaires...) qui adopte une trajectoire volontariste pour assurer une cohérence entre le développement de ses activités et son impact positif et durable sur les hommes, l'environnement et la société », les interviewés ont évoqué spontanément les caractéristiques les plus importantes pour eux.
- La hiérarchie entre ces différentes caractéristiques a évolué en un an.
- Celles citées prioritairement sont demeurées en rang 1 et 2, mais avec des proportions augmentées depuis la crise sanitaire. Ainsi, « les conditions de travail et le bien être des salariés » concentrent 66 % dont 43 % en première réponse, contre 63 % dont 40 % en première réponse un an auparavant. « La cohérence entre le discours éthique de l'entreprise et ses comportements » s'inscrit toujours en seconde préoccupation avec 37 % contre 32 % précédemment.



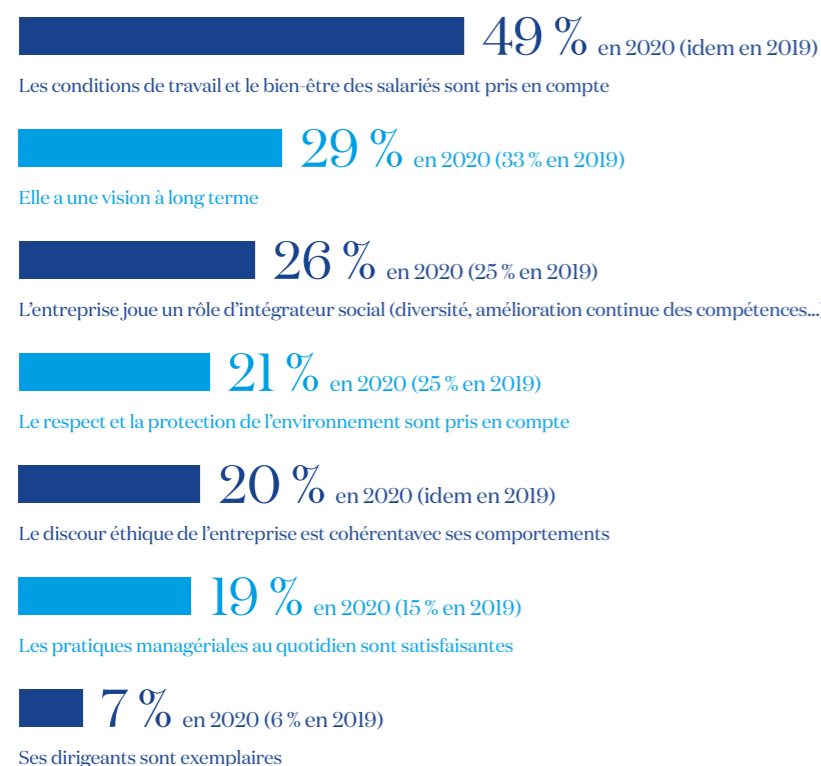
- Si « la vision à long terme de l'entreprise » demeure en troisième place, elle perd cependant en importance dans l'expression du sens dans l'entreprise (21 %).
- En revanche, les considérations environnementales sont reléguées de la quatrième à la sixième place avec 17 % des suffrages contre 22 % précédemment. Quant au rôle d'intégrateur social de l'entreprise, il demeure en queue de peloton.
- Ces notions sont jugées moins prioritaires que les conditions de travail et le bien-être des salariés. Ce qui explique également pourquoi « les pratiques managériales au quotidien » progressent de 2 points à 19 % pour conserver la quatrième place.
- **ANALYSE : dans le contexte d'incertitude généralisée qui prévaut depuis l'automne 2020, les conditions de bien-être effectives des salariés demeurent, plus que jamais, la matérialisation la plus tangible du sens. S'y ajoute la cohérence entre le discours externe de responsabilité de l'entreprise et les comportements vécus au quotidien, vue également comme un marqueur essentiel.**



## LES DEUX RAISONS PRINCIPALES POUR LESQUELLES UNE ENTREPRISE EST PORTEUSE DE SENS

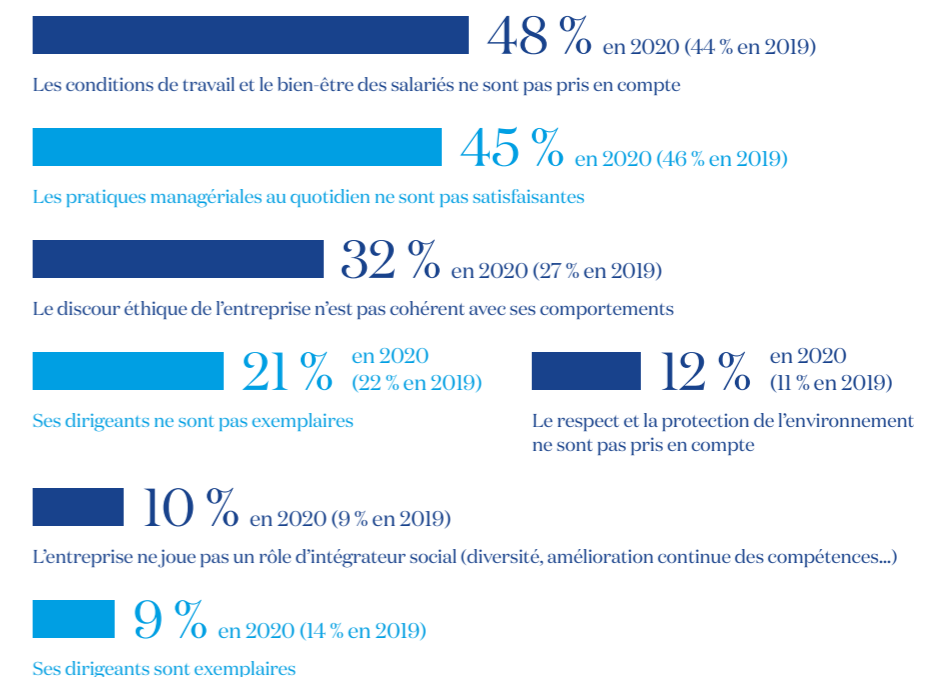
- 62 % des employés des entreprises de plus de 500 salariés considèrent que leur entreprise est porteuse de sens, avec un prisme plus fort chez les jeunes (18 à 24 ans), chez ceux qui sont depuis moins de 5 ans sur le marché du travail, chez ceux qui sont depuis moins de 5 ans dans leur entreprise, et chez les employés et les ouvriers.
- Avant la Covid-19, trois raisons majeures sont citées par les salariés qui sont dans une entreprise porteuse de sens. D'abord, leur entreprise prend en compte les conditions de travail et le bien-être des salariés (49 %), ensuite leur entreprise a une vision à long terme (29 %) et enfin, elle joue un rôle d'intégrateur social (26 %). Après la crise, la hiérarchie de ces réponses n'est pas remise en cause, même si la vision à long terme perd 4 points. À noter que la réponse : « le respect et la protection de l'environnement », bien que demeurant à la quatrième place, cède 4 points également à 21 %.

**62 %** des salariés considèrent que leur entreprise est porteuse de sens



- Par effet miroir, les 38 % de l'échantillon qui pensent que leur entreprise n'est pas porteuse de sens lui reprochent, en octobre 2020, en premier lieu de ne pas prendre en compte les conditions de travail et le bien-être des salariés (48 %), soit une hausse de 4 points en un an. En second lieu, viennent des pratiques managériales non satisfaisantes (45 % contre 46 % précédemment), et enfin l'absence de discours cohérent avec ses comportements à 32 % en hausse de 5 points.
- **ANALYSE : que ce soit avant ou après le déclenchement de la pandémie, la première des conditions pour être une entreprise porteuse de sens consiste à bien traiter ses salariés. Mais cette urgence, exprimée à travers plusieurs formulations de réponses, a gagné en acuité en 2020. Ceux qui estiment travailler dans une entreprise qui fait sens enrichissent cette condition de la nécessité d'avoir une vision à long terme, même si celle-ci a cédé un peu de terrain au bénéfice de pratiques managériales en osmose avec la recherche de bien-être. Dans tous les cas, que les interviewés estiment ou non travailler dans une entreprise qui fait sens, on retrouve les notions de responsabilité interne et externe de l'entreprise qui s'entrecroisent et doivent se répondre dans une exigence de cohérence.**

**38 %** des salariés considèrent que leur entreprise n'est pas porteuse de sens



## SENS ET PERFORMANCE : QUELLES IMPLICATIONS ?

- 81 % des interviewés, soit une écrasante majorité, pensent que la recherche de sens par l'entreprise peut justifier une rentabilité moindre versée aux actionnaires. Il est intéressant de noter que cette proportion n'a évolué que très marginalement par rapport à la situation pré-Covid-19, même si le débat sur l'interruption de paiement des dividendes a été particulièrement intense au printemps 2020. Il en va de même pour la conviction qu'une entreprise porteuse de sens est nécessairement plus performante dans ses résultats (80 %) Quant aux salariés, ils sont toujours près de la moitié (49 %) à pouvoir accepter une rémunération plus faible pour travailler dans une entreprise porteuse de sens et donc réputée plus motivante.
- **ANALYSE : le fait que près de la moitié des salariés serait prête à accepter une rémunération moindre atteste du caractère particulièrement engageant de la quête de sens, encore plus exprimée chez les moins de 35 ans. À noter que ce taux de réponse favorable est extrêmement conséquent comparé aux résultats obtenus généralement quand sont posées des questions relatives au pouvoir d'achat.**

81 %

pensent que la recherche de sens par l'entreprise peut justifier une rentabilité moindre versée aux actionnaires

80 %

pensent qu'une entreprise porteuse de sens est nécessairement plus performante

49 %

accepteraient une rémunération plus faible pour travailler dans une entreprise porteuse de sens

## La DRH, pilote de la responsabilité sociale de l'entreprise

### LES FORCES QUI FONT ÉVOLUER LES ENTREPRISES VERS LE SENS

- Pour faire avancer le sens dans l'entreprise, les interviewés comptent toujours prioritairement, loin devant toutes les sources de pression possibles, sur l'engagement de l'équipe dirigeante (57 %). Mais, en l'espace d'un an, le rôle dévolu aux actionnaires a gagné en importance (36 %) pour occuper désormais la seconde place devant la sanction des consommateurs (35 %). Et, dans la foulée, les attentes à l'égard des investisseurs ont progressé de 4 points à 18 %.
- Au sein même de l'entreprise, c'est, sans changement, l'engagement de l'équipe dirigeante (74 %), et notamment de son PDG, qui est jugé décisif (73 %). En cohérence avec les réponses précédentes, les actionnaires et leurs représentants demeurent en seconde position mais gagnent en importance à 50 % (+ 4 points). Le rôle des forces vives de l'entreprise – collaborateurs et managers de proximité – est également perçu comme plus actif. Quant aux syndicats et représentants du personnel, ils progressent de 7 points à 31 %<sup>2</sup>.

**97 %** pensent que les salariés doivent être acteurs de la création de sens au sein de leur entreprise

**57 %** en 2020 (60 % en 2019)  
L'engagement des dirigeants de l'entreprise

**36 %** en 2020 (35 % en 2019)  
L'engagement des actionnaires de l'entreprise

**35 %** en 2020 (34 % en 2019)  
La sanction des consommateurs

**28 %** en 2020 (31 % en 2019)  
La contrainte de la Loi

**18 %** en 2020 (idem en 2019)  
La pression des collaborateurs

**18 %** en 2020 (14 % en 2019)  
La pression des investisseurs

- **ANALYSE** : sous l'effet de la crise, plusieurs acteurs de l'entreprise voient la perception de leur rôle renforcée. Les actionnaires qui étaient déjà cités, en ordre d'importance (et non hiérarchique), en seconde position sont identifiés comme une force dont l'adhésion à la fabrique de sens est de plus en plus déterminante. Les salariés qui se sont engagés, pour beaucoup d'entre eux, à l'effort national de réorientation des productions pour fournir des biens et services indispensables ont encore gagné en visibilité. D'ailleurs, les répondants estiment désormais à 97 % (+ 2 points) que les collaborateurs doivent être acteurs de la création de sens au sein de leur entreprise et 85 % d'entre eux sont prêts à s'y engager personnellement. Enfin, les syndicats et les représentants du personnel, avec qui se sont négociés les modalités de chômage partiel et les plans de continuation d'activité, ont gagné en légitimité.

**85 %** des salariés sont prêts à s'engager personnellement

**74 %** en 2020 (73 % en 2019)  
L'équipe dirigeante dont le PDG

**73 %** en 2020 (72 % en 2019)  
Le PDG

**50 %** en 2020 (46 % en 2019)  
Les actionnaires et leurs représentants

**44 %** en 2020 (41 % en 2019)  
Les collaborateurs de l'entreprise

**39 %** en 2020 (36 % en 2019)  
Les managers de proximité

**31 %** en 2020 (24 % en 2019)  
Les syndicats et les représentants du personnel

<sup>2</sup> Les questions posées aux répondants l'ont été par catégories d'acteurs, prises indépendamment les unes des autres. La classification établie résulte donc du nombre de réponses données par acteur et non d'une volonté de hiérarchisation de la part des interviewés.

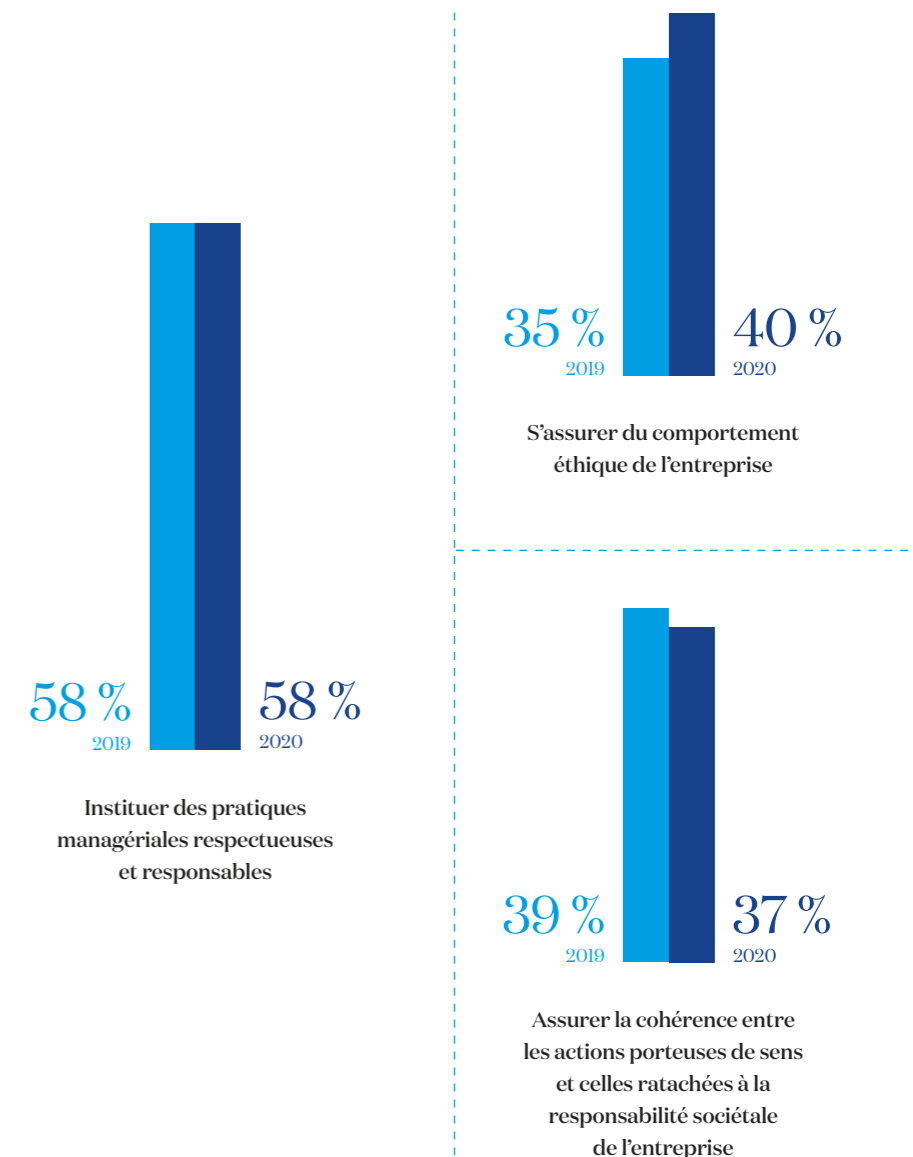
## LA DRH, GARANTE DU SENS DE L'ENTREPRISE

- 89 % des répondants pensent que la DRH doit être garante du sens de l'entreprise. Cette mission n'a pas été remise en question par la crise et plus on est âgé, plus l'ancienneté sur le marché du travail est grande, plus l'attente est forte. Pour un tiers de l'échantillon, le rôle de la DRH est même devenu plus important.
- Pour y parvenir, la première préoccupation de la DRH, citée par 58 % des interviewés, et prioritairement par 35 % d'entre eux, doit être « d'instituer des pratiques managériales respectueuses et responsables ». Plus d'un salarié sur deux évoque donc ce sujet.
- La seconde préoccupation a connu une évolution depuis la pandémie. Il s'agit désormais pour la DRH de « s'assurer du comportement éthique de l'entreprise » citée par 40 % (+ 5 points).
- « Assurer la cohérence entre les actions porteuses de sens et celles relevant de la RSE », évoquée par 37 % de l'échantillon, s'affiche désormais comme la troisième mission de la DRH, au lieu de la seconde.

# 89 %

pensent que la DRH  
doit être garante du sens  
de l'entreprise

- **ANALYSE : la fonction essentielle de la DRH comme garante du sens est confirmée. D'abord dans un rôle qui relève de son périmètre traditionnel et qui est déterminant pour assurer le bien-être des salariés : veiller à ce que les pratiques managériales soient respectueuses et responsables. Ensuite, elle endosse la responsabilité du comportement éthique de l'entreprise, ce qui lui confère un champ d'action débordant de l'interne pour englober l'ensemble des parties prenantes. Une appréhension qui fait écho à la troisième attente : que la DRH traque toute dissonance de sens entre actions internes et externes. Autant d'actions qui l'érigent en coordinateur légitime du sens au sein des organisations et en pilote de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Par extension, il appartiendra au DRH, membre de Comex, d'être le pivot du sens de l'entreprise.**





# Le Cœur

Onze dirigeants, tous étant ou ayant été directeurs des ressources humaines (DRH), prennent la parole pour témoigner de l'importance cruciale du sens dans l'entreprise. Expériences personnelles, exemples de bonnes pratiques, leçons tirées et trajectoires de progrès essaient dans ces pages avec la vocation d'inspirer et de convaincre. Le rôle du DRH et l'étendue de sa mission en tant que membre de Comex sont au cœur du sujet. Toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur statut, la configuration de leur actionnariat, leur degré d'internationalisation, sont concernées par ce chemin vers le sens, les situations de crise, comme celle de la Covid-19, lui donnant encore plus d'acuité.

# “C’EST L’HUMAIN QUI ASSURE LA PERENNITÉ DE L’ENTREPRISE



THIERRY BARIL  
—  
**Airbus**

*Thierry Baril a rejoint le groupe Airbus en 2003. Depuis 2012, il occupe la fonction de directeur général des ressources humaines et est membre du comité exécutif d'Airbus.*

*Il a accompagné bien des cycles du leader mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de la défense : anticipation des évolutions du business model, stratégie d'internationalisation, gestion de la croissance exponentielle ou de situations de crises inédites telles que la Covid-19...*

*Société européenne par construction, le groupe a atteint jusqu'à 100 milliards d'euros de capitalisation boursière, tandis que son chiffre d'affaires, qui s'est établi à 70 Md€ en 2019, est attendu en baisse de 30 % en 2020. La recherche de sens a toujours guidé la carrière de Thierry Baril qui, de façon pragmatique et opiniâtre, œuvre à souder quelque 135 000 collaborateurs autour d'une culture d'entreprise commune, en construction permanente.*

## — Pourquoi évoquer le sens dans l'entreprise maintenant ?

Il y a différentes évolutions à l'œuvre, qui, toutes, tendent à réinterroger l'entreprise sur sa finalité : des évolutions sociales qui questionnent le partage de la valeur, et la conviction de plus en plus partagée que les activités économiques, créées par l'homme, ont conduit à la mise en danger de notre planète. Les acteurs de marché sont donc fondés à réfléchir à leur raison d'être et à la façon dont ils la mettent en œuvre, avec une naturelle corrélation business.

Les entreprises et les investisseurs portent, depuis quelques années, un intérêt grandissant au sujet de l'humain. Comme si l'évidence était enfin clairement assumée : c'est l'humain qui assure la pérennité de l'entreprise. Évidemment, les DRH doivent incarner cette conviction et chercher à accompagner ce mouvement au sein des Comex. L'importance de l'humain est peut-être encore plus exacerbée dans le contexte actuel de la Covid, qui nous a forcés à adapter rapidement et à grande échelle nos pratiques d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, en nous appuyant sur notre expérience solide en milieu industriel. Et d'une crise au départ sanitaire, nous sommes malheureusement entrés dans une crise économique et potentiellement sociale. C'est donc le bon moment pour affirmer que, plus que jamais, la quête de sens et les conditions de sa mise en œuvre sont des conditions indispensables à la réussite des entreprises, corrélées à celle de leurs parties prenantes.

Il faut réussir à convaincre qu'il est nécessaire d'injecter de l'émotionnel pour que le monde capitaliste continue à exister, mais différemment.

## — En tant que DRH, comment prenez-vous votre part ?

Promouvoir le sens dans l'entreprise, c'est permettre à chacun de contribuer à un tout qui le dépasse et qui déborde même les portes de l'entreprise. C'est le sens que chacun veut donner à sa vie pour être motivé en allant travailler tous les jours. Il est étroitement lié aux convictions personnelles. Me concernant, par exemple, à chaque fois que je peux permettre à des humains de trouver leur voie, à notre entreprise de continuer à se développer parce qu'elle détient les bonnes compétences et les talents dont elle a besoin, je considère avoir apporté ma pierre à l'édifice du sens.

Le jour où je ne trouve plus de sens à ce que je fais, j'arrête. Il faut que je comprenne le sens, que je sois d'accord avec ce sens et que je perçoive ma contribution à ce sens.

## — Donc, vous estimez que la crise sanitaire n'a pas dynamité la question du sens dans les entreprises ?

Maintenir la confiance et l'engagement, le sens « tout court », au moment où les plans de sauvegarde de l'emploi s'égrènent dans la filière, constitue un défi immense pour les entreprises et leurs directeurs des ressources humaines qui sont en première ligne. Évidemment, lorsque le sens est incarné au plus haut niveau de l'entreprise, le partage est facilité.

Les DRH doivent résoudre une équation difficile : redimensionner l'entreprise à son nouvel environnement, tout en sécurisant les compétences nécessaires pour l'avenir, tout en contribuant à maintenir du sens collectif dans l'effort et la passion, pour atteindre de nouveaux objectifs ambitieux garants de notre avenir. Les épreuves passées et futures : confinement total des salariés pendant des mois, télétravail, chômage partiel, adaptation structurelle ultra-rapide, ont

contribué à accélérer l'importance du sens dans la relation entre l'employé, son manager, son équipe, et son entreprise, et aussi, plus largement, à questionner le rôle du salarié dans son cercle personnel et familial.

– **Les DRH auront-ils le pouvoir suffisant pour continuer, dans le contexte actuel, à promouvoir le sens au sein de leur entreprise ?**

Déjà, je constate qu'il y a désormais une appétence pour accueillir des DRH dans les conseils d'administration. Les *boards* avaient déjà accueilli des Directeurs des systèmes d'information (DSI), des Directeurs administratifs et financiers (DAF) mais assez peu de DRH, ce qui marquait une forme de déni de l'importance de l'humain, en contradiction avec les attentes grandissantes des investisseurs et de manière étonnante aussi au vu de la complexité des comités de rémunération. Il est vrai que, pendant très longtemps, un *establishment* orienté très ingénieur a eu tendance à considérer les éléments du *soft* comme « secondaires ».

Nous avons désormais dépassé cet apriori. Et c'est heureux. En tant que DRH, mon combat a toujours été de démontrer que les ressources humaines ne sont pas une science « molle », mais au contraire sont au cœur des expériences humaines qui font la véritable différence. Car, si on est capable de créer les conditions d'une expérience positive pour les collaborateurs, on aura davantage d'engagement et de performance. De toute façon, aucune entreprise n'a de sens si les collaborateurs ne s'y sentent pas bien.

– **Selon vous, la fonction RH a donc désormais dépassé son problème de positionnement ?**

Oui. C'est un combat quasiment gagné, du moins dans les grandes entreprises. Dans celles-ci, le DRH fait clairement partie d'un tout au niveau de la direction générale. Les CEO se sont rendu compte que le DRH leur apportait beaucoup en matière de développement du capital humain. Car, si les dirigeants d'entreprise ont acquis, par la force des choses, une compétence financière, certains maîtrisent en revanche beaucoup moins la dimension sociétale permettant de développer du sens. Et avec la crise de la Covid, si des doutes sur l'impact des DRH dans leur organisation persistaient encore dans l'esprit de certains, je pense qu'ils ont été complètement levés !

– **Comment êtes-vous devenu un promoteur du sens ?**

C'est le fruit de l'expérience. Ce sujet a toujours eu beaucoup d'importance pour moi. Au début de ma carrière, j'ai intégré une entreprise de tuyauteries industrielles, fabricant pour l'industrie nucléaire et pétrochimique. J'ai choisi

“ Les ressources humaines sont au cœur des expériences humaines qui font la véritable différence ”

“ Le DRH fait clairement partie d'un tout cohérent au niveau de la direction générale ”

l'industrie qui représentait une forme de continuité avec le métier de mon père qui, au début de sa carrière, était tourneur-fraiseur et a, petit à petit, monté les échelons grâce à son travail et son appétence pour l'effort. Ensuite j'ai travaillé chez Alstom, puis chez General Electric, qui avait repris la branche énergie d'Alstom dans les années quatre-vingt-dix. Puis j'ai découvert le spatial, et enfin l'aéronautique avec Airbus. Croire au produit, c'est déjà trouver du sens. L'avion permet aux humains de se connecter entre eux ; il assure un lien de partage et de connaissance qui rend les hommes plus proches quels que soient leurs horizons et leurs racines.

– **L'adhésion au produit, est-ce une condition nécessaire pour trouver du sens ?**

Nécessaire, sans doute, mais pas suffisante. Car au-delà du produit, il y a la finalité de l'entreprise. La situation provoquée par la Covid-19 a accéléré la conscience de la nécessité d'accélérer la transition écologique et donc nos engagements sur l'évolution de nos avions. L'aéronautique représente 2 à 3 % des émissions de CO<sub>2</sub> mondiales. Ce n'est donc pas, et de loin, l'industrie génératrice de la plus grande pollution et, en outre, elle s'engage à diviser par deux ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050, par rapport à 2005. Rappelons à cet égard que notre industrie a déjà accompli des prouesses dans la réduction des émissions carbonées. Au cours des soixante dernières années, l'industrie aéronautique a réduit, pour les avions en service, la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> par siège/kilomètre de plus de 80 %, les émissions d'oxydes d'azote de 90 % et le bruit de 75 %. Bien que l'on puisse estimer cette performance comme déjà impressionnante, Airbus et l'industrie aéronautique reconnaissent l'importance de continuer à améliorer les performances environnementales du secteur dans tous ces domaines.

“ Jouer collectif fait vraiment sens ”

– **Comment s'exprime le sens au sein de votre entreprise ?**

Cinquante ans après notre création, nous ouvrons un nouveau chapitre avec l'objectif de capitaliser sur l'héritage légué par les pionniers de la première heure. Le premier

sens que nos collaborateurs y trouvent est d'être partie prenante de cette épopée qui va perdurer.

En quelques semaines, Airbus, exemple s'il en est d'une construction européenne réussie, a vécu un passage sans transition d'une croissance soutenue depuis plusieurs années à un trou d'air d'une brutalité sans précédent. Perdre 40 % de son activité aussi soudainement, avec la perspective d'une crise longue, nécessite de savoir s'appuyer sur toutes ses forces vives, la confiance de ses clients, l'engagement de ses salariés et le soutien de ses pays fondateurs. Et nous savons que, pour sauver cette industrie, nous pouvons compter sur l'ensemble de nos parties prenantes : jouer collectif fait vraiment sens, encore plus que par le passé.

En tant que DRH du groupe Airbus, je pense profondément que notre identité est l'une de nos principales forces : elle est fondatrice du sens de l'entreprise. Nos racines resteront irrémédiablement européennes et notre énergie demeurera intimement liée à notre diversité internationale, avec plus de cent nationalités représentées au sein d'Airbus et des équipes situées dans

les cinq continents, au plus près de nos clients. Cette identité est le socle sur lequel des audacieux, animés par un même esprit de pionnier, ont décidé, il y a plus de cinquante ans, de construire une œuvre commune en alliant leurs compétences et leurs forces respectives pour créer Airbus.

– Vos nouvelles recrues seront-elles aussi enthousiastes à rejoindre Airbus ?

C'est tout l'enjeu pour nous ! En quelques mois, nous sommes malheureusement passés d'une situation de recrutements annuels importants, pour accompagner notre croissance et le renouvellement des générations, à un plan de sauvegarde de l'emploi sans précédent. Nous étions encore, l'année dernière, l'entreprise préférée des ingénieurs en France pour la 14<sup>e</sup> année consécutive.

Dans la recherche de compétences, nous avons connu une très forte évolution au cours des dernières années, passant originellement d'une entreprise d'ingénierie à la gestion de programmes, puis à la production de masse. Nos collaborateurs se répartissent en 40 % d'ingénieurs, 30 % d'ouvriers, et les 30 % restants sur les autres types de métiers. Aujourd'hui, nous sommes en compétition avec les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon) dans le recrutement de certains profils, comme par exemple pour la numérisation de nos systèmes industriels.

Ceux qui vont nous rejoindre apporteront une pierre nouvelle à l'édifice. Ce ne seront pas seulement des ingénieurs aéronautiques, car Airbus développe beaucoup de projets nouveaux, en phase avec les évolutions sociétales et environnementales. Par exemple, fabriquer des taxis volants pour décongestionner des cités hyper-polluées, décarboner les moyens de transport, promouvoir des solutions de mobilité du futur, grâce à des technologies électriques ou d'autres solutions de propulsion telles que l'hydrogène.

Et nous croyons en l'attrait de notre culture d'entreprise. Aujourd'hui, c'est bien la dimension mondiale du groupe et sa diversité qui génèrent un attrait supplémentaire. La vision européenne, la solidarité, la collaboration, qui ont donné naissance à un groupe tel qu'Airbus, peuvent, demain, faire prospérer, dans le monde entier, un modèle d'entreprise européen à dimension et conviction internationales représentant une alternative particulièrement séduisante face à ceux qui cultivent le repli sur eux-mêmes.

– Les évolutions en cours pourraient-elles justement remettre en question la culture de l'entreprise ?

Nos employés ont la passion du métier et l'amour du produit. Ils ont participé à l'une des plus grandes aventures humaines. Le précédent slogan de l'entreprise était *We make it fly*. Et cela a pu accréditer l'impression de faire quelque chose d'unique, d'appartenir aux *happy few*. Aujourd'hui, nous luttons contre cette culture des héros qui nous vient des anciens temps et n'est plus adaptée à la nécessité d'une discipline industrielle. Nous préférons lui substituer une culture de pionnier, liée à notre appétence pour la très haute technologie et l'invention de nouvelles solutions.

“ La force de notre représentation multiculturelle nous incite à cultiver la différence ”

Nous nous retrouvons désormais autour d'une nouvelle devise, porteuse de sens : *We pioneer sustainable aerospace for a safe and united world*.

Le challenge que doit relever l'entreprise peut se formuler ainsi : « allons-nous être capables de nous adapter à des évolutions soudaines et difficilement prévisibles de notre environnement post-Covid, tout en élaborant, de plus en plus vite, des solutions qui seront des briques technologiques en rupture avec l'existant ? ».

Pour relever ce défi, il appartient aux RH de capitaliser sur les forces intrinsèques de la culture de l'entreprise et aussi de la faire évoluer, ce qui a forcément des conséquences sur le sens que les gens y trouvent.

Aujourd'hui, plutôt que d'affirmer un statut de leader, nous devons nous positionner comme un challenger et jouer collectif. En outre, la force de notre représentation multiculturelle nous incite à cultiver la différence.

Au cours de la dernière décennie, nous avons trois mots-clés dans notre stratégie : Innovation, Internationalisation, et Intégration : les trois I. Si la culture évolue, l'innovation demeure clairement l'ADN de l'entreprise. Aujourd'hui, nous ajoutons quatre piliers essentiels liés à la Sécurité, l'Intégrité, la Qualité et la Conformité. Ils contribuent également à la consolidation de notre culture d'entreprise.

– Quel est votre rôle au Comex d'Airbus ?

“ Assurer l'adéquation entre l'ambition stratégique et industrielle de l'entreprise, et son évolution humaine ”

Chaque année, lorsque la stratégie est déclinée au Comex, j'expose un volet de stratégie humaine qui prend autant de temps que les autres. Toutes les entreprises n'ont pas encore cette chance. Mon rôle est d'assurer l'adéquation entre l'ambition stratégique et industrielle de l'entreprise et son évolution humaine. Il est nécessaire de nous adapter à notre nouvel environnement post-Covid, tout en maintenant notre effort pour préparer le besoin en compétences nouvelles, le transfert de savoir, et ainsi répondre aux attentes des nouvelles générations relatives à l'engagement et à la vie sociale dans l'entreprise.

– Selon vous, les éléments de rétribution, de reconnaissance, contribuent-ils au sens ?

Le salaire, la rétribution sont bien sûr des éléments constitutifs de sens. Globalement, le package proposé par Airbus est compétitif. Nous avons des accords d'entreprise généreux, de bons systèmes de prévoyance, un accès à l'actionnariat salarié attractif. Mais la crise a une incidence directe sur nos résultats opérationnels et financiers, et donc sur nos rémunérations variables calculées sur la base de ces indicateurs.

Heureusement, d'autres critères ont été identifiés comme étant au cœur de nos préoccupations. Je pense notamment aux problématiques de sécurité au travail. Car la première de nos responsabilités est la sécurité, celle de nos salariés, de nos produits et de nos processus. Et alors que les cadences de production ont été ajustées à la baisse, nous saisissons l'opportunité de réaliser des avancées importantes sur ce sujet qui est valorisé dans nos systèmes de rémunération. Ces évolutions contribuent à développer du sens.

– **Considérez-vous que l'actionnariat salarié soit un vecteur de sens ?**

Associer les salariés à la croissance de l'entreprise facilite la compréhension des enjeux économiques et financiers, et la participation des collaborateurs à la stratégie : c'est très vertueux.

Chez Airbus, les salariés sont actionnaires à hauteur de 5-6 % avec des plans abondés : pour dix actions achetées, dix sont offertes. Nous reproduisons notre plan annuellement.

L'évolution du titre avait été très positive ces dernières années, les actionnaires salariés étaient plutôt très enthousiastes. Malheureusement, le titre a chuté brutalement cette année suite à la crise Covid-19. À nous, DRH, de repenser nos plans d'actionnariat salarié pour continuer à proposer des solutions innovantes et motivantes.

Une idée pourrait être de combiner l'actionnariat salarié à nos ambitions environnementales, en liant, d'une certaine manière, l'achat d'actions à nos investissements et résultats dans ce domaine d'importance majeure pour nous.

– **La diversité, est-ce un sujet qui fait sens pour Airbus ?**

Oui bien entendu, c'est même notre essence. Pour ce qui concerne la population des cadres supérieurs, plus de 30 % de femmes ont été promues au cours des deux dernières années, majoritairement en promotion interne. Cette approche représente un investissement plus long dans la durée. Les promotions d'écoles d'ingénieurs ne proposent qu'à peine 20 % de jeunes femmes, cela oblige Airbus à ponctionner énormément le marché. C'est une logique très volontariste qui a été engagée il y a 5-6 ans et qui commence à porter ses fruits, même si, globalement, la proportion de femmes reste encore trop faible avec 18 %. Au niveau du Comex, deux femmes ont été promues récemment sur onze membres. Quant au conseil d'administration, il en compte désormais trois sur un total de douze.

Le sujet de la diversité et de l'inclusion a été renforcé au cours de ces dernières années. Toutes les formes de différence, qu'elles soient visibles (sexe, âge, couleur de peau, handicap) ou bien invisibles (personnalité cognitive, culture, expérience, nationalité, orientation sexuelle), sont les bienvenues pour créer un tout pluriel, mais cohérent.

– **Les valeurs d'une entreprise sont-elles porteuses de sens ?**

La formulation des valeurs demeure relativement standard, chaque entreprise choisissant un mot plutôt qu'un autre. Ce qui nous intéresse avant tout, ce sont les comportements derrière les valeurs.

Il y a deux ans, nous avons souhaité remettre les valeurs au centre de l'entreprise en demandant à chaque salarié de participer aux processus de définition. Airbus, qui était issu d'une multitude de sociétés, affiche désormais parmi ses valeurs *We are one*.

“ Associer les salariés à la croissance de l'entreprise, c'est très vertueux ”

“ Ce qui nous intéresse avant tout, ce sont les comportements derrière les valeurs ”

Nous avons déjà engagé notre processus sur les valeurs au moment où nous faisons l'objet d'investigations concernant de possibles affaires de corruption. Du coup, cela nous a permis de mettre le sujet de l'intégrité à plat et de l'ériger en priorité absolue. **On peut vous reprocher des choses anciennes, mais on ne peut pas vous reprocher de tout mettre en œuvre pour éviter que cela se reproduise.** Vous savez, les salariés détestent voir leur entreprise vilipendée publiquement. **Avoir une entreprise saine est une condition indispensable à la motivation des collaborateurs.**

Notre prochain chantier consistera à vivre les valeurs de l'entreprise de manière beaucoup plus impactante, c'est-à-dire visible, reconnue et exemplaire. **Nous retravaillons nos modèles managériaux pour faire évoluer le « comment ».** Et, comme déjà évoqué, la crise économique et sanitaire de la Covid est un accélérateur de changement des pratiques.

“ Nous devons, collectivement, aider chacun à se projeter dans des changements positifs, porteurs de nouveaux sens ”

– **Qu'est-ce que cette crise sanitaire, amenée à perdurer, va durablement changer dans les entreprises ?**

Je constate avec satisfaction que des dirigeants de plus en plus nombreux portent des modèles de croissance responsable conciliant économie de marché et respect des valeurs, et notamment le respect humain et la solidarité.

Tout en reconnaissant les épreuves extrêmement difficiles que nous traversons, nous devons, collectivement, aider chacun à se projeter dans des changements positifs, porteurs de nouveaux sens.

” ” ”

Diplômé de l'Institut de gestion sociale de Paris, Thierry Baril établit sa carrière dans les domaines de l'énergie (Alstom, GE) et de l'espace (Alcatel Space), avant d'intégrer, en 2003, Eurocopter, filiale d'EADS, en tant que directeur exécutif des ressources humaines et membre du comité exécutif du groupe.

En 2007, il est nommé *Executive Vice President Human Resources* et membre du comité exécutif d'Airbus Commercial. En 2012, il devient directeur des ressources humaines (*Chief Human Resources Officer*) d'Airbus Group et membre du comité exécutif tout en conservant sa responsabilité opérationnelle chez Airbus Commercial.

Responsable de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie RH dans l'ensemble de l'entreprise (développement des compétences, mobilité, intégration du personnel et développement humain), Thierry est également fortement impliqué dans la transformation de la compagnie, particulièrement dans les domaines de la conduite du changement, de la culture d'entreprise, du leadership, de l'engagement des employés ou encore de la diversité.

En 2007, il est nommé au rang de chevalier de l'Ordre national du Mérite et élevé au grade de chevalier de la Légion d'Honneur en 2012. En 2013 il est élu DRH de l'année par les groupes Hudson, Le Figaro Économie, et Cadremploi.

# “IL N’Y A DE SENS PARTAGE POSSIBLE DANS L’ENTREPRISE QUE SI CHACUN Y TROUVE UN SENS PERSONNEL



JÉRÔME LEPAROUX

—  
**Daher**

*Jérôme Leparoux conjugue industrie et ressources humaines depuis le début de sa carrière en 1997. Ses différents postes lui ont permis d'acquérir une vraie dextérité dans la gestion de la transformation des entreprises, y compris à l'international. Directeur des ressources humaines chez l'équipementier aéronautique Daher depuis 2015, et secrétaire général chargé notamment de la RSE (responsabilité sociale des entreprises), la crise de la Covid-19 l'a poussé à approfondir ses réflexions sur la légitimité des organisations au sein de la société. Daher n'a pas échappé aux difficultés profondes qui ont frappé toute la filière et a dû se résoudre à un plan de sauvegarde de l'emploi. Guidé par le respect des valeurs intrinsèques de l'entreprise en accompagnement de la croissance, tout comme dans la réalisation d'arbitrages douloureux, Jérôme Leparoux voit le sens comme un facteur essentiel de résilience.*

## — Quelle est votre définition du sens ?

On peut donner deux dimensions au sens. La première tourne autour de la raison d'être et de l'identité. La seconde se rapporte à la direction, à l'alignement et à l'objectif commun.

Nous rejoignons ainsi la double nature du mot « sens » : qui fédère, qui oriente, qui fixe un cap, qui crée du commun, de la cohésion... le « pourquoi » et le « vers où ». Mais, pour moi, parler de « sens » dans l'entreprise, cela revient à parler de « cohérence » et de « responsabilité ».

## — Pourquoi cette mobilisation actuelle des entreprises sur le sens ?

Peut-être sommes-nous au début d'un nouveau cycle. Celui d'une économie en pleine transformation, plus immatérielle, tournée vers l'information, les données, le savoir. Cette transformation, portée par le digital, et amplifiée par la nécessité d'une adaptation permanente à des marchés soumis à des évolutions de plus en plus rapides et profondes, remet en cause les savoir-faire, les comportements, les

modes d'organisation, voire les identités professionnelles... et parfois même jusqu'à la perception que les salariés peuvent avoir de la valeur ou de l'utilité de leur travail.

Travailler sur le sens, c'est donc une manière de faire face. De préparer l'entreprise, ses salariés mais également ses parties prenantes, à un monde dont les règles du jeu sont de plus en plus changeantes, instables, floues, complexes...

On pourrait dire, de façon théorique, que définir le sens est une manière de créer un « invariant », ou un but de long terme qui permet d'orienter durablement l'entreprise, en tant que groupe humain. Cet « invariant » devient le socle sur

lequel peuvent se construire, puis s'aménager, s'adapter, se reconfigurer en permanence les organisations, les plans d'action, les initiatives... en fonction des changements de l'environnement et des besoins de l'entreprise.

À cet égard, le sens devient un axe stratégique majeur dans la mesure où il exprime cette raison d'être de long terme, qui, seule, désormais, permet de proposer à l'ensemble des parties prenantes la cohérence nécessaire à l'initiative et à l'action, dans un monde qui impose toujours plus d'agilité et de plasticité.

Les formes de l'action changent, mais le sens demeure et propose à chacun une boussole.

## — Pourquoi est-ce si compliqué de trouver un sens partagé ?

Parce que le sens déborde du seul cadre de l'entreprise et qu'il doit être légitime.

Les évolutions de l'entreprise contribuent à façonner le regard que les salariés, qui sont aussi des citoyens, posent sur la société dans laquelle ils vivent. Mais en retour, les évolutions sociétales bouleversent les équilibres de l'entreprise, en faisant émerger de nouveaux enjeux que les citoyens, qui sont aussi des salariés, lui demandent de prendre en compte. Les salariés ont un pied dans l'entreprise et un pied dans la société.

“Le sens devient un axe stratégique majeur dans la mesure où il exprime cette raison d'être de long terme”

La recherche de sens est donc aussi une manière, pour l'entreprise, de s'inscrire dans la société, de répondre à une demande de la société, et de proposer à ses salariés une cohérence d'ensemble qui favorise l'engagement professionnel.

Mais cette cohérence d'ensemble est très instable. De mon point de vue, une des caractéristiques majeures de cette période de crise Covid est que les contradictions de la société sont entrées dans l'entreprise avec une force nouvelle, et il faut trouver le moyen de les dépasser.

À titre d'illustration, nous sommes avionneur et équipementier aéronautique. Or nous venons de vivre dans un monde sans avion et même presque sans voiture. Le niveau de pollution a baissé drastiquement. Par ailleurs, l'avion, qui était vu positivement, comme un facteur de rapprochement des cultures, a pu être perçu comme un vecteur de propagation du virus. Cela interroge tout le monde, hors de l'entreprise et dans l'entreprise ! Il faut donc établir une nouvelle légitimité pour nos activités, à l'aune de ce que nous venons de vivre. Ce n'est qu'un exemple et toute la filière aéronautique travaille à garantir la sécurité sanitaire des passagers et à développer les technologies qui permettront de « décarboner » le transport aérien. Mais il y a une foule de contradictions de ce type que les entreprises doivent résoudre dès lors que la question du sens devient centrale et que l'on décide de ne plus expliquer l'entreprise uniquement par les produits ou les services qu'elle propose.

Ajoutez à cela la diversité de référentiels culturels propres aux entreprises internationales, sans même parler des catégories sociologiques qui contribuent à structurer la perception des salariés, et vous obtenez une bonne idée de la difficulté à définir un sens partagé !

#### – Quel rôle peut jouer un directeur des ressources humaines ?

La raison d'être des DRH est dans le lien, dans le fait de rapprocher les points de vue des salariés, du management, des organisations syndicales, des territoires. Avec un objectif : **trouver un point d'équilibre pour permettre à tous ces intérêts légitimes de s'exprimer de manière responsable, en respectant chacun, et en faisant émerger un sens pour l'entreprise et pour chacune de ces parties prenantes.** C'est l'une des raisons qui explique cette tendance à rattacher la responsabilité sociale des entreprises à la fonction RH.

#### – À quels leviers d'actions croyez-vous ?

Plus que des leviers, je vois des pistes. Je pense qu'une des premières étapes consiste à **poser un regard neuf sur la notion de « sentiment d'appartenance »**, qui s'est développée dans un monde économique de relative stabilité, dans le cadre d'un certain pacte social, dans le fait de partager des savoir-faire... et dans l'identité résultant des produits que l'on fabriquait et des services que l'on assurait. Cette notion est aujourd'hui en partie obsolète, particulièrement auprès des nouvelles générations qui croient davantage au projet qu'à l'entreprise, et qui valorisent l'indépendance. Elle est même, pour certaines d'entre elles, vécue comme « enfermante ».

“ Il faut donc établir une nouvelle légitimité pour nos activités, à l'aune de ce que nous venons de vivre. ”

Ensuite, faire en sorte que la digitalisation soit un moteur et non pas un frein au développement des liens au sein des collectifs de travail. Les plateformes et les outils de communication à distance doivent être mis au service de la relation, de la proximité. Ce n'est pas une évidence. Cela passe certainement par de nouveaux modes d'animation des équipes et **de nouveaux rites qui permettent au collectif de prendre conscience de lui-même.**

Et puis il faut travailler sur les passerelles entre le collectif – l'entreprise dans son ensemble – et l'individuel – ce qui fonde mon engagement en tant que salarié. Ma conviction est qu'il n'y a de sens partagé possible dans l'entreprise que si chacun y trouve un sens personnel. Dès lors, il faut pouvoir répondre à la question : comment reconnaît-on le « sens pour soi » ? Puis, comment créer du commun en donnant à chacun une raison de participer à quelque chose qui le dépasse ? Faire coexister le commun et les différences. Il y a là un vrai enjeu managérial qui se double d'une nécessaire réflexion sur « l'expérience collaborateur ».

Finalement, le sens peut se trouver parfois moins dans le but que dans la manière de faire. Il peut relever du comment être ensemble, de l'ouverture, de la transparence, de la transversalité, de la capacité de chacun à s'exprimer, des valeurs. Voilà un levier supplémentaire pour le dirigeant RH.

#### – L'évocation du sens est-elle compatible avec une conjoncture économique difficile ?

Plus qu'une conjoncture économique difficile, nous traversons une crise qui impose de répondre à une série d'enjeux lourds : la sécurité des salariés, le bouleversement de l'organisation du travail, la baisse drastique d'activité, la nécessité d'ajuster les équilibres entre le business, les attentes légitimes des salariés et les impératifs sanitaires. La crise révèle les valeurs de l'entre-

prise et remet la question du sens sur le devant de la scène.

Ce qui pourrait apparaître comme la recherche d'un supplément d'âme lorsque l'entreprise est en croissance devient un facteur primordial de résilience quand ça va mal.

#### – Une forme d'exemplarité dans la gestion du personnel devrait-elle être un préalable à tout questionnement sur le sens ?

L'exemplarité est un élément évidemment très important : c'est la première des cohérences. Mais en faire un préalable me paraît contre-productif. **Le sens dessine un mouvement. Ce n'est pas la destination, mais le voyage.**

En revanche, pendant ce voyage, on ne peut qu'avancer. Les retours en arrière, la tentation de la facilité ou le simple sur place exposent à de violents retours de bâton.

#### – Faut-il considérer que le sens devient un élément du mix employeur ?

Comme un élément distinctif de l'identité de l'entreprise, sûrement !

– **La structure capitalistique de Daher, avionneur, équipementier dans l'industrie et les services, est-elle un vecteur de sens ?**

Daher est une entreprise familiale, non cotée, forte de 157 ans d'histoire, qui a la particularité d'associer 300 actionnaires familiaux. C'est cela, avant tout, qui forge son ADN. L'entreprise est une fierté pour la famille, avant d'être une source de revenus. Elle est vécue comme une aventure, la construction d'un projet irrigué par des valeurs humanistes.

La notion de sens est donc cruciale et influe sur la stratégie et les grandes décisions. Par exemple, les secteurs d'activités dans lesquels nous cherchons à nous développer sont, bien sûr, analysés au regard de leur potentiel, mais également sous l'angle de leur cohérence avec les valeurs du groupe. De même, des décisions pénalisantes sur le plan financier, à court terme, sont parfois prises, en accord avec le conseil d'administration, dans le but de préserver l'emploi et de miser sur le temps long. Cela n'a rien de théorique chez Daher.

La structuration de la gouvernance, avec trois étages distincts, participe de la même approche. D'un côté, celle de l'entreprise proprement dite, qui s'inspire des sociétés cotées, sans pour autant en avoir les obligations, dans une logique de *best practice* et de transparence. De l'autre, la gouvernance de la société patrimoniale, CoreDaher, qui tient un congrès annuel et assure un lien continu entre les actionnaires et l'entreprise. Enfin, une association, « Génération Daher », qui regroupe les futurs actionnaires, ceux de la génération suivante, pour travailler sur la transmission et les valeurs communes aux trois entités.

– **Proposez-vous aux collaborateurs de Daher de s'associer à des actions porteuses de sens, internes ou externes à l'entreprise ?**

Oui, notamment au travers d'une fondation qui regroupe l'entreprise et les actionnaires. Cette fondation s'appelle Fondaher. Entre autres choses, elle a pour vocation d'accompagner des associations qui agissent dans le domaine de l'insertion professionnelle, auprès de personnes en difficulté. Chaque année, nous proposons aux salariés et aux actionnaires individuels de soumettre la candidature de projets associatifs qu'ils connaissent. Les projets sont départagés par un jury et cinq d'entre eux bénéficient d'un financement. C'est une manière de rapprocher les salariés et les actionnaires autour d'un sens partagé.

– **Les valeurs de Daher sont-elles implicites ou explicites ? Et comment les partagez-vous ?**

Jusqu'ici, nous n'avions jamais voulu afficher les valeurs du groupe en tant que telles, pour ne pas les figer dans des mots qui leur feraient perdre leur force, j'allais dire leur sens, pour ne pas être, avec tous les guillemets qui s'imposent, dans « la communication ». Nous nous attachons en revanche à les faire vivre en dialoguant avec nos candidats, les nouveaux embauchés, nos cadres ou le top management, à travers des illustrations, des exemples. Nous essayons d'en faire un état d'esprit plus qu'une liste de comportements observables. Nos valeurs tournent autour de

“ Faire des valeurs un état d'esprit plus qu'une liste de comportements observables ”

l'entrepreneuriat, du sens de l'initiative et de l'opportunité, du mouvement, de la responsabilité, de la confiance dans les relations, et du respect. Elles ont fait le succès de l'entreprise.

Avant la crise, nous avons lancé des ateliers regroupant des salariés représentatifs de l'ensemble de nos métiers, pour « actualiser » nos valeurs, dans le but de préparer l'élaboration de la raison d'être de l'entreprise. Le sens toujours... Ce sera, nous l'espérons, un des accélérateurs du rebond de Daher une fois passée la crise.

” ” ”

Jérôme Leparoux est secrétaire général et directeur des ressources humaines du groupe DAHER. Jérôme débute sa carrière en 1997 chez ALTRAN Technologies. En tant que Business Manager, il participe à la croissance internationale des activités depuis l'Espagne pendant quatre ans. Jérôme rejoint AREVA en 2004 pour mettre en place le management des Talents. En 2007, il est nommé DRH de la *Business Unit* « Mesures Nucléaires », basé aux États-Unis. Après trois années américaines marquées par de forts enjeux organisationnels, Jérôme devient DRH des activités « combustible », où il est chargé de déployer un plan de compétitivité de rupture. DRH du *Business Group* « Énergies Renouvelables » de 2012 à 2013, il contribue à la diversification d'AREVA, avant de prendre le poste de directeur du développement des ressources humaines et du ma-

nagement, dans un contexte de transformation profonde, et d'assurer également la coordination RH internationale. Jérôme rejoint DAHER en 2015 en tant que *Chief Human Resources Officer* (directeur des ressources humaines), membre du comité exécutif. Depuis 2018, il est également secrétaire général, chargé des questions de gouvernance, du juridique, des risques et de l'audit, de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de la communication. Ancien élève du Lycée franco-allemand de Berlin, Jérôme est diplômé de KEDGE *Business School* et de l'Institut d'Études Politiques de Toulouse. Il est membre du comité éditorial de *Liaisons Sociales Magazine* et il anime la conférence sur le leadership du Master *Energy Projects* de l'École nationale des Ponts et Chaussées.

# “LE DEFI EST DE CREER UN COLLECTIF SUR LA BASE DE MOTIVATIONS INDIVIDUELLES



DAVID DRAGONE  
—  
Nexans

*David Dragone a pris ses fonctions de directeur des ressources humaines chez Nexans, en charge de la communication et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en mars 2019.*

*Acteur mondial de l'industrie du câble, ce groupe a affronté une conjoncture difficile depuis une dizaine d'années qui a motivé des restructurations en profondeur. L'arrivée d'un nouveau directeur général en 2018, issu de l'interne, a signé un véritable changement de cap stratégique et la mise en œuvre d'un nouveau projet humain. Pour avoir passé dix ans chez Schlumberger, David Dragone a conservé une forte appétence pour le parler franc, la transparence et la mise en responsabilité des gens. Des clés d'engagement qu'il compte bien mettre œuvre pour redessiner le modèle managérial de Nexans.*

— **Qu'est-ce qui vous a amené à prendre le poste de DRH chez Nexans ?**

Nous sommes dans une activité extrêmement porteuse où notre principal concurrent, qui fait exactement le même métier, affiche un EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*) trois à quatre fois plus important, et cela en raison de notre sous-performance cumulée sur dix ans. Pour retrouver le chemin de la croissance rentable, le nouveau directeur général, Christopher Guérin, nommé en 2018, développe une stratégie pour construire un « nouveau » Nexans. Cela nécessite de retrouver un ADN entrepreneurial et de changer les fondamentaux du modèle managérial. Ce projet humain qui embarque nos 25 000 salariés m'a séduit. Christopher Guérin a des valeurs profondes. Il est convaincu que les projets économique et humain sont indissociables. Certes, j'ai dû commencer par réaliser un plan social d'entreprise, avec la fermeture d'une usine en Allemagne et 190 postes supprimés en France. Mais, en parallèle, 80 postes ont été créés correspondant à de nouveaux profils. Ma mission est d'être le chef d'orchestre de ce projet humain.

— **Le groupe a enchaîné les restructurations et les avertissements sur résultats ces dernières années, comment motiver les équipes dans un tel contexte ?**

Nous en sommes effectivement au troisième plan social en cinq ans et, sur les dix dernières années, Nexans n'a tenu ses objectifs financiers qu'une seule fois. Les gens sont fatigués et une certaine lassitude est perceptible. La différence, aujourd'hui, tient à l'expérience du directeur général. Christopher Guérin est issu du groupe et a fait ses preuves dans les régions où il est intervenu. Il a développé et expérimenté une méthode baptisée Shift qui a été déployée avec succès en Europe. Je suis persuadé que l'on peut réussir ce projet si les gens y croient.

— **La quête de sens est-elle une condition de l'adhésion au projet ?**

Concernant le sens de l'entreprise chez Nexans, nous avons de la chance : c'est une entreprise qui électrifie le monde et qui permet aux datas de circuler. Le business est porteur de sens, en soi. Les gens sont fiers d'avoir permis, par exemple, l'électrification clés en mains de petits villages en Côte d'Ivoire. C'était une première, car, d'habitude, Nexans vendait seulement du câble. En l'occurrence, nous avons été chercher les financements pour rendre ce projet possible et sommes responsables du « comment ».

Concernant les salariés, chacun d'entre eux doit savoir, tous les matins, pourquoi il vient travailler, et avoir identifié sa motivation personnelle. Il s'agit de trouver le graal de chacun (la promotion, l'environnement, la responsabilisation...). Pour moi, c'est un aspect important de la tâche RH et managériale : le défi est de créer un collectif sur la base de motivations individuelles.

— **Quelle est votre feuille de route pour y parvenir ?**

Nous avons trois grands objectifs. Le premier est de connecter les gens, sur un même site, mais surtout entre les sites, entre personnes d'un même business, d'une même fonction, et donc de supprimer les silos.

Le deuxième objectif, c'est l'engagement : comment les cadres (40 % des effectifs) et les ouvriers (60 %) comprennent-ils le sens de leur travail ? Pour retrouver ce sens, nous souhaitons que chaque opérateur qui produit

un câble puisse expliquer la finalité de ce câble, à quoi il servira. Nous voulons également développer un sentiment d'appartenance à Nexans qui est constitué d'une multitude de PME. Or l'entreprise a substitué à une organisation par pays une organisation par lignes de business. Il y a des lignes de produits très différentes et nous souhaitons que les gens comprennent dans quel univers ils évoluent.

Dans un troisième temps, nous travaillerons sur la façon de redonner du pouvoir au management local.

Mais, au préalable, nous devons définir et ancrer les règles du groupe : nos valeurs et notre modèle managérial. **Nous devons déterminer le dénominateur commun à l'ensemble du groupe.** Nous avons aussi évidemment d'ores et déjà des chantiers (sécurité, connexion au client, innovation...) définis au top niveau, sur lesquels nous avançons. Nous verrons si ces mêmes chantiers émergent également comme des préoccupations du terrain. Déjà, des expériences innovantes ont été proposées par des opérateurs et ont permis de réelles avancées pour nos clients et l'entreprise. Donc, il nous faut insuffler, dans tout le groupe, l'esprit client, pour développer la partie services et solutions, et ce quel que soit le client final - des électriciens ou le groupe Airbus.

– **Quelle est votre méthode pour propager cet état d'esprit plus entrepreneurial ?**

Aujourd'hui, nous avons tous les outils pour identifier ces leviers. Mais, le rôle du manager de proximité est déterminant. C'est pourquoi nous avons finalisé un plan appelé *Manage me up* pour identifier l'expérience manager chez Nexans et élaborer des lignes de conduite.

Nous avons déjà pris des décisions, comme celle de réduire à six niveaux hiérarchiques l'échelle entre l'opérateur et le CEO, contre huit aujourd'hui. Nous avons supprimé deux couches de management, les régions et le *management board*. Car il était très difficile de savoir qui décidait de quoi. Par exemple, entre la RH de la *business unit*, celle du pays, de la région, de la fonction, le salarié ne savait plus qui lui parlait. On avait mis un moteur de Ferrari sur une Laguna. La tête pensante et les gens du *corporate* sont de très bon niveau. Mais ils ont fait une politique orientée *corporate* et institué ainsi une dichotomie avec les gens du terrain. Or l'ADN de l'entreprise est très terrain. Tout cela a constitué une importante réinitialisation de la DRH.

– **Dans la mise en place d'un tel projet, qu'est-ce qui vous tient personnellement à cœur ?**

Au sein de ce projet humain, j'ai poussé un sujet qui n'était pas dans le *brief* initial : celui de la diversité. C'est pour moi un enjeu de valeur car je trouve inacceptable, aujourd'hui, de ne pas ressembler à la population que l'on sert. C'est aussi un sujet business car, à défaut, on se coupe d'un certain nombre de talents. Beaucoup d'études différentes ont montré qu'avoir des équipes diverses permet de gagner en performance.

“ Je trouve inacceptable, aujourd'hui, de ne pas ressembler à la population que l'on sert ”

– **Qu'avez-vous retenu des postes RH que vous avez occupés dans différents groupes au cours de votre parcours professionnel ?**

J'ai beaucoup apprécié la culture du groupe Schlumberger où je suis resté une dizaine d'années. C'est une culture de sensibilité protestante où l'on annonce clairement les choses, où les gens doivent être responsables et prendre leur destin en main, et où chacun connaît les totems et les tabous de l'entreprise, même s'ils ne sont pas forcément écrits. C'est la seule entreprise dans laquelle j'ai travaillé dont je peux encore citer les trois valeurs : *people, technology and profit*. Tout simplement car ce n'était pas juste des mots, mais bien un vécu au quotidien. Cela vaut aussi pour le mot *profit* dont certains pourraient trouver bizarre qu'il soit érigé en valeur, mais qui évoque la réussite positive, le fait d'avoir été choisi.

Chez Schlumberger, le contrat est clair : il implique d'être mobile, tout le temps, n'importe où. C'est la façon dont le groupe forme ses troupes, car il n'y a pas de recrutement extérieur, à l'exception de juniors. Au bout de quinze ans d'entreprise, un exercice d'orientation et de revue de carrière est systématiquement mené. Vous êtes reçu par un patron de région, en présence du DRH, et on vous explique si vous avez encore un potentiel au sein de l'entreprise, ou bien si vous avez atteint votre maximum, et si on veut vous garder, ou pas. Ainsi, les gens qui quittent le groupe ont encore la possibilité de faire une belle carrière ailleurs. J'ai appris ainsi qu'il est beaucoup plus difficile de ne pas dire les choses que de les dire.

Cette expérience m'a enseigné que l'on pouvait être aligné dans toute la hiérarchie d'une entreprise sur des valeurs partagées. C'est d'autant plus important que lorsqu'il y a rupture entre le discours et la réalité, tous les messages sont perçus comme faux.

“ Pour être DRH, il faut une qualité primordiale : la schizophrénie ”

– **Mettre en œuvre un plan social d'entreprise et vouloir retrouver du sens, cela fait-il... sens ?**

Je suis DRH de Nexans depuis mars 2019 et je savais arriver dans un groupe où d'importants défis étaient à relever. Dès mon arrivée, j'ai rencontré les syndicats, j'ai assisté aux comités d'entreprise européens et j'ai passé des messages très forts. Car, si nous avons dû mener un plan social, c'est aussi parce que les syndicats n'ont pas répondu à nos demandes de flexibilité. Et j'ai été très clair sur le fait que la flexibilité n'était pas une option, même si certains la considèrent comme un « gros mot ».

Pour être DRH, il faut une qualité primordiale : la schizophrénie. Les *stakeholders* ont tous des intérêts divergents : les syndicats, les salariés, les managers intermédiaires, les managers supérieurs, les comités du *board*... Un bon DRH est celui qui arrive à faire avancer ensemble tous ces corps de l'entreprise. On peut lancer un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et, en même temps, faire du développement. Je ne me sens pas en porte-à-faux lorsque j'explique ce développement car je crois au plan et à la méthode mise en place. Mais je ne pourrais pas endosser un costume qui me mettrait mal à l'aise.

– **Avez-vous déjà été confronté à des situations où vous étiez en désaccord avec la politique menée ?**

En tant que DRH, on a le choix d'accepter - ou non -, de faire - ou non -, ce que l'on vous demande. Le DRH doit être en résonance avec lui-même, avec une

première qualité qui doit être la bienveillance, en toute situation, même si l'on fait des choses difficiles. Au sein du Comex, je me sens vecteur de sens en me tenant ferme sur les valeurs, car il existe plein d'entreprises où les valeurs sont une réalité. Je souhaite embarquer tout le Comex pour que l'on soit tous des gardiens de ce sens. Le rôle du DRH est de rappeler, notamment au CEO qui est en charge du sens, au même titre que de tous les autres aspects de la vie de l'entreprise, que certaines actions ne sont pas souhaitables et que le « comment » compte.

– **Que peut-il se passer lorsque le DRH se retrouve isolé, comme seul gardien du sens au sein du Comex ?**

Cela dépend évidemment des personnalités. Je vous donne un exemple. Chez Schlumberger, il a été demandé au DRH d'envoyer des lettres de licenciement en fin d'année, afin que les coûts afférents soient pris en compte sur l'exercice encore en cours. Un joli cadeau de Noël ! Le DRH a refusé. Évidemment, il est parti ensuite, mais il avait fait son choix. Le DRH est vecteur de sens et gardien du sens dans la mesure où il doit empêcher, ou à tout le moins ne pas accepter, les dérives. S'il s'agit de porter dans son discours des valeurs et ne pas en tenir compte dans ses actes, cela ne sert à rien d'être DRH !

Mais, comme le DRH ne peut pas être en conflit durable, un tandem DG-DRH aligné est une condition indispensable pour que l'entreprise soit porteuse de sens.

– **Pour que ce sens prenne une réalité encore plus tangible, l'entreprise doit-elle, en tant qu'entité corporate, se mettre au service du sens ?**

Si déjà toutes les entreprises permettaient à leurs salariés de comprendre pourquoi ils se lèvent le matin, un stade important serait franchi. J'ai également la responsabilité sociale et environnementale du groupe dans mon giron et l'aspect environnemental constitue un facteur différenciant de Nexans vis-à-vis de nos concurrents. Pour certains d'entre eux, en Europe du Nord, notamment, cette dimension est partie intégrante des appels d'offres. Nous avons la même problématique sur le respect des droits humains qui est difficile à gérer puisque cela suppose un contrôle de nos sous-traitants. Notre métier nous impose aussi de gérer beaucoup de parties prenantes, les pêcheurs, les collectivités locales... Nous le faisons de façon responsable.

– **En tant que responsable de la RSE, vous êtes à la croisée entre responsabilité individuelle et collective, comment gérez-vous cela ?**

La RSE sera l'un des éléments clés de la recomposition de notre modèle managérial. Mais au-delà

“ Le DRH est vecteur de sens et gardien du sens dans la mesure où il doit empêcher, ou à tout le moins ne pas accepter, les dérives ”

“ La RSE sera l'un des éléments clés de la recomposition de notre modèle managérial ”

des objectifs à respecter, je souhaiterais, à terme, que cela fasse partie de notre ADN. Pour ce faire, nous devons infuser dans l'organisation des valeurs, avec des relais d'opinions, dont au premier chef, le *top management* qui doit être aligné.

Tout le système RH, à commencer par l'évaluation, doit intégrer ces valeurs, s'assurer que les managers qui les mettent en œuvre sont promus. J'estime que les critères doivent être 50 % financiers - 50 % RSE/*People* pour les managers des *business units*. Ce que nous appelons chez Nexans les 3 Ps (*People, Profit, Planet*). C'est le seul moyen de faire comprendre que l'humain a toute son importance. Mais il ne faut pas brûler les étapes et la première consiste à bâtir notre socle managérial.

– **Qu'en est-il du partage de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise ?**

Notre socle actionnarial est solide avec, notamment, une famille chilienne majoritaire et la Banque publique d'investissement (BPI) également à notre tour de table. Mais le partage de la valeur ajoutée est un sujet qui n'a pas été encore abordé en tant que tel. Pour l'instant, le groupe compte 5 % d'actionnaires salariés, un niveau qui semble satisfaisant. Les plans sont mondiaux avec des distributions d'actions gratuites.

” ” ”

David Dragone a occupé plusieurs postes dans les ressources humaines au sein du groupe Schlumberger dans différents pays, notamment celui de directeur des ressources humaines de la région EMEA (Europe Middle East & Africa) et des centres de technologie de la division sismique de Schlumberger (WesternGeco) en 2003, basé à Londres.

En 2007, il rejoint Areva en tant que vice-président des ressources humaines pour la division minière, puis la division *front-end* (transformation de l'uranium). En 2012, David intègre le groupe CGG (Compagnie générale de géophysique) en tant que DRH du groupe, puis, en mai 2017, le groupe Faurecia en tant que vice-président des ressources humaines de Faurecia Interiors.

Directeur des ressources humaines, chargé de la communication et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) du groupe Nexans depuis mars 2019, il est membre du comité exécutif et du *Supervisory Board* de Nexans Deutschland.

Diplômé du Ciffop (Centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel) promotion 1999, David est, depuis 2014, mentor au sein de cette structure universitaire dédiée à la formation des professionnels des ressources humaines où il accompagne des groupes d'étudiants.

# “UNE ENTREPRISE NE SE TRANSFORME BIEN QU’AVEC ET POUR LES HOMMES



CÉCILE CLOAREC  
—  
FM Logistic

*Cécile Cloarec est directrice des ressources humaines, de la communication et du développement durable de FM Logistic depuis 2014. Après un parcours de DRH dans la grande distribution, elle a choisi de travailler pour une entreprise logistique, au capital familial et en forte croissance. Implantée en France, non cotée, elle compte 27 500 collaborateurs et est présente dans quatorze pays dans le monde, pour un chiffre d'affaires de 1,45 milliard d'euros. De son expérience de grands groupes en transformation rapide, Cécile Cloarec a acquis un savoir-faire pour concilier évolution des stratégies et pérennité du sens, et une préférence assumée pour les stratégies de long terme.*

## — Quelle est votre appréhension du sens dans l'entreprise ?

L'idée du sens est essentielle car un être humain est un animal social, et fondamentalement aussi un être de projet. Ce qui génère l'énergie d'une personne, c'est de savoir pourquoi elle travaille, à quoi elle contribue, et ce que cela va lui apporter.

Pour qu'une entreprise fonctionne avec des gens motivés, il faut donc un projet collectif, que les collaborateurs y croient et que chacun d'entre eux estime y avoir un destin. Il appartient aux dirigeants de définir ce projet collectif - ce que l'on veut être, ce que l'on veut devenir - et le sens qui s'y attache. Il s'agit de déterminer la vision, la mission de l'entreprise.

Ensuite, vient la stratégie, qui est le « comment », la trajectoire pour atteindre ce but et sa traduction en chiffre d'affaires, en résultat, en positionnement marché, en image de marque...

Pour définir le comment, il faut également se demander quelles valeurs vont présider aux règles du jeu, quels mots vont animer notre façon de faire, et la démarche doit être sincère, incarnée.

Dans mon métier de DRH, j'ai acquis une conviction : une entreprise ne se transforme bien qu'avec et pour les hommes, et non contre eux. Avec une orientation long terme de l'entreprise, le sens est mécaniquement plus facile à trouver et apparaît plus clairement aux collaborateurs. Car les stratégies et le management sont plus stables, et l'on parle évolution plutôt que révolution.

“Le sens, c'est un peu comme un tableau impressionniste où toutes les taches de couleur se fondent pour créer une ambiance”

## — Quelles lignes directrices recommandez-vous pour mettre en œuvre ce sens ?

Il y a trois éléments essentiels à travailler : la compréhension, l'adhésion, et le fait de donner à chacun sa place dans le projet. Il peut d'ailleurs exister des projets très aspirationnels, mais dans lesquels les gens estiment ne pas avoir leur place.

La communication est très importante. Il convient de s'assurer que tout le monde a bien compris, à tous les niveaux de l'échelle. Il faut aussi être cohérent dans la prise des décisions, du début à la fin, dans les moindres gestes symboliques.

Le sens peut être plus simple à trouver dans les entreprises en croissance, comme celle dans laquelle je travaille aujourd'hui. Cependant, même une entreprise qui traverse des passes difficiles peut motiver les gens. Mais il faut de l'engagement de la part des dirigeants, de l'exemplarité, du courage : c'est cela, je crois, qui donne envie - ou pas - de les suivre.

Le sens, c'est un peu comme un tableau impressionniste où toutes les taches de couleur se fondent pour créer une ambiance. Et toute dissonance est extrêmement vite repérée.

## — Faut-il nécessairement du sens pour impliquer ses salariés ?

Le sens est le premier ressort de la motivation et de l'engagement.

Quand les gens décrochent, deux facteurs sont souvent en cause. Le premier est un ressenti du collectif. Quand le collectif est maltraité, les gens se

plaignent de ne pas savoir où ils vont, de ne pas comprendre leur entreprise, de ne plus y croire. Ils jugent que les décisions prises « ne font pas sens » parce que, soit le projet n'est plus suffisamment clair, soit ce projet ne respecte pas le collectif en place.

Le second facteur de décrochage tient à la personnalité de chacun : *burn-out*, *bore-out*... ces nouveaux maux qui sont liés à une trop grande pression de l'entreprise sur l'individu. Mais la pression au travail est très subjective. Elle ne dépend pas seulement de la charge de travail, mais aussi justement du sens que l'on trouve, ou pas, à son activité et de la reconnaissance que l'on en tire. L'exemple des start-ups où les gens bossent énormément, mais avec un niveau de motivation fort, est très révélateur. Le sens de leur travail est évident, intrinsèque au projet, et transcende l'effort.

Dans la grande distribution, quand j'étais DRH de Monoprix, j'ai vu des gens changer complètement une fois qu'ils ont eu retrouvé un sens à leur travail, grâce à un management fortement participatif : avant, ils alignaient des pots de moutarde dans les rayons pour des bobos privilégiés ; après, ils participaient à une meilleure expérience de vie pour leurs clients préférés. C'est la métaphore de la cathédrale.

— Vous évoquez une transformation à long terme, avec et pour les hommes, quelle a été votre expérience de DRH en la matière ?

La transformation avec les collaborateurs d'une entreprise prend du temps : courbe de deuil, appropriation du nouveau sens, adaptation des compétences, évolution des dispositifs managériaux, mise en cohérence des politiques RH... il faut changer le cadre collectif et que chacun s'y adapte. Comme chaque être humain réagit à son rythme et que l'on n'a pas tous la même flexibilité, ni la même vitesse d'apprentissage, il est difficile de faire pivoter tout un corps social en quelques mois. C'est pourquoi l'investissement mis dans la transformation humaine d'une organisation s'accommode mieux du temps long que du temps court, voire très court, de certains modèles d'entreprise.

La capacité des entreprises à gérer le long terme tient souvent à leur structure capitalistique. Les entreprises familiales sont, en général, plus à l'aise avec le long terme parce qu'elles disposent d'une indépendance relative. Dans les entreprises cotées en bourse, ou détenues par des fonds d'investissement, la contrainte du court terme est beaucoup plus forte.

J'ai vécu les conséquences d'un tel changement capitalistique chez Carrefour. Alors que la famille Halley était encore l'actionnaire de référence, un nouveau fonds est entré au capital de l'entreprise courant 2007 et a entraîné un changement de CEO : Lars Olofsson a succédé à José Luis Duran dès janvier 2009.

Un changement de CEO signe souvent un changement de stratégie, ce qui induit forcément une perturbation du sens pour les salariés. Étranger au groupe Carrefour, Lars Olofsson a rapidement fait le choix d'engager un projet

“ Un changement de CEO signe souvent un changement de stratégie, ce qui induit forcément une perturbation du sens pour les salariés ”

stratégique novateur, avec un nouveau concept d'hypermarché, et de changer un grand nombre de personnes du comité exécutif, en allant chercher des remplaçants à l'extérieur. Faire porter un projet totalement nouveau par des gens qui ont façonné l'entreprise telle qu'elle existe, leur demander de renoncer et même de casser ce à quoi ils ont contribué, c'est prendre le risque de se heurter à un obstacle conceptuel et culturel. De ce point de vue, il est utile d'aller chercher des gens ailleurs, affranchis du poids du passé. Cependant, le fait de reconstituer un Comex quasiment intégralement avec des gens étrangers à l'entreprise peut aussi poser des problèmes.

“ Créer des connexions entre une équipe de direction entièrement renouvelée et les salariés de l'entreprise tient de la gageure ”

— Donc, selon vous, le renouvellement complet d'un Comex pour porter une nouvelle stratégie casse le sens ?

Cela nécessite intrinsèquement de reconstruire ou réaffirmer le sens, pour le corps social évidemment, mais d'abord pour l'équipe de direction elle-même.

Il faut déjà que l'équipe de direction s'aligne sur une même trajectoire, et ce, malgré des recrutements qui s'échelonnent nécessairement un peu dans le temps... Et puis, parce que les êtres humains sont des « animaux sociaux », la nouvelle équipe devra construire, en son sein, un *affectio societatis*, tout en tissant simultanément des liens avec les équipes internes « historiques » qu'elle aura à diriger. Tout cela dans des délais serrés et sous une pression de résultat qui n'attend pas.

La deuxième difficulté tient au message qui est envoyé au corps social. Celui-ci peut légitimement s'interroger sur la réalité de la courroie de transmission entre lui et la gouvernance de l'entreprise. On voit les similitudes avec la crise des Gilets jaunes. Créer des connexions entre une équipe de direction entièrement renouvelée et les salariés de l'entreprise tient de la gageure. Probablement encore plus dans des entreprises relativement « endogamiques », avec des cultures de carrières internes et peu habituées à intégrer des managers seniors non issus du rang.

Quand Georges Plassat a finalement remplacé Lars Olofsson trois ans plus tard, il a déclaré lors de l'assemblée générale du groupe qui a suivi : « j'ai trouvé un canard sans tête et mon premier job est de regreffer une tête sur le cou du canard ». On a alors vu réapparaître dans les publications et prises de parole externes un vocabulaire groupe datant des années quatre-vingt, évoquant les « politiques hommes, argent, marchandises », les « Carrefouriens » ont retrouvé leurs repères, quitte à laisser peut-être un peu trop de côté la révolution numérique et ses enjeux !

— Dans un tel maelstrom, la DRH est-elle impuissante ?

Ce sont des périodes évidemment difficiles, où vous avez la pression des enjeux stratégiques et humains, les convictions que vous défendez, votre effort personnel d'adaptation à un nouveau management et la question de votre propre adhésion au nouveau sens. Pour ma part, j'ai travaillé à ce que les nouveaux venus intègrent l'entreprise le mieux possible, et à donner du

sens à ces changements pour tous les collaborateurs et les partenaires sociaux, parce que c'est la base pour qu'un projet humain réussisse.

– **Aujourd'hui, vous êtes DRH de FM Logistic, une entreprise de taille intermédiaire non cotée. Pourquoi ce choix ?**

FM Logistic est une entreprise en croissance depuis cinquante ans, dirigée et possédée par des actionnaires familiaux, et effectivement non cotée. Mais plus que le type d'actionnariat, c'est le projet que j'ai choisi, le sens donc... Je tenais à rejoindre une entreprise à l'activité *people intensive*, internationale, et je savais aussi que je choisirais un patron. En tant que DRH, notre action est fortement influencée par le dirigeant avec lequel on travaille. Ce n'est pas le même DRH, et pas le même job en fonction du CEO. Le rôle qu'il donne à la fonction RH, ou bien ses convictions en matière de management, donnent la coloration de votre job, même si, évidemment, il y a dialogue et enrichissement réciproque. J'avais le choix entre FM Logistic et une autre entreprise, beaucoup plus grande et plus *glamour* a priori. Mais je n'ai pas donné suite car le CEO avait une vision RH trop éloignée de la mienne. Ces éléments fondamentaux de sens, du modèle d'entreprise que l'on veut au plan managérial et sociétal, étaient au rendez-vous chez FM, et il y avait beaucoup à construire concrètement.

– **Comment concevez-vous votre rôle chez FM Logistic ?**

Avec 1,5 milliard d'euros de chiffres d'affaires, nous sommes encore classés dans les ETI (jusqu'à 2 milliards d'euros), mais nous sommes déjà une grande entreprise par le nombre de collaborateurs (27 500 dans 14 pays), avec la complexité de management attachée.

Mon rôle consiste d'abord à faire évoluer les compétences et les organisations pour les adapter à cette exigence de grande entreprise internationale, et, en même temps à soutenir la transformation digitale, qui touche tous les business et ceux de la chaîne d'approvisionnement plus que d'autres.

Enfin, le troisième volet de mon action consiste à accompagner la croissance qui est de l'ordre de 10, voire 12 % par an, en mettant à part l'année particulière de 2020... Or, quand vous avez une activité *people intensive*, les effectifs peuvent croître presque aussi vite que le chiffre d'affaires. Nous sommes une entreprise fortement créatrice d'emplois, à tous niveaux de qualification, de l'ingénieur expert au candidat en insertion et dépourvu de diplôme. Mon premier job de DRH est donc de faire monter à bord des milliers de personnes chaque année et les faire adhérer à la culture FM, au sens, dans une entreprise internationale et multi-sites.

– **Quelle importance accordez-vous aux valeurs de l'entreprise ?**

À mon arrivée, l'entreprise revendiquait des valeurs fortes, plutôt implicites, et était dotée d'un modèle managérial formalisé et puissant, mais qui datait des années quatre-vingt. Les gens citaient sans cesse les premiers verbes de ce modèle : *informer, déléguer, contrôler, partager...* et, clairement, le mot *contrôler* était clé, issu d'un modèle peut-être un peu paternaliste, avec ses bons côtés et ses limites.

“ En tant que DRH, notre action est fortement influencée par le dirigeant avec lequel on travaille ”

Or, il fallait donner plus d'autonomie dans l'organisation. Les dirigeants souhaitaient désormais voir leurs collaborateurs « tous entrepreneurs ». Des valeurs nouvelles avaient déjà été décidées par le comité de direction, autour de l'entrepreneuriat, de l'exigence, de l'envie à donner à chacun dans son travail. Mais elles avaient du mal à trouver leur place, alors nous avons décidé de reprendre l'activité avec une autre approche.

“ La façon de faire les choses est aussi porteuse de sens ”

– **Comment avez-vous fait évoluer ce modèle managérial ?**

Nous avons d'abord lancé un travail participatif de refondation des valeurs auquel ont été associés les 18 000 collaborateurs de l'époque : la façon de faire les choses est aussi porteuse de sens. Nous leur avons demandé, à partir de nuages de mots, de qualifier leurs valeurs

personnelles, celles qu'ils vivaient au quotidien chez FM, et celles qu'ils souhaitaient vivre demain, pour que l'entreprise soit performante.

Par ce processus, nous avons pu les faire réfléchir sur le sens de façon intuitive, et commencer l'appropriation. Il s'agissait aussi de préparer le futur sans renier le passé mais, au contraire, en s'ancrant dans le cœur positif de la culture.

Puis nous avons enrichi les résultats de l'enquête par des panels de collaborateurs et cerné plusieurs thématiques de la culture voulue. Enfin, nous avons opéré, avec les dirigeants-actionnaires, la sélection définitive de trois mots : *confiance, performance, ouverture*.

Nous avons écrit la signification de ces trois mots. Pour la confiance, par exemple, on a dit qu'elle se donnait a priori, ce qui était en rupture totale avec la logique de contrôle qui prévalait.

Ensuite, nous avons retravaillé avec des groupes de collaborateurs, pour expliciter par quels comportements ces valeurs pourraient s'exprimer. C'est sur cette base que nous avons construit notre modèle de compétences comportementales, le *FM Way*. Le processus de création lui-même était déjà l'incarnation du modèle managérial participatif et entrepreneurial souhaité. Depuis, tous les *process* RH, les actions de communication, les décisions managériales sont travaillées en cohérence avec ce modèle.

– **La redéfinition de ces valeurs a-t-elle été jusqu'à formuler une raison d'être ?**

À la fin du travail de refondation des valeurs, nous avons effectivement réfléchi à la mission de l'entreprise en formulant ce que l'on est, ce que l'on fait, ce que l'on veut atteindre. Notre raison d'être s'exprime ainsi : « des équipes créatrices de solutions pour une *supply chain* durable au service d'une meilleure qualité de vie ». C'est l'affirmation de notre rôle au service des consommateurs finaux et des citoyens, autant qu'une revendication de notre culture de management centrée sur l'intelligence collective.

– **Le partage de la valeur est-il un sujet dans votre entreprise ?**

Nos actionnaires familiaux sont pour partie dirigeants dans l'entreprise. Ils en détiennent 95 %, le solde étant aux mains des salariés, via des plans d'épargne et des plans d'actionnariat. Hors de France, nous pratiquons aussi des attributions de *phantom shares*, un équivalent d'actionnariat sous une forme de cash, plus adapté aux réglementations locales.

– L'actionnariat familial est-il porteur de sens ?

Je crois que chaque entreprise, qu'elle soit familiale ou non, peut et doit avoir un sens qui lui est propre. Peut-être l'actionnariat familial assure-t-il simplement davantage la cohérence d'ensemble et la constance dont le sens a besoin pour être compris et crédible auprès des équipes.

Je ne dis pas que l'actionnariat familial est en soi porteur de sens, mais il s'accompagne souvent de quelques marqueurs « aidants » : l'attachement certain des actionnaires familiaux à la pérennité de l'entreprise, l'incarnation de l'actionnariat au travers de personnes physiques, qui parfois dirigent aussi l'entreprise, et la continuité du récit collectif de génération en génération. Tout cela facilite l'adhésion des collaborateurs au sens donné, y compris dans les nécessaires transformations. Et dans une période comme celle que nous traversons avec la crise de la COVID, j'ai particulièrement vu, lors des décisions difficiles qui se sont présentées à nous, comment la pression du court terme a été constamment contrebalancée par l'exigence de pérennité, le souci d'assurer un développement durable.

– FM Logistic a-t-elle fait de sa raison d'être un facteur de différenciation ?

La raison d'être n'a pas été écrite ex nihilo, mais à partir des savoir-faire de l'entreprise, donc déjà, en tenant compte de notre différence, qu'il s'agit maintenant de pousser. Par exemple, nous avons inventé le *pooling*. C'est une autre façon de gérer la logistique de nos clients, en mutualisant les flux produits de plusieurs acteurs du secteur de la grande consommation sur une même plateforme logistique. Ce faisant, nous pouvons optimiser les flux de transport, avoir des rotations plus importantes, et donc minimiser les taux de rupture en magasin, mieux remplir les camions qui, sinon, rouleraient à 30 % à vide, et optimiser ainsi notre empreinte environnementale. La formalisation de notre raison d'être nous permet aujourd'hui d'agir encore plus en conscience pour un développement durable et l'affirmation de notre différence managériale.

La capacité de notre entreprise à maîtriser son modèle social et managérial devient aussi un facteur différenciant, car nous vendons à nos clients la continuité de leur chaîne d'approvisionnement, donc la fiabilité de nos services. Lors du confinement, nous avons donné priorité à la mise en sécurité de nos équipes et à la continuité du service aux consommateurs au nom de la valeur « confiance » ; nous n'avons pas fermé de site, ni eu recours au chômage partiel quand cela aurait été plus rentable à court terme. C'est un bon exemple de la façon dont le sens peut guider une entreprise dans la crise.

“ Chaque entreprise, qu'elle soit familiale ou non, peut et doit avoir un sens qui lui est propre ”

“ La capacité de notre entreprise à gérer ses collaborateurs devient un facteur différenciant ”

– Êtes-vous en charge de la responsabilité sociale de votre entreprise ?

La stratégie « développement durable » est de mon ressort depuis trois ans. Je me suis immédiatement attachée à donner une nouvelle impulsion à la démarche RSE et à la positionner en soutien de la stratégie de l'entreprise. C'est pour cela d'ailleurs qu'on parle de « développement durable » et pas de RSE chez FM, c'est complètement lié à la vision long terme que porte l'actionnariat familial. Aujourd'hui, il repose sur trois piliers :

- prendre soin des collaborateurs avec des enjeux de sécurité, de management participatif et de sens (sur le modèle de la pyramide de Maslow),
- réduire notre empreinte environnementale,
- aider nos clients à inventer des solutions de *supply chain* durable. Nous travaillons en partenariat avec eux. Nous les aidons par exemple à retravailler leurs emballages et avons internalisé, à cette fin, une compétence de création de *packaging*. C'est ainsi que l'on devient créateur de solutions.

Dès lors, le développement durable devient *core business*. Nous avons publié notre premier rapport d'impact il y a un an. Il sera aussi décliné, par client, dès cette année. La prochaine étape consistera à travailler avec nos partenaires pour influencer sur nos impacts indirects.

– Quels sont vos prochains chantiers RH ?

Nous allons poursuivre la numérisation de l'entreprise. Nous avons eu la chance, dès le début de la crise COVID, de pouvoir nous appuyer sur des outils digitaux et collaboratifs déjà bien implantés. Nous sommes ainsi restés efficaces et surtout en lien les uns avec les autres. À présent, nous voulons travailler avec les équipes pour affiner nos modes de management, apprendre à gérer les modes distanciel et présentiel de façon optimale, en gagnant un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle pour chacun, tout en consolidant le collectif.

“ La fonction RH doit être moteur pour aider l'entreprise à intégrer la data transformation ”

Mon deuxième grand chantier est la réorganisation de la fonction RH. J'ai des équipes RH dans le monde qui peuvent recruter jusqu'à 8 000 personnes par an, pour soutenir la croissance, mais aussi parce que le *turn over* est important dans le secteur. Il faut leur libérer du temps pour l'intégration des nouveaux et l'accompagnement managérial. Nous allons donc parler *reengineering* des processus de recrutement, pilotage des heures travaillées, etc. Là aussi, les outils digitaux, qui permettent de collecter la donnée et de l'analyser en temps réel, deviennent des atouts clés. La fonction RH doit être moteur pour aider l'entreprise à intégrer la *data transformation*, et quoi de mieux que de commencer par se l'appliquer à soi-même !

Notre troisième projet est de continuer à avancer sur le plan du développement durable pour nos équipes, en travaillant sur la sécurité et la santé. Je suis persuadée que les prochains grands progrès sur l'allongement de la durée de vie passeront par la médecine préventive, et aider nos collaborateurs à prendre soin de leur santé fait partie de notre responsabilité. La crise COVID n'a fait que renforcer cette conviction. Nous avons pris le parti de prendre soin de

chacun, au plan physique et psychique, et cela fait une vraie différence dans l'état de forme de nos équipes aujourd'hui. Au plan économique, l'entreprise tient bien le choc jusqu'ici, et l'engagement, qui est resté très bon, est un facteur clé de cette résilience.

– **Qu'est-ce que la crise sanitaire va durablement changer dans votre entreprise ?**

La première conséquence de cette crise est que les collaborateurs se sentent légitimes à demander le maintien de plusieurs jours de télétravail par semaine, car ils ont pris goût à une vie plus douce, où la pénibilité du trajet est réduite et où le temps gagné peut être réinvesti dans le sport, la vie familiale ou simplement dans leur métier.

Ensuite, pour un groupe international comme le nôtre, l'impossibilité de voyager va se transformer en un choix raisonné de ne plus – ou en tout cas beaucoup moins – voyager. Nous sommes en train d'adopter de nouvelles pratiques managériales à distance, qui se substituent assez efficacement aux visites des filiales et aux séminaires présentiels, notamment à l'international. On y gagne non seulement en temps et en coût, mais aussi en participation, car le temps nécessaire pour la rencontre est plus court, donc plus facile à trouver dans l'agenda, et le coût du voyage pour la *business unit* n'est plus un critère pour envoyer un collaborateur à un séminaire ou une formation. À la clé, un peu comme dans la société civile avec le développement des réseaux sociaux, il y a une forme de démocratisation de la prise de parole dans l'entreprise.

Au-delà des opportunités liées aux outils numériques, on voit aussi que le distanciel intensif pose une nouvelle exigence sur le management. Les chefs qui se contentaient de régner sur leurs troupes par le simple fait d'être présents tous ensemble au bureau, cela ne passe plus. **Chaque manager doit aujourd'hui faire un véritable effort pour animer son équipe** : une réunion en ligne, ça se prépare beaucoup plus qu'une réunion présentielle. Il faut aussi organiser différemment la fixation et le suivi des objectifs, sans pouvoir compter sur les échanges informels entre deux portes, et prendre soin de ses co-équipiers de façon plus proactive car on ne les croise plus si souvent à la machine à café. Nous sommes donc en train de sensibiliser les managers à ces aspects et nous développons pour eux des outils de type « kit de réunions », échanges de bonnes pratiques et co-développement au sein de communautés.

– **Quelles conséquences sur la DRH et votre mode opératoire, le « comment » ?**

Le principal changement est le passage à une communication plus directe et plus réactive. À chaque événement, **le réflexe est aujourd'hui de partager l'information vite et de la façon la plus large possible**, via des *video-calls* qui s'organisent en un clic. Le fonctionnement, en cellule de crise, pendant plusieurs mois, nous a aussi fait gagner en fluidité sur le mode collaboratif et en rapidité sur les processus de prise de décision.

Et puis, le mode distanciel et la réactivité aux événements étant devenus le *new normal*, personne n'a de souci à faire une vidéo conférence depuis sa cuisine ou depuis sa voiture, à commencer par les dirigeants... et donc cela libère tous les collaborateurs. La vie personnelle entre dans l'entreprise via l'écran, et cela humanise et simplifie les relations entre les gens.

“ Aider nos collaborateurs à prendre soin de leur santé fait partie de notre responsabilité ”

– **Quels sont les enseignements, les préoccupations, les interrogations et les exemples pratiques que vous pouvez nous faire partager ?**

Le grand enseignement que j'ai tiré de cette crise est que l'entreprise peut être, et doit être, un repère essentiel quand un événement majeur vient bouleverser les vies, comme nous l'avons vécu avec le confinement.

Dans chaque pays, et au siège, nous avons, dès le début de l'épidémie, institué une vidéo-conférence hebdomadaire pour tous les collaborateurs. Nous y présentions, de façon absolument transparente, ce que l'on savait – et ce que l'on ne savait pas – de la COVID dans le pays, comment nos équipes étaient touchées, la situation économique de l'entreprise, ainsi que les consignes sanitaires et autres mesures RH pour s'y adapter.

Ce rituel est devenu un rendez-vous très suivi, et de nombreux collaborateurs nous ont exprimé combien le fait d'avoir été ainsi guidés face à l'inconnu et d'avoir ressenti leur lien à un collectif les avait beaucoup aidés. Cela les a d'autant plus marqués qu'ils ont souvent vu, chez leur conjoint ou d'autres membres de leur famille, un vide abyssal laissé par des entreprises devenues silencieuses après un simple mail annonçant la mise en télétravail ou en chômage partiel.

À la sortie du premier confinement, nous avons réalisé un sondage qui a révélé que **75 % de nos collaborateurs avaient bien, ou assez bien, vécu la période en confinement**. Ce résultat, dans un contexte aussi anxiogène, est une vraie satisfaction.

“ La question du partage de la valeur est remplacée, en temps de crise, par celle du partage des efforts ”

– **La question du sens est donc toujours d'actualité ?**

C'est justement dans les périodes de crise que le sens est important. Ce sont des moments de tempête où le sens, la direction, peuvent vite être perdus de vue par des dirigeants sous stress alors même que les collaborateurs en perte de repères n'ont jamais eu autant besoin de ce sens pour traverser cette épreuve.

Une crise, c'est un moment de vérité. Quand tout va bien, il est facile d'affirmer, par exemple, que l'on prend soin des collaborateurs, que le premier actif de l'entreprise, ce sont ses équipes et que le profit n'est pas le seul critère de la création de valeur. Mais, ce discours est-il mis en œuvre lorsque, par gros temps, tenir ces

principes signifie, pour l'actionnaire, sacrifier tout ou partie de son gain ? La question du partage de la valeur est remplacée, en temps de crise, par celle du partage des efforts. Si on ne sait pas être cohérent à ce moment-là, alors le sens est mis à mal pour longtemps et, avec lui, l'engagement des équipes.

– **Comment reliez-vous vos actions de dirigeant avec la quête et la pérennisation du sens dans votre entreprise aujourd'hui ?**

La pérennisation du sens a été mon objectif permanent pendant cette crise. FM Logistic se définit très fortement par son ancrage social et par des valeurs fortes comme la confiance ou la priorité donnée à l'humain dans la conduite de l'entreprise. En temps de crise, cela voulait dire, d'abord, prendre soin des

collaborateurs, les mettre en sécurité en passant au télétravail ou en réduisant la productivité des opérations pour garantir l'observation des gestes barrières. Ensuite, cela impliquait de surinvestir en mesures préventives pour les rassurer au quotidien et leur permettre de rester mobilisés afin de servir les clients et ainsi protéger l'entreprise, donc l'emploi. C'est la raison pour laquelle nous avons autant communiqué, pour dire ce que l'on faisait pour eux, où en était l'entreprise, comment continuer le service aux clients, comment nous proposons de partager les efforts entre actionnaires et collaborateurs : forte baisse du profit pour les uns, mesures RH visant à la maîtrise des coûts pour les autres (gel des salaires des dirigeants, pose de congés pour tous, diminution des dépenses de formation, coupes dans les projets et les déplacements)... Nous avons, en revanche, respecté tous nos accords salariaux issus des négociations annuelles obligatoires (NAO), évité le recours au chômage partiel pour garder les collaborateurs mobilisés, et nous n'avons pas annulé les dispositifs de parts variables. Car nous avons considéré que l'essentiel était que chacun continue à se battre pied à pied pour la meilleure performance possible.

En résumé, pour revenir à votre questionnement initial, tenir le sens, c'est, pour chaque collaborateur, toujours répondre à ces deux questions essentielles : « est-ce que je comprends le projet de l'entreprise ? » et « comment suis-je pris en compte, moi, dans ce projet ? ». Et si vous tenez le sens, vous tenez l'engagement.

” ” ”

Cécile Cloarec est depuis 2014 responsable de l'organisation et du développement des ressources humaines de FM Logistic (27 500 personnes dans 14 pays) au niveau international, dans un contexte de croissance soutenue et de transformation numérique. Elle coordonne également la stratégie de développement durable de l'entreprise ainsi que sa communication internationale (depuis 2017), notamment sur le plan de la marque employeur.

Avant de rejoindre FM Logistic, Cécile a été directrice des ressources humaines, de la communication et du développement durable de Monoprix (2011-2014). Elle a occupé auparavant des postes de direction chez Carrefour, en particulier celui de DRH France et groupe (2007-2010).

Diplômée de Sciences Po Paris, elle a commencé sa carrière à la Fédération nationale des travaux publics (FNTP) avant de travailler chez Hay Group et chez Yves Rocher comme spécialiste des rémunérations.

# “ LA DRH EST UN ROUAGE ESSENTIEL DANS LA DEFINITION D’UNE AMBITION COLLECTIVE ET LA COHESION SOCIALE DE L’ENTREPRISE ”



GILLES GARCZYNSKI  
—  
**Safran**

*Gilles Garczynski est directeur adjoint des ressources humaines de Safran, chargé des Talents et des Cadres dirigeants depuis 2018. Depuis trente ans, il est fidèle à sa vocation de DRH qui s'épanouit dans l'industrie et, en particulier, dans le secteur aéronautique, spatial et défense.*

*Safran, deuxième équipementier aéronautique mondial, avec 79 000 collaborateurs fin 2020, est issu de la fusion Snecma-Sagem en 2005 et a grossi d'un tiers en 2018 avec l'acquisition de Zodiac Aerospace. Challengee sur sa capacité à insuffler un sens partagé dans le cadre d'une croissance dynamique et sans accroc, la direction des ressources humaines du groupe doit désormais, crise de la Covid-19 oblige, repenser les ressorts de l'engagement personnel et de l'inspiration du collectif.*

## — Quelle est votre vision du sens ?

Ce qui « fait sens » dans l'entreprise, c'est lorsqu'une ambition collective s'exprime et qu'elle résonne avec les aspirations profondes des collaborateurs. J'aime le terme d'« ambition partagée », car il peut traduire une vraie cohérence entre les projets professionnels des personnes et la direction donnée à l'entreprise, incarnée par son dirigeant et son équipe de direction.

J'ai toujours été guidé par une recherche de sens dans mes choix et mes engagements. Et je vois le DRH au cœur de ces questions sur le sens, tout particulièrement concerné à la fois par la nature des décisions prises et par leur influence sur la vie professionnelle des collaborateurs, mais aussi sur leur vie personnelle : choix de métier, niveaux de responsabilité, lieu de résidence, développement personnel...

Au fil des années, ce mot *sens* a pris un relief important. Les attentes des nouvelles générations, les crises de notre modèle économique traditionnel, et les inégalités croissantes nous amènent à nous interroger plus qu'auparavant sur notre métier et la façon de l'exercer. **Il nous faut répondre à des enjeux qui ont changé de nature et pris un autre relief, comme la cohésion sociale, la qualité de vie au travail, l'exemplarité du management** et, bien entendu, la préservation de notre environnement, la santé et les conditions de vie des générations futures.

En évoluant, nous souhaitons également préserver nos acquis. La qualité de vie et la reconnaissance sont, chez Safran, un souci constant. Les enquêtes internes sur la fierté d'appartenance et la satisfaction au travail ont toujours donné des résultats très élevés (respectivement supérieurs à 90 % et 80 %). Au total, notre image employeur a progressé significativement ces dernières années. Nous sommes à la quatrième place auprès des étudiants ingénieurs (classement Universum 2020) et sixième auprès des jeunes professionnels.

## “ Parler vrai, de la sincérité et faire ce que l'on dit ”

### — Le rôle du DRH a-t-il évolué ?

C'est un rôle à la fois d'orientation stratégique, d'inspiration et de réalisation : nos équipes portent des projets concrets. **Au sein d'un Comex, le DRH a deux missions : participer à la vision stratégique d'ensemble et incarner la fonction RH.** Mais le DRH, peut-être plus que les autres membres du Comex, a ce rôle d'inspiration visant à insuffler une dynamique, à créer les bases d'une collaboration qui génère de la motivation. Et, depuis la période difficile que nous vivons, les collaborateurs, plus que jamais, attendent de leur DRH un parler vrai, de la sincérité, et surtout, au-delà des beaux discours, qu'il fasse ce qu'il dit, et crée une relation de proximité : le télétravail, l'envol des contacts virtuels... ont changé la donne.

### — Comment promouvoir une culture d'entreprise fédératrice et génératrice de sens ?

Toute vision RH doit s'incarner dans un écosystème, un ensemble de normes et de valeurs représentatif de la culture de l'entreprise et de son histoire. Or notre groupe a réalisé d'importantes acquisitions d'entreprises ayant des cultures également bien affirmées. Ainsi, Safran a acquis Zodiac Aerospace en 2018.

Le chiffre d'affaires du groupe a ainsi progressé d'un seul coup d'un tiers, de 16 à 21 milliards d'euros, et ses effectifs ont grossi de 68 000 à 92 000 personnes. La moitié du personnel est désormais basée en France (contre 60 % auparavant) et l'autre moitié est à l'étranger, notamment en Amérique du Nord, où trois nouveaux membres du Comex sont également installés.

Cette opération de croissance externe nous a poussés à revoir notre organisation RH, dans le but de garantir une plus grande cohérence dans nos actions et nos politiques, et favoriser une plus forte coopération entre nos propres équipes.

– **Sans cette réorganisation de la direction des ressources humaines, le groupe aurait-il perdu du sens ?**

La DRH est un rouage essentiel dans la définition d'une ambition collective et la cohésion sociale de l'entreprise, aux différents niveaux de responsabilités : groupe, sociétés, divisions... Donc, oui, nous ajuster aux besoins du groupe en matière d'organisation et de déclinaison d'une vision RH plus inclusive, plus globale et plus collaborative, était indispensable.

Pour illustrer cela, en 2019 nous avons décliné la vision RH autour de trois grands objectifs stratégiques. Le premier visait à rendre la DRH plus globale. Nous avons convenu d'internationaliser la fonction pour répondre au nouvel équilibre du groupe, et de développer une meilleure coopération entre les sociétés et l'ensemble des métiers de la filière RH, indépendamment des organisations et structures hiérarchiques.

Le deuxième objectif a été de mettre le salarié au centre de nos actions en professionnalisant les métiers RH pour augmenter l'attention portée aux collaborateurs et aux managers, et en modernisant le dialogue social. Enfin, nous avons voulu simplifier et innover. Simplifier nos modes opératoires ainsi que nos processus de décision pour avoir plus d'impact et de cohérence dans les actions, numériser nos processus pour améliorer l'expérience collaborateur, et innover dans les pratiques managériales.

Ces axes continuent à être déclinés sur de nouvelles priorités : la gestion et la mobilité des talents, l'inclusion et la diversité. Avec la crise Covid, nous avons vu que le domaine des relations sociales offrait l'opportunité d'une réelle co-construction entre acteurs RH, et avec les représentants des organisations syndicales et les comités sociaux et économiques.

– **Justement, comment avez-vous conjugué crise de la COVID et sens chez Safran ?**

La crise sanitaire a entraîné le secteur aéronautique dans une crise économique et financière sans précédent, dont tous les paramètres ne sont pas aujourd'hui connus et maîtrisés. Le choc est brutal, faisant suite à des décennies de croissance, seulement ralentie ponctuellement par quelques crises financières ou d'origine géopolitique.

Le trafic aérien est à la moitié de ce qu'il était au début de 2020 et les compagnies aériennes sont en grande difficulté. Notre activité dite de construction neuve, mais également de services (maintenance et réparation), est durement affectée.

L'ensemble du secteur aéronautique a réalisé que la reprise ne se produira pas avant 2024 ou 2025, selon les segments de marché, et que, de toute façon, elle se fera sur des bases différentes : la recherche d'une aviation

## “Un accord social signé à l'unanimité des organisations syndicales”

décarbonée. L'innovation en matière de nouveaux carburants et de nouveaux matériaux, plus légers et résistants, sera ainsi centrale pour accompagner une reprise durable du trafic aérien.

Dans ce contexte, notre priorité chez Safran a été de conclure un pacte social autour de mesures d'économies qui permettent de passer les deux prochaines années sans engager de plan de licenciement en France, tout en préservant

les ressources clés, et en développant les compétences nécessaires à notre effort de recherche et développement.

Ceci s'est réalisé autour d'un accord de transformation de notre activité, précurseur en France, signé, en juillet 2020, à l'unanimité des organisations syndicales, et également, par une mise en œuvre massive de solutions de chômage partiel, partout dans le monde, dans les conditions réglementaires qui nous étaient accordées.

– **Pendant cette période difficile, diriez-vous que le périmètre de la DRH s'est rétréci ?**

Non, au contraire. Une gestion de crise impose d'établir des priorités, et la capacité de la DRH à faire face et à les mettre en œuvre a conforté celle-ci dans son rôle de partenaire stratégique, projetant le groupe dans son futur.

Nous avons ainsi érigé trois priorités. D'abord, gérer l'adaptation des effectifs et la juste allocation des ressources par rapport à la charge, ensuite préparer la transition vers les métiers et le leadership de demain, et enfin, questionner et revoir nos façons de travailler afin de concilier responsabilisation, motivation, développement professionnel, équilibre professionnel-personnel et qualité de vie au travail.

Je prendrai pour exemple le développement du télétravail qui a été important depuis le début de la crise, et a suscité de nombreux débats dans les comités de direction et au sein des équipes. Globalement constructifs, ceux-ci ont permis d'assouplir les règles de télétravail partout dans le groupe et de reconnaître la pertinence de ce mode de fonctionnement.

Néanmoins, des règles ont été fixées pour maintenir le lien social et le rôle du manager. Deux à trois jours de présence hebdomadaire sur site ont été demandés, y compris quand le chômage partiel était nécessaire : un à trois jours par semaine de chômage partiel en moyenne au plus fort de la crise (de mars à septembre 2020), un à deux jours depuis la mise en place, au 1<sup>er</sup> octobre, de l'activité partielle de longue durée (APLD) dans l'ensemble du groupe en France.

– **Vous évoquez une réflexion sur le leadership de demain, vos critères sont-ils en train d'évoluer ?**

Notre *leadership model* a été défini en 2011 et il est toujours en vigueur. Il sera certainement révisé et « réinventé » prochainement pour répondre aux enjeux de l'aéronautique de demain. Il a apporté beaucoup à Safran en matière de cohésion et de dynamique partagée. Il a été co-construit par des groupes de dirigeants, notamment dans le cadre de notre programme interne de formation Dirigeant *Top Executive* (TopEx), et piloté par la DRH et le Comex.

Nous avons identifié cinq compétences attendues – mobiliser autour d’une vision partagée, manager par l’exemple, responsabiliser chacun, gagner en équipe, oser entreprendre et innover –, et vingt-cinq comportements précis associés.

Ce sont ces *soft skills* sur lesquels les collaborateurs sont évalués. Après de longs débats, nous avons décidé que notre cible ultime était l’ensemble du personnel et pas seulement les managers hiérarchiques. Le management de projet et les rôles fonctionnels ont pris progressivement une importance croissante dans le groupe. Et il nous a semblé plus adapté de n’exclure personne, et de décliner notre modèle avec un vocabulaire adapté selon les niveaux de responsabilité.

#### – Comment se décline ce modèle dans les différentes entités du groupe ?

Chacune des sociétés du groupe, voire chaque site, développe des initiatives qui lui sont propres et qui viennent enrichir la boîte à outils du groupe. Par exemple, des sensibilisations au leadership où, pendant une journée, sont organisés des ateliers de co-développement et des échanges avec un membre de la direction générale, animés par des personnes de l’interne formées spécifiquement à cette fin.

Nous développons aussi des *Team Dynamics*, qui sont du coaching dynamique d’équipe, sur trois mois, mené par des personnes du groupe sur la base du volontariat, et également du *mentoring* pour accompagner des prises de fonction.

Nous proposons, en outre, des ateliers de leadership focalisés sur de la résolution de problème et des cercles de leadership regroupant sur quelques mois des managers travaillant sur une problématique identifiée, comme, par exemple, le management à distance, les problématiques de rétribution...

Toutes ces initiatives participent à l’engagement des collaborateurs et à la création d’une trajectoire commune, porteuse de sens.

Une nouvelle étape a été franchie en 2016 lorsque toutes les sociétés du groupe ont été rebaptisées avec le nom *Safran* comme dénominateur commun. Ce fut une rupture importante par rapport aux noms historiques de *Sneema*, *Turbomeca*, *Messier*... Pour autant, ce changement s’est réalisé sans aucune difficulté, car nous avons anticipé, et construit cette identité et cette communauté d’appartenance, depuis plusieurs années.

#### – Safran se veut-elle une entreprise citoyenne ?

Absolument, nous avons de multiples engagements citoyens à l’échelle de notre implantation mondiale. Les contributions vont de l’éthique des affaires à des relations fournisseurs responsables, en passant par un effort continu dans les domaines de la santé et de la sécurité de nos collaborateurs. Nous déployons aussi de multiples initiatives citoyennes locales en matière de développement du capital humain et en faveur de l’attractivité de la filière industrielle aéronautique auprès des collégiens et lycéens, par exemple, pour enrichir nos viviers de futurs experts et dirigeants.

Nous avons 5 % d’apprentis sur le territoire français, soit plus de 2 000 jeunes en formation et également 3 000 stagiaires par an. Nous maintiendrons cet

effort de préparation de l’avenir, malgré la crise, en recrutant encore au moins 700 nouveaux apprentis cette année. Et tous nos sites à l’étranger ont des *graduate programmes* et des formules proches de l’apprentissage.

En France, et en démarrage à l’international, nous avons également des partenariats structurants avec 19 grandes écoles d’ingénieurs. Nous participons à leurs orientations stratégiques, proposons des stages, participons à des forums et effectuons des enseignements.

## “ Les grands groupes ont une responsabilité majeure dans l’accompagnement des changements technologiques sur l’ensemble de leur filière ”

L’agence indépendante de notation extra-financière Vigeo-Eiris nous a évalué en 2019 à la première place parmi 44 entreprises du secteur Aérospatial/Défense, traduisant ainsi les progrès accomplis dans la prise en compte des critères ESG (environnementaux sociaux et de gouvernance) dans la stratégie.

– Est-ce compatible avec les enjeux de transformation de l’industrie, la généralisation de la robotisation, la tentation d’une main d’œuvre moins chère... ?

Évidemment, comme tous les groupes industriels, a fortiori dans l’industrie aéronautique, nous avons déjà dû engager des transformations lourdes qui vont se poursuivre. Tous nos sites sont donc concernés par des briques d’usine du futur (usine 4.0). Il faut expliquer

les changements de mode opératoire car **la crainte que l’innovation technologique tue l’emploi est toujours forte**. Aujourd’hui, dans les usines, tout le monde a compris l’importance d’avoir les investissements adéquats et de préserver ainsi notre compétitivité, et donc, à terme, l’emploi.

Nous avons donc pu simultanément développer des usines à l’étranger (USA, Malaisie, Tunisie, Maroc...), tout en maintenant, voire en développant, celles que nous avons en France (extension de l’usine de Villeurbanne, création de Commercy, projet de création d’usine à Feyzin...).

Les grands groupes, grands donneurs d’ordre, ont une responsabilité majeure dans l’accompagnement des changements technologiques sur l’ensemble de leur filière d’approvisionnement et leur impact humain. La formation et la préservation de l’emploi dans des bassins fragilisés sont des priorités.

#### – Safran s’est doté d’une raison d’être courant 2020 : qu’est-ce que cela change dans le quotidien des salariés ?

La raison d’être reflète ce que nous sommes et là où nous voulons aller. J’oserais donc dire que cela ne change pas le quotidien. Mais elle engage les collaborateurs dans une vision partagée sur des objectifs non purement économiques et elle témoigne aussi d’un mouvement de la direction générale du groupe vers des objectifs de responsabilité sociale et sociétale. La DRH, qui en a la responsabilité, est un acteur clé de la mise en œuvre concrète de cette politique RSE.

Nous avons finalisé cette raison d’être début 2020. 8 300 personnes ont voté et 800 ont exprimé une proposition sur le sujet. En résumé, la raison d’être est d’offrir des solutions de haute technologie pour un monde plus sûr, et un transport aérien plus respectueux de l’environnement, plus confortable

et accessible. La rentabilité est donc mise au service de notre raison d'être. Tout en ayant l'ambition motivante de passer de deuxième à premier équipementier aéronautique mondial.

— Quelles sont vos prochains axes de progrès ?

J'aimerais que le groupe grandisse humainement en intégrant davantage encore la notion de performance globale et qu'elle repose sur le développement des personnes.

La crise Covid est une épreuve profonde dont on ne connaît pas la durée exacte et qui peut affecter de façon encore imprévisible certains pans d'activité.

Dans un tel contexte, la confiance mutuelle entre les différentes composantes du groupe et la recherche d'un intérêt supérieur à celui de son entité particulière, voire de soi-même, me semblent être un axe de progrès important et un facteur clé de notre résilience.

Les fonctions transverses, les projets groupe sont encore trop souvent difficiles à conduire alors que leur pertinence et leur « sens » font peu de doute. Il nous faut donc encore travailler à trouver ce difficile équilibre entre la responsabilisation au plus près du terrain et une performance globale nécessitant de cheminer ensemble, parfois au prix de quelques sacrifices locaux.

Pour donner un exemple, un avion plus électrique nécessitera la mise en commun de la grande expertise du centre de recherche de Saclay, celle des talents de Safran *Electrical & Power* (électrotechnique, câblage), celle de la force de frappe en propulsion de Safran *Aircraft Engines* (ex Snecma) et la transmission de puissance (Safran *Transmission Systems*). Et le modèle économique et industriel de chacun sera remis en cause.

— Comment y travaillez-vous ?

Nos organisations reproduisent beaucoup l'existant. Il faudrait que l'on soit capable d'accompagner des remises en cause plus profondes, d'être plus disruptif. L'image négative du cloisonnement entre sociétés du groupe peut aussi prendre racine dans la juxtaposition de lignes hiérarchiques non justifiées. La DRH a un rôle d'accompagnement des managers, pour susciter des réflexions sur ce que l'on génère comme rigidités et engager les gens dans des modes de production plus collectifs.

Enfin, et en conclusion, donner du sens, si on revient à la définition première, c'est prendre le temps d'expliquer. Je crois à l'effet démultiplicateur du temps consacré à expliquer une situation et une décision. Combien de fois ai-je noté que la pédagogie et la confiance sont déterminantes pour engager fondamentalement les collaborateurs. Il n'est jamais inutile de le rappeler.

” ” ”

“ La rentabilité est mise au service de notre raison d'être ”

“ La recherche d'un intérêt supérieur à celui de son entité particulière, voire de soi-même, est un facteur clé de résilience ”

Diplômé de l'IEP Paris (Institut d'études politiques) et titulaire d'un DEA de Droit social, Gilles Garczynski effectue la majeure partie de sa carrière dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, au sein des groupes Airbus (1998-2003), Thales (2003-2010) et Safran (1989-1993 et depuis 2012) où il est aujourd'hui directeur adjoint des ressources humaines chargé des Talents et des Cadres dirigeants depuis 2018.

Il occupe également les fonctions de DRH chez Bull Electronics, de 1993 à 1998, et chez CGG, leader des géosciences, de 2010 à 2012.

Au cours de ses plus de trente ans d'expérience dans les ressources humaines, Gilles a été exposé à des contextes de transformation profonde où les entreprises ont connu des cycles d'activité très contrastés, des évolutions technologiques majeures, et où l'internationalisation et la globalisation ont généré des changements organisationnels importants ainsi que des évolutions considérables des pratiques RH et des modes d'exercice du leadership.

Généraliste des ressources humaines, Gilles a aujourd'hui la responsabilité de l'attractivité de Safran, de la détection, du développement et de la fidélisation des talents, ainsi que de la gestion des 600 cadres dirigeants du groupe.

# “ LE RÔLE STRATÉGIQUE DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, MEMBRE DU COMEX, DANS LA CRÉATION DE VALEUR



VALÉRIE MELLUL

**Nexity Conseil et Transaction**

*Après plus de vingt ans en tant que DRH, dont cinq au sein du groupe Nexity, Valérie Mellul est désormais présidente de Nexity Conseil et Transaction, l'un des leaders de ces métiers en immobilier d'entreprise en France. À la fois dirigeante et actionnaire de cette entité suite à un MBO (Management Buy Out), elle en pilote le développement en conjuguant performance et engagement sociétal, en harmonie avec ses convictions profondes. Sa vision du rôle du DRH est à la fois impérative - forcément membre du Comex - ambitieuse et pragmatique.*

La crise sanitaire et la période de confinement que nous venons de traverser ont agi comme un révélateur de l'état d'avancement de la révolution digitale qui continue de bouleverser l'ensemble de nos écosystèmes. Un accès quasi-instantané à l'information, un nouveau rapport au temps (l'immédiateté d'une recherche, d'un achat, d'un avis), un rapport à soi et à l'autre (une hyper-exposition des individus, la création de lien virtuel par la mise en relation numérique, la création de groupes devenant des « communautés d'intérêt »), la prépondérance des avis et commentaires, le flux de données collectées et son traitement de plus en plus fin et rapide grâce à l'intelligence artificielle, la primauté de l'usage sur la propriété, le rapport de force inversé entre marque et consommateur, la capacité d'être mobile voire de développer l'ubiquité, sont autant de phénomènes clés qui font évoluer les organisations et les individus.

Or, plus les mutations technologiques qui gagnent en rapidité, en importance et en pluridimensionnalité, transforment nos entreprises et notre quotidien en tant que consommateurs et citoyens, plus la recherche de sens et la notion de « raison d'être » apparaissent comme une réponse à un besoin de repère.

“ En intégrant  
la notion de sens,  
en endossant  
une raison d'être,  
le Comex  
intensifie son  
intention de  
responsabilité  
à l'égard de son  
écosystème ”

La définition du mot *sens*, selon le *Petit Larousse* est particulièrement éclairante : « *Sens* : direction dans laquelle se fait un mouvement ». C'est bien là le cœur du sujet d'un Comex : collectivement et individuellement, ses membres doivent donner une direction et mettre en mouvement une organisation, un collectif de salariés pour atteindre les objectifs de leur stratégie.

En intégrant la notion de sens, en endossant une raison d'être, le Comex intensifie son intention de responsabilité à l'égard de son écosystème, dans le temps. Il affirme alors prendre en considération les conséquences de ses actes, lesquels doivent tendre vers un impact positif.

Par cette mise en lumière du sens, le DRH peut être celui qui veille à co-construire, à co-animer une approche systémique dans la mise en mouvement du collectif : structurer, alimenter un socle social commun, une culture d'entreprise ; accompagner les mutations d'organisation, de métiers ; anticiper les futurs besoins de talents ; diversifier les profils, mais également accentuer son attention sur l'impact que peut avoir l'entreprise à l'extérieur de ses « murs ».

La plupart des entreprises jouent, dans la cité, un rôle pivot en matière économique, sociale, et politique. Il appartient au DRH d'en comprendre les tenants, les aboutissants, les acteurs, les éléments financiers, sociaux, sociétaux. Faire cet effort d'engagement et de compréhension lui permet d'échanger avec les autres dirigeants, d'être force de proposition, de challenger des positions prises ou à prendre sur l'organisation, sur une éventuelle modification de périmètre, sur un nouveau marché, de prendre en compte les conséquences potentielles de l'apparition d'un nouveau concurrent, d'une nouvelle technologie disruptive. Son rôle est de mettre en mouvement l'organisation pour réussir.

Pour illustrer mes propos, j'ai choisi quatre thématiques qui permettent de souligner la création de valeur de la fonction RH dans un Comex. Car je crois résolument qu'en pleine crise sanitaire, dont les conséquences économiques et sociales ne sont encore pas toutes prévisibles, notamment par manque de visibilité quant à sa durée, il est plus que jamais essentiel de s'intéresser au sens.

### 1 – L'innovation et l'organisation apprenante : apprendre ensemble et faire grandir

Quel rôle peut prendre une direction des ressources humaines dans ce besoin d'innovation, au sens générique du terme, considéré comme vital par toutes les stratégies d'entreprise ?

Si le DRH n'a pas l'exclusivité de la responsabilité, il a, pour autant, une mission spécifique en la matière : **dans une société en mutation perpétuelle, comment développer une approche apprenante, source de créativité si ce n'est pour tous, mais au moins pour le plus grand nombre ?** Je comprends ici l'innovation comme un « virus sain » qu'il convient de diffuser pour faire émerger, de façon récurrente, une incitation à découvrir, à revisiter, débouchant sur de nouvelles propositions et actions.

Pour répondre à cette problématique, il faut se poser les questions suivantes : le président, le directeur général, les membres du Comex ont-ils des moments pour apprendre ensemble, partager leurs découvertes, transposer ce qui pourrait faire sens dans leur organisation ? Comment diffuser ces nouveaux savoirs au plus grand nombre ? Comment progresser ensemble dans un monde nouveau en constante évolution ?

Ce simple questionnement émanant du DRH donne une nouvelle dimension à son rôle. Il n'est plus celui qui rappelle le cadre possible de la mise en œuvre d'une stratégie, mais celui qui projette l'organisation dans le temps plus long. **Un impératif s'impose : le DRH doit sortir des murs de son entreprise.** Bien entendu, l'appartenance à des clubs professionnels permet d'élargir son spectre, mais je l'invite à aller là où on ne l'attend pas forcément, par exemple, dans les cercles présentant les futures grandes tendances, les innovations mondiales... sous réserve, évidemment, de faire bénéficier les autres de ces nouvelles connaissances. Il peut dès lors organiser des rencontres pour les membres du Comex, proposer une *learning expedition*, susciter des moments réguliers de découverte et partage.

Bien d'autres initiatives peuvent être mises en œuvre à l'intention du plus grand nombre, par exemple, l'implication du Comex et des dirigeants, des ateliers participatifs, un processus d'écoute récurrent, un dispositif de « remontées des idées et/ou initiatives », la restitution des décisions prises sur les innovations ou thématiques proposées, l'intensification des validations des acquis de l'expérience (VAE), la multiplication d'équipes projets, le suivi par un directeur de la transformation dédié jouant le rôle de pivot, l'évolution des systèmes d'informations et son plan de formation associé, la communication régulière auprès de toutes les équipes...

“ Le DRH est celui qui projette l'organisation dans le temps plus long ”

Tous ces dispositifs, intégrés dans une approche systémique, apportent une dynamique collective à un plan de transformation porté par l'ensemble d'un Comex, dont bien entendu le PDG est le premier porteur de sens.

Dans un tel processus, la direction des RH est celle qui porte l'attention sur le besoin d'accompagnement du corps social, des salariés, des managers, des dirigeants, sur celui de l'organisation toute entière.

### 2 – Concilier temps court du business et temps plus long de la stratégie

Pour tout dirigeant, concilier le temps court, celui de l'adaptation à la conjoncture et de la réalisation des objectifs, et le temps long, celui de la stratégie, est sans aucun doute l'enjeu le plus important et le plus délicat. J'ai choisi deux exemples illustrant cette éventuelle dualité.

“ La notion de sens implique d'allier création et partage de la valeur ”

2.1 Alors même que la notion de sens implique d'allier création et partage de la valeur, comment peut-on l'aborder dans la période de crise que nous vivons aujourd'hui ?

Si le partage de la valeur dans les entreprises n'est proposé que par la rétribution monétaire (salaire fixe, variable, bonus) de la contribution des collaborateurs, alors, il sera d'autant plus difficile de mobiliser et d'engager la force vive sur la stratégie de l'entreprise et sa raison d'être.

Les dispositifs d'intéressement et de participation sont des mécanismes vertueux en la matière. Ils permettent d'explicitier les mécanismes de création de valeur d'une entreprise, de partager au mieux ce qui conditionne sa croissance et sa performance. Alliés à des dispositifs d'épargne salariale, ils ajoutent une capacité de thésaurisation dans la durée, au bénéfice du plus grand nombre, et donc une première notion de ce fameux temps long.

Mais l'actionnariat salarié est clairement le dispositif complémentaire le plus significatif pour l'entreprise. Il concilie le temps court de l'atteinte des objectifs, et le temps long de la stratégie et de la raison d'être. Le simple fait de permettre à des salariés de devenir actionnaires de l'entreprise dans laquelle ils s'engagent au quotidien leur permet de comprendre et de mieux appréhender ce qu'attendent les marchés. C'est aussi la preuve d'une vraie considération.

Le collaborateur acquiert alors un statut de « double partie prenante » : salarié et investisseur. Si l'entreprise, par la voix d'un trinôme, DG – DRH - directeur financier, est en mesure de partager et d'explicitier le processus de création de valeur recherchée - obtenue, et les mécanismes des dividendes, il lui sera d'autant plus facile d'impliquer les salariés.

Afin d'illustrer l'importance accordée à cette faculté de rendre chaque salarié actionnaire, je vais revenir sur le choix que nous avons fait, chez Nexity, lorsque j'étais DRH du groupe.

La prime dite « Sarkozy » était, en 2011, une incitation gouvernementale permettant d'ouvrir des négociations avec les partenaires sociaux pour le

versement d'une « prime de partage de la valeur », avec exonération de charges jusqu'à un certain montant. Nous avons choisi de proposer à nos partenaires sociaux, en lieu et place de cette prime, une distribution d'actions gratuites pour tous. Le dispositif a été négocié, construit et mis en œuvre avec un volet pédagogique récurrent important. Bien entendu, le nombre d'actions (30 actions par collaborateur) peut paraître à certains symbolique. Mais ce choix a, sans aucun doute, contribué à l'engagement du plus grand nombre dans le cycle de transformation que nous réalisons. Offrir l'opportunité à des salariés de devenir des actionnaires est une preuve de considération et de valorisation qui va bien au-delà de la simple rétribution de leur contribution, au-delà même de la valeur du dividende. Depuis, le dispositif d'actions gratuites pour tous a été plusieurs fois réitéré. Je suis convaincue qu'il participe à cet engagement collectif si fort et particulier qui soude le groupe.

Bien entendu, ces différents dispositifs cumulés (salaires, avantages sociaux, intéressement, participation, actionnariat salarié) sont le fruit d'un processus de construction au long cours. Mais, quel que soit le contexte de court terme, le DRH se doit de procéder, en parallèle de son action sur l'année n, à une réflexion sur le temps plus long.

2.2 Le processus de réflexion et de mise en œuvre des plans de succession au sein de l'entreprise place le DRH à la croisée des chemins entre vision stratégique et capacité d'action.

Ce nécessaire diagnostic de la cohérence entre organisation et vision stratégique a d'abord un bénéfice rare : il demande de prendre du temps. Cela devrait être encore plus prégnant lorsque l'entreprise se dit « porteuse de sens » avec une raison d'être affichée qui s'inscrit, par définition, dans un horizon plus long que celui des objectifs quantitatifs à atteindre.

C'est l'occasion de remettre en perspective la stratégie de l'entreprise, les enjeux et leviers définis, l'organisation et ses principaux acteurs. Cet échange est souvent une opportunité précieuse de poser les atouts et les axes d'amélioration d'une organisation, les nécessaires besoins d'évolution de celle-ci pour réaliser, là encore, cette mise en mouvement vers l'ambition.

Ces mêmes échanges permettent d'identifier aussi les carences de compétences ou de profils à court ou plus long terme, tout particulièrement lorsqu'une mutation externe vient bouleverser l'entreprise.

À ce temps de recul collectif succède celui de l'action : veille sur des profils spécifiques au-delà de la sphère concurrentielle traditionnelle, recrutements de nouveaux profils... Ce travail est porteur de sens pour les collaborateurs qui demandent de façon récurrente, comme le montrent les enquêtes d'écoute et de satisfaction, que leurs dirigeants soient les premiers représentants incarnant la stratégie et les valeurs associées. **Lorsque ces plans de succession sont mis en œuvre, ils crédibilisent le futur à long terme de l'entreprise.**

“ C’est l’occasion de remettre en perspective la stratégie de l’entreprise, les enjeux et leviers définis, l’organisation et ses principaux acteurs. ”

En endossant une telle mission, le DRH acquiert une dimension non contestable de *lead business partner* auprès des membres du Comex. Il est évidemment impossible de réaliser ce processus sans comprendre, partager, challenger les clés de chaque business, son environnement, ses concurrents traditionnels et émergents, les opportunités et risques, les mécanismes financiers, technologiques, les impacts en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. C'est aussi un excellent moyen de légitimer ensuite un programme de préparation des potentiels de demain, un modèle de management et de leadership cohérent, consistant et efficace.

Lorsque le DRH réussit à diffuser cette approche dans l'organisation, avec la participation active de ses équipes, des managers et des dirigeants, **un processus apprenant irrigue alors toute l'entreprise.** Il permet de diagnostiquer, analyser, réfléchir pour anticiper et agir, corriger et recommencer l'année suivante.

Avec le temps, la richesse des échanges et les solutions apportées, il devient un rituel clé pour les dirigeants eux-mêmes.

### 3 – Le lieu de travail, ou comment un projet immobilier devient la preuve tangible du sens et une composante de l'hybridation des modes de travail

La réflexion sur les nouveaux modes de travail est également un exemple de l'évolution du rôle du DRH au sein de la gouvernance d'entreprise.

Si le poste de travail a été construit, pensé et réalisé comme étant sédentaire, les outils et technologies accessibles ont rendu obsolète l'idée même qu'un travail ne pouvait être produit qu'en se rendant dans un endroit fixe. Les tiers-lieux, les espaces de *coworking*, le travail à la maison sont alors devenus des modalités supplémentaires possibles.

À l'heure où la plupart des entreprises veulent intégrer le télétravail dans leur mode d'organisation, quel est le rôle du DRH ? Plutôt que de se cantonner à la négociation du nombre de jours de télétravail et des modalités associées, **il doit être celui qui pousse les réflexions plus loin sur les évolutions des modes de travail en intégrant, encore et toujours, ce qui fera sens pour le collectif, ce qui est utile individuellement et collectivement.**

En matière de télétravail, l'expérience récemment vécue a permis de mesurer les bénéfices, notamment en matière de gain de temps de transport et de meilleure autonomie dans la gestion de son emploi du temps, mais également ses limites, et notamment la frustration en matière de lien social... Pour autant, je ne crois pas à une généralisation du télétravail : l'homme est un animal social.

**Les entreprises devront donc dessiner et faire évoluer, au fil du temps, une ou des solution(s) hybride(s) :** « un bureau » (un actif immobilier mieux desservi par les moyens de transport, avec plus de services, répondant à des normes environnementales...), un tiers-lieu, et/ou une solution temporaire ou occasionnelle de *coworking*, et du travail à domicile. Cette solution composite devra, à la fois, tirer parti des bénéfices du télétravail, tout en préservant les conditions indispensables à la notion de collectif : le lien, le liant, l'équité sociale, et ce grâce à une transformation nécessaire des espaces de travail, « des bureaux ».

Le « bureau » est, de fait, le lieu collectif de vie professionnelle par excellence. Il est l'espace où l'on tisse du lien avec sa communauté de travail, où l'expérience collaborateur favorise l'engagement, où la culture d'entreprise s'exprime, où l'émulation et la créativité éclosent. N'oublions pas que seul le « bureau » permet de garantir une équité des conditions de travail. Nous avons d'ailleurs pu constater que chacun n'était pas « logé » à la même enseigne pendant la première période de confinement du mois de mai 2020.

J'ai la chance, en tant que présidente de Nexity Conseil et Transaction, de pouvoir découvrir une variété importante d'organisations et de Comex lorsque nous accompagnons des entreprises dans leur projet immobilier. Au-delà de ma propre expérience de DRH au sein d'un Comex sur de tels projets, je peux ainsi témoigner des préoccupations de nombreux DRH et comités de direction.

À l'heure où certaines entreprises souhaitent revoir leurs modes d'organisation du travail, et s'interrogent sur leurs espaces de travail et les coûts immobiliers engendrés (2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> poste de charges), il est important de réfléchir et trouver la solution hybride la plus adaptée à leurs métiers. Ce projet, et ses nombreuses implications, est partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Le DRH doit être non seulement partie prenante de cette réflexion sur les modes de travail, mais aussi du projet immobilier global, véritable preuve tangible de l'engagement de l'entreprise auprès du corps social.

Car c'est justement en tant que représentant du corps social que le DRH a toute légitimité pour participer au diagnostic de la situation actuelle en faisant remonter les besoins, les axes d'améliorations.

Les DRH sont également de plus en plus nombreux à challenger la cible, en termes de qualité d'actif (normes, labels environnementaux), de localisation (qualité des transports, disponibilité de services à proximité ou même à l'intérieur des locaux), d'aménagement des espaces de travail (certains dédiés à des équipes projets, à des séances de créativité, d'autres plus informels pour inciter aux échanges...) et de recherche de flexibilité pour anticiper les besoins futurs de l'organisation.

S'impliquer dans un tel projet, pour un DRH, représente une opportunité d'en faire un levier de transformation du vivre et travailler ensemble, et de performance. Objectifs économiques et sociaux peuvent être conciliés.

Et le fait d'y être pleinement associé, en tant que DRH, est une manifestation tangible de sens porté par l'entreprise. Car plus que des intentions, les collaborateurs ont besoin de preuves factuelles de l'attention qui leur est portée. Or, dans un monde digitalisé où les relations virtuelles ont explosé, le besoin de lieu, créateur de lien et de liant, revêt une importance plus forte.

Le « bureau » devient ainsi le totem d'une stratégie, tant pour le corps social de l'entreprise que pour les clients, les actionnaires, mais également les futurs

“ Le DRH doit être partie prenante de cette réflexion sur les modes de travail, mais aussi du projet immobilier global ”

talents. Pour la ville d'accueil, ce lieu, symbolisant le dynamisme économique, est également porteur de sens puisqu'il peut être vecteur d'emplois, voire d'une nouvelle dynamique pour la cité (commerces de proximité, nouveaux services...). Lorsqu'un tel projet voit le jour, il renforce tout un écosystème vivant.

#### 4 – L'inclusion ou comment élargir son impact en dehors des murs

Évoquer la raison d'être d'une entreprise, c'est essayer de comprendre en quoi elle peut veiller à prendre en considération son impact au sein de la cité, voire de la nation. Nul doute que le DRH a tout son rôle à jouer à ce titre.

**4.1 Prenons un premier exemple, celui de l'apprentissage.** Si la France a su créer les Compagnons du Tour de France pour apprendre l'excellence, réaliser des ouvrages exceptionnels qui défient encore le temps, à une époque où les moyens technologiques étaient pour le moins inexistantes, alors pourquoi ne pas intensifier ce formidable processus d'inclusion de nos plus jeunes ?

“ Comment imaginer promouvoir du sens dans l'entreprise si celle-ci n'est pas actrice de la cité ? ”

Il est vrai qu'intégrer cette population nécessite du temps à leur consacrer, de la place pour les accueillir, des dépenses pour financer leur parcours. Pourtant n'est-ce pas le meilleur moyen de faire découvrir nos métiers, de préparer de futurs collaborateurs (tout en optimisant les coûts de recrutements et d'intégration), voire de futurs fournisseurs, voire même de futurs clients ?

En pleine période de pénurie de talents, plus ou moins importante selon les secteurs d'activité, le niveau de formation ou le métier concerné, de telles initiatives doivent être considérées comme un investissement rentable. À l'heure où le chômage des moins qualifiés pose le problème de l'exclusion et de la colère qu'elle

peut générer, pourquoi ne pas accompagner ce retour à l'emploi en favorisant l'apprentissage ? Comment imaginer promouvoir du sens dans l'entreprise si celle-ci n'est pas actrice de la cité ? Sur de tels sujets, le DRH a un rôle de prescription, de prestation, et également de mise en œuvre.

**4.2 Le deuxième exemple est celui du bénévolat de compétences,** largement apprécié par les collaborateurs. Au cours de mon parcours professionnel, j'ai découvert avec quelle force ceux-ci pouvaient s'engager pour des causes qui leur étaient chères. Celles-ci ne manquent pas et les associations sont de plus en plus organisées pour accueillir ces propositions de bénévolat.

“ Il ne faut pas sous-estimer le besoin d'utilité exprimé par les collaborateurs ”

Au-delà de l'impact positif que de tels investissements peuvent apporter à leurs bénéficiaires, il ne faut pas sous-estimer le besoin d'utilité (et la recherche personnelle d'avoir un impact positif) exprimé par les collaborateurs consistant à réaliser collectivement une action, source d'unité et de solidarité. Sans que cela soit l'objectif, j'ai souvent constaté la fierté partagée, des

échanges nouveaux entre ceux qui offraient ensemble leurs compétences et un moment de leur temps. De plus en plus d'entreprises développent ce type d'action et certaines vont jusqu'à accorder des congés « solidaires ». D'autres proposent à leurs salariés, via leur fondation, de présenter l'action d'une association, qui, si elle est retenue, peut se voir attribuer un financement ou une collaboration.

Quelle que soit la thématique retenue : innovation, organisation, projet immobilier, inclusion, le DRH membre du Comex voit donc son rôle élargi. Il est co-équipier de l'équipe dirigeante.

Sa mission spécifique est de veiller à la mise en œuvre du sens au quotidien dans l'entreprise et de s'assurer de la cohérence de ce « comment » avec la raison d'être revendiquée de l'organisation. Il joue ainsi un rôle pivot essentiel dans la déclinaison de la stratégie, auprès de tous : collaborateurs, candidats, fournisseurs, actionnaires. Il œuvre à faire émerger, ou à entretenir une culture d'entreprise crédible, ciment d'un socle social fédérateur et engageant.

Mais, au-delà de sa mission spécifique, le DRH s'affirme ainsi comme un acteur clé dans la réflexion et le mouvement. La complexité de son rôle tient, sans aucun doute, à la nécessité de concilier une approche systémique, globale, et un pointillisme dans l'action. La véritable question à laquelle chaque DRH doit répondre est : « comment ma direction peut-elle contribuer à créer de la valeur et en faire bénéficier toutes les parties prenantes ? »

” ” ”

Économiste de formation (Master 2 Économie du travail et de l'Emploi – université Paris 1 Panthéon Sorbonne), Valérie Mellul accompagne les transformations de plusieurs entreprises en tant que directrice des ressources humaines depuis plus de vingt ans dans des secteurs d'activité variés (média, IT [technologie de l'information], industrie, grande distribution, distribution spécialisée et luxe, immobilier).

En 2010, Valérie rejoint le premier groupe immobilier Nexity, en tant que DRH groupe, membre du Comex, avant de prendre, en 2015, la responsabilité de la direction générale de la filiale Nexity Conseil et Transaction, spécialisée dans l'accompagnement des entreprises et des investisseurs dans leurs projets immobiliers tertiaires.

Depuis 2019, Valérie Mellul et l'ensemble des managers ont choisi de poursuivre le développement de leur aventure entrepreneuriale en s'associant grâce à un MBO (*Management Buy Out*), convaincus que l'accompagnement personnalisé grâce au conseil et à l'innovation sont des critères différenciants dans la réussite des projets immobiliers, leviers de la transformation des enjeux stratégiques de leurs clients.

# “ LE PREMIER ELEMENT DU BIEN-ETRE DES SALARIES EST LA CULTURE DU GROUPE



ARMELLE LEVIEUX  
—  
Air Liquide

*Armelle Levieux est directrice des ressources humaines du groupe Air Liquide. Centralienne, elle a rejoint le champion mondial des gaz et des technologies pour l'industrie et la santé en 1996. Elle est un pur produit de la culture du groupe qui promeut, notamment, la mobilité de ses collaborateurs et un ancrage dans le long terme. En vingt-quatre ans de maison, l'ingénieure de formation a pu explorer divers postes avant de se retrouver en charge des 67 000 collaborateurs disséminés dans quatre-vingt pays, dont moins de 20 % sont en France. Aujourd'hui, elle accompagne une prise en compte renforcée d'objectifs environnementaux et sociétaux, et met l'engagement au cœur de la performance. Une évolution en douceur, pour matérialiser le sens dans une entreprise qui a su faire la preuve de son extrême mobilisation lors de l'épidémie de Covid-19.*

## — Quelle est votre définition du sens ?

Le sens est la mise en perspective d'une action, qui permet de comprendre le contexte plus global dans lequel elle s'inscrit et les enjeux qui lui sont liés. Dans une entreprise, chacun a un rôle. Comprendre les enjeux liés à la réalisation de sa mission est un facteur de motivation essentiel. Et ceci est vrai à tous les niveaux : chaque équipe doit travailler sur le sens de son action. Afin de donner à chacun l'envie de se lever le matin, il faut que cette recherche de sens soit très ancrée dans son quotidien. Et si le sens de son action professionnelle fait écho à une recherche de sens plus personnelle, c'est encore plus fort.

Au cœur de la crise de la Covid, j'ai été impressionnée et tellement fière du niveau d'engagement de nos équipes : en santé, il fallait fournir de l'oxygène très rapidement et cinq fois plus que de coutume. Nos équipes ont su construire les réseaux de gaz, transformer des bouteilles à usage industriel pour un usage médical sans compter leur énergie : engagement personnel, engagement de l'entreprise et impacts pour la société étaient clairement alignés ! Nous avons aussi, avec l'aide d'un consortium industriel, produit 10 000 respirateurs en deux mois, soit cinquante fois plus que notre rythme habituel ! Plus de 200 collaborateurs se sont spontanément portés volontaires, venant d'autres entités du groupe, pour contribuer à l'effort de production. Un élan extraordinaire !

## — Où en est la réflexion sur le sens chez Air Liquide ?

Ce sujet est au cœur de notre réflexion stratégique. Air Liquide est inventeur de solutions d'avenir, un vecteur de transformation pour nos clients, car nous sommes au cœur de leurs processus industriels. Nous sommes aujourd'hui extrêmement engagés dans les défis clés pour notre planète : dans la transition énergétique, par les solutions que nous apportons à nos clients pour réduire leur empreinte environnementale, et par notre implication dans l'écosystème H2 (écosystème de mobilité hydrogène) notamment. Notre président directeur général, Benoît Potier, a été en effet l'un des premiers à avoir cru, il y a vingt ans, à l'hydrogène en tant que vecteur d'énergie.

En novembre 2018, nous avons été précurseurs, dans notre industrie, en nous engageant sur des objectifs climat. Mais nous avons été plus loin. Nous avons décidé de les présenter à la communauté financière. Et nous les avons déclinés dans les cibles de nos collaborateurs.

“ Il était important  
de démontrer  
que cette  
évolution était  
génératrice de  
valeur pour  
l'entreprise ”

## — La mise en œuvre de ces objectifs a-t-elle été complexe ou onéreuse ?

Air Liquide est une entreprise très capitalis-tique dans laquelle l'impact des décisions est évalué projet par projet ; c'est donc l'ensemble de nos processus de décision qu'il a fallu adapter à cette ambition. Évidemment, la fixation d'objectifs ambitieux a suscité des craintes en interne. C'est pourquoi il était important de démontrer que cette évolution était génératrice de valeur pour l'entreprise, un moyen de flécher les décisions d'innovation sur les bons sujets, et un vecteur de sens et de motivation pour nos employés et nos clients.

– **Quelle est votre méthode pour promouvoir le sens chez Air Liquide ?**

Le sens n'est pas seulement au cœur de notre stratégie, il est aussi au cœur de nos pratiques managériales. Notre nouveau modèle de leadership intègre la création de sens comme l'un des comportements clés attendus chez nos leaders.

Ma conviction est que **créer du sens et accompagner ses équipes dans cette recherche de sens génère de l'engagement**. Jusqu'à présent, nos études sur le sujet n'étaient pas régulières, ni consolidées au niveau du groupe. Nous avons déployé un outil hyper-agile qui nous permet d'évaluer cet indicateur pour l'ensemble des collaborateurs du groupe. Et des questions ciblées nous permettront de mesurer si nous répondons aux attentes de nos employés.

– **Comment décririez-vous la culture d'Air Liquide ?**

Nous sommes une entreprise profondément respectueuse, humaine. L'éthique, le respect des autres et une vision de long terme sont au cœur de nos valeurs. Cela fait bien sûr écho à la nature de notre métier qui nécessite beaucoup d'investissements et dont les contrats de longue durée sont structurants : un quart de nos activités ont des échéances à quinze ans.

Nos salariés aussi restent longtemps dans l'entreprise car ils y sont très mobiles. Donc, on ne travaille pas seulement pour soi, mais aussi pour son successeur. En clair, **s'il y a un squelette dans le placard, on a intérêt à attirer l'attention dessus**. Cela favorise une véritable transparence et une culture d'entreprise très saine.

– **La mobilité est un élément important de l'ADN d'Air Liquide...**

Nous avons un turn-over volontaire très faible, de l'ordre de 7 %, et partout inférieur aux moyennes du marché du pays. Je pense que c'est une force de l'entreprise. Depuis au moins trente ans, **notre politique RH consiste à offrir à chacun la possibilité d'une multi-carrière au sein du groupe**. Cela concerne évidemment nos 45 % de cadres, mais aussi les cols bleus. C'est l'un de nos énormes facteurs d'attractivité aujourd'hui. La notion de performance étant de plus en plus puissante, certains pensent qu'il faut recruter des collaborateurs toujours plus spécialisés pour y répondre. Mais, chez Air Liquide, **nous avons la conviction que, si une tête est bien faite, elle peut apprendre**. C'est une approche assez moderne lorsque que l'on considère les défis qui nous attendent et l'incertitude qui entoure le monde du travail de demain. Cette foi en l'adaptation est une force.

– **Quels sont, selon vous, les éléments constitutifs du bien-être des salariés ?**

Le premier élément du bien-être des salariés est la culture du groupe. Il s'agit d'être honnête et transparent sur ce que l'on offre. Ce n'est pas le baby-foot qui va rendre les employés heureux. C'est beaucoup plus important, par exemple, d'établir une culture respectueuse au quotidien, se dire bonjour chaque jour, même virtuellement ! Rechercher l'avis des équipes qui sont sur le terrain, en production, chez les clients. Leur expliquer pourquoi on leur fixe tel ou tel objectif est partie intégrante du sens. Dans cette période si particulière que nous venons de vivre, la proximité et l'écoute sont des éléments clés pour nos salariés, et bien sûr pour la résilience de l'entreprise.

“ On ne travaille pas seulement pour soi, mais aussi pour son successeur ”

“ La notion de performance long terme existe dans le groupe depuis toujours et est très exigeante. ”

La notion de performance long terme existe dans le groupe depuis toujours et est très exigeante. Car nous promettons aussi la régularité, ce qui impose aux opérationnels d'allier les performances de court terme et de long terme.

– **Le groupe encourage-t-il l'actionariat salarié ?**

J'ai la conviction qu'associer les salariés à la stratégie et aux succès du groupe est fondamental. L'actionariat est une très bonne façon de le faire. Aujourd'hui, 60 % de nos 67 000 salariés du groupe sont actionnaires. Nous procédons à des ouvertures de capital tous les deux ans. Le taux de souscription est plutôt élevé partout. En France, il atteint 85 %. L'intéressement et la participation sont, à ce titre, un excellent modèle en France.

– **Allez-vous entamer une réflexion sur les valeurs ?**

Nous avons travaillé sur notre modèle de leadership en engageant beaucoup de collaborateurs avec une démarche aussi bien *bottom-up* que *top-down*. Nous avons également choisi de parler de comportements, plus concrets et tangibles que la notion de valeurs. **Les mêmes fondamentaux existent pour tous, même s'ils sont déclinés différemment d'une culture à l'autre.**

– **Quels sont vos principes de leadership ?**

Nous avons lancé, il y a un peu moins d'un an, un programme de leadership articulé autour de trois axes : « BeActEngage ».

« Be » regroupe nos fondamentaux, ce qui a fait notre succès : la sécurité – sujet clé dans une entreprise industrielle comme la nôtre – l'éthique et la performance long terme.

« Act » capture les trois comportements clés attendus de tous dans le contexte actuel, et les mots choisis, avant la Covid, raisonnent fortement avec ce que nous vivons aujourd'hui : Délivrer régulièrement ses objectifs, « Care » – je préfère ce mot anglais qui est difficilement traduisible en français : prenons soin les uns des autres, et enfin, s'adapter.

Ce qui tranche vraiment avec le passé, c'est « Engage ». Qu'attendons-nous de nos leaders ? Qu'ils créent un environnement engageant pour leurs équipes. Et là on retrouve, en premier, la nécessité de « créer du sens », en second, l'installation de la confiance nécessaire à cet environnement, et enfin le développement des équipes. Une attente fortement exprimée par les jeunes générations, mais présente chez tous ! Cette démarche est un fort soutien dans le contexte de cette crise car, **dans ce climat d'incertitude et avec le management à distance, le « control & command » ne fonctionne pas.**

– **Air Liquide a aussi une tradition actionnariale très forte...**

L'histoire d'Air Liquide débute, elle aussi, dans un garage, avec deux inventeurs dont l'un avait un peu plus d'argent que l'autre. Dès le départ, ils ont sollicité des actionnaires individuels pour croître. Trois ans après sa création, l'entreprise entrainait déjà sur le marché. Aujourd'hui, quelque 35 % du capital sont entre les mains d'actionnaires individuels qui s'inscrivent au long cours. Et c'est une grande chance pour mener à bien une stratégie de fond.

– Les modes de rémunération sont-ils calés sur votre modèle de leadership ?

Les modes de rémunération sont très standardisés pour nos leaders. Aujourd'hui encore, les indicateurs du bonus demeurent très majoritairement financiers.

Cependant, nous avons inclus un indicateur qui prend en compte le « comment », c'est-à-dire la mesure des objectifs à atteindre selon « BeActEngage ». Car il est essentiel d'avoir des éléments de rémunération que l'on puisse raccrocher au sens. Et je rappelle que nous avons également inclus, depuis un an, les objectifs climat dans nos éléments variables.

Mais la rémunération n'est pas tout, la reconnaissance compte aussi, c'est-à-dire la façon dont les gens vont progresser et, à ce titre, le « comment » pèse beaucoup. Sur la base de critères intégrant des sujets de culture, d'évaluation des personnes, de reconnaissance des talents, nous recherchons des points de vue multiples pour identifier nos collaborateurs. Concrètement, nous allons demander à la fois l'avis du patron de l'entité et celui du responsable fonctionnel, qui ne sera pas forcément dans la même entité. Plusieurs évaluations seront croisées pour déterminer si la personne est en osmose avec, par exemple, notre niveau d'éthique. C'est notre mode opératoire pour détecter les talents, quel que soit le niveau. Les membres du Comex consacrent deux jours par an à l'identification des hauts potentiels.

– Selon vous, quel est le rôle du directeur des ressources humaines ?

J'ai découvert, en prenant ce poste, que l'image du DRH est souvent mauvaise. Il est assimilé à la main armée de la direction sur les sujets de restructuration. C'est d'autant plus regrettable qu'il a un impact fort dans l'entreprise. Mais, de fait, je vois encore trop de DRH passer beaucoup de temps sur la base administrative et opérationnelle alors que les sujets sur le sens sont essentiels. Le DRH est un véritable acteur de changement dans les entreprises et c'est ce rôle auquel il faut prétendre.

Nous sommes le partenaire du business pour mettre en œuvre la transformation continue que nos équipes sont en train de vivre. Nous sommes celui ou celle qui peut transmettre l'impulsion nécessaire aux équipes pour entretenir leur motivation et diminuer le stress généré. Et pendant cette crise qui a bouleversé l'organisation du travail, nous avons accompagné les équipes dans le travail à distance, formé en ligne de façon massive, créé des espaces de dialogue et d'échange virtuels nécessaires à la motivation. L'Université Air Liquide a réussi, en deux mois, à élargir considérablement son offre numérique. En lieu et place des campus que nous organisons sur tous les continents, un campus à distance s'est tenu de mi-avril à mi-juin offrant plus de 200 programmes et regroupant plus de 5 000 collaborateurs ! La crise a accéléré notre transition numérique !

“ Il est essentiel d'avoir des éléments de rémunération que l'on puisse raccrocher au sens ”

“ Le DRH est un véritable acteur de changement dans les entreprises ”

“ La mixité est un levier de performance dans le groupe ”

– Quelle est la place des femmes chez Air Liquide ?

À mon arrivée au Comex, qui recensait deux femmes sur onze (il en compte cinq aujourd'hui), je me suis interrogée sur l'opportunité de devoir porter ce sujet de la mixité en tant que femme. J'ai rapidement décidé de le faire, avec le soutien total du Comex. Désormais, la mixité est

un levier de performance dans le groupe. De nouveaux objectifs ont été mis en place pour soutenir cette politique. Aujourd'hui nous comptons 29 % de femmes parmi nos ingénieurs et cadres, et nous visons 35 % en 2025. Au niveau du groupe, ces objectifs se déclinent en termes d'embauche (40 % de femmes), de mixité dans la population globale, et de mixité dans les équipes dirigeantes. S'agissant de ce dernier, ce n'est pas simple. C'est un travail de sensibilisation au quotidien et je reste vigilante sur l'existence d'un plafond de verre, même si, pour l'instant, il n'est pas avéré.

Pour tout entretien d'embauche, nous imposons d'avoir une femme pour un homme. Ensuite, nous avons fixé des objectifs entité par entité. En fonction de nos métiers et de nos géographies, les enjeux peuvent être différents. Par exemple, nous avons constaté que nous avions peu de femmes dirigeantes en Asie. J'ai donc organisé trois séminaires de sensibilisation à Singapour, Shanghai, et au Japon. Aux États-Unis, où nous sommes assez équilibrés dans l'organisation, nous privilégions les pools de talents.

– Le groupe est tenu de publier l'index d'égalité professionnelle institué par Muriel Pénicaud, quelles conclusions en tirez-vous ?

Au départ, j'ai trouvé qu'il était compliqué à mettre en œuvre. Mais, de fait, il traite tous les bons sujets. Il comporte cinq parties dont une sur la politique salariale, une sur les évolutions de carrière, une sur les plans de promotion, un indicateur sur les congés de maternité pour s'assurer que les femmes sont augmentées cette année-là, et la répartition dans le top 10 des rémunérations du nombre de femmes et d'hommes, sachant que, s'il n'y a que des femmes, le critère n'est pas rempli non plus. Nous l'avons mis en place dans toutes nos entités françaises et nous avons construit un indicateur un peu simplifié à quatre critères que nous déployons mondialement. Il est important de mesurer pour améliorer !

” ” ”

Armelle Levieux est ingénieure diplômée de l'École Centrale Paris, ainsi que de l'Université polytechnique de Barcelone. Elle rejoint Air Liquide en 1996, où elle occupe plusieurs fonctions dans les domaines du développement commercial, du marketing stratégique ainsi que dans les opérations européennes du groupe. En 2013, elle devient présidente du directoire de Seppic, la filiale « ingrédients de spécialités » de l'activité Santé d'Air Liquide.

En 2017, Armelle est nommée directrice des ressources humaines du groupe et intègre le comité exécutif. Chargée de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines dans l'ensemble des filiales du groupe, elle s'attache particulièrement à développer l'engagement des employés, et à faire évoluer la culture de leadership notamment en matière d'inclusion et de diversité.

# “ REMONTER SON POSITIONNEMENT DANS LA CHAÎNE DE VALEUR POUR INFLUENCER L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET ÊTRE CRÉATEUR DE SENS ”



FRANCK MOUGIN  
—  
Vinci

*Franck Mougin a effectué toute sa carrière dans les ressources humaines, notamment dans des groupes du CAC 40. Chez Danone, puis chez Vinci, il a acquis, en tant que directeur des ressources humaines et du développement durable du groupe, une expertise riche en succès et en gestion de situations de crise. Le leader mondial du bâtiment et travaux publics (BTP) a fait de sa culture de l'entrepreneuriat et de son modèle intégré privilégiant la main d'œuvre en propre son meilleur atout concurrentiel. Franck Mougin a accompagné son développement à l'international, représentant désormais presque la moitié du chiffre d'affaires (48 Md€ en 2019), et sur de nouveaux métiers, en intégrant les facteurs de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le business. Le groupe est souvent sous le feu médiatique et son DRH en première ligne.*

## — Comment reliez-vous l'entreprise au sens ?

L'entreprise ne peut vivre ni en dehors de son écosystème, ni de la société en général. Il lui faut donc trouver sa place et, pour y parvenir, elle doit expliquer le « pourquoi ». Pas seulement ce qu'elle fait, le « quoi », le « comment », mais pour quelles raisons. Un leader doit avoir cette capacité à imaginer ce qui va se passer demain et pour y arriver, il faut qu'il donne du sens à son action. Donc le sens, c'est bien sûr la direction, mais aussi la vocation.

Quand Franck Riboud a annoncé que Danone était là pour nourrir le monde, cela m'a semblé exagéré. Mais il avait raison : ce n'est pas parce que la montagne est haute qu'il faut s'interdire de la gravir.

## — Vous avez été DRH dans de grands groupes, Danone, Vinci, est-ce complexe de déterminer le « pourquoi » de ces entreprises ?

Soit le dirigeant a la vision de là où il veut aller en termes de sens, et des véritables valeurs qui animent cette direction. Soit ce travail est fait collectivement et la question de la façon de procéder, *bottom-up* ou *top down*, se pose. Mais dans tous les cas, le sujet devra, à un moment, être partagé.

Pour Danone ou Vinci, déterminer le « pourquoi » est assez facile. Pour Vinci, par exemple, on sait qu'il y aura de plus en plus de monde dans les villes, que la mobilité est un facteur clé dans le développement du monde et que, pour se mouvoir, il y aura de plus en plus de besoin d'énergie. Donc le sens consiste à aider à construire une planète plus vivable pour les gens qui se déplaceront dans les villes.

Ces questions ont vocation à être débattues en Comex. Il y a une étape préalable, qui consiste à convaincre les principaux dirigeants que ce comportement est vertueux pour l'entreprise et nourrit demain. Après, il y a une question de réglage, jusqu'où va-t-on ? Car la nécessité d'être cohérent peut aussi vous interdire de faire des choses qui ne seraient pas en ligne avec le sens de votre action.

## — Pouvez-vous nous donner un exemple d'arbitrage à réaliser ?

En tant qu'administrateur d'AG2R La Mondiale et membre du comité d'investissement, j'ai beaucoup insisté pour que l'on arrête de financer l'industrie du tabac. On ne peut pas à la fois être dans la protection sociale et la santé, et financer ces entreprises. Il a fallu que je me batte contre des financiers qui estimaient que la rentabilité de ces valeurs était bonne, notamment pour les retraités.

## — Faut-il aller jusqu'à changer les business models ?

Faut-il arrêter de produire quand vous opérez dans un segment de marché réputé polluant ? Évidemment non. La question ne peut se poser ainsi.

Si la volonté est d'aider à construire une planète meilleure, il y a des étapes intermédiaires, incitatives et progressives.

Par exemple, pour chaque construction de bâtiment, nous pouvons essayer de convaincre la maîtrise d'ouvrage, une entité publique, de

“ Si la volonté est d'aider à construire une planète meilleure, il y a des étapes intermédiaires, incitatives et progressives. ”

devenir environnementalement plus exigeante. S'agissant, par exemple, du secteur aéroportuaire, dans lequel Vinci est très présent, et qui est une industrie polluante, le groupe peut décider d'instituer des taxes de gestion d'aéroport moindres pour les compagnies dont les moteurs sont moins polluants. En cinq ans, il est devenu le troisième opérateur mondial. Donc, évidemment, avant de se poser de telles questions, c'est la croissance qui prime. Pour autant toutes les plateformes sont agréées environnement (c'est une norme mondiale) et Vinci est le seul exploitant aéroportuaire dans ce cas. Cela se traduit très concrètement par des taux de CO<sub>2</sub> moindres car les avions sont déplacés avec des appareils électriques, évitant ainsi les phénomènes de roulage sur les *takeaways*.

– Ces actions, paraissant éclatées, vous semblent-elles suffisantes ?

L'objectif doit être de remonter son positionnement dans la chaîne de valeur pour atteindre des niveaux susceptibles d'influencer l'évolution du marché et être créateur de sens. Vinci, par exemple, est souvent dans une position d'exécutant dans la chaîne de valeur en respectant la demande de ses clients. Mais, dans le bâtiment, dans le secteur des délégations publiques, on peut contribuer à faire évoluer les normes pour favoriser une meilleure prise en compte environnementale.

– Qu'en est-il des valeurs et de leur respect au sein du groupe Vinci ?

Vinci recherche avant tout des entrepreneurs. Donner trop d'instructions transformerait les gens en exécutants. La philosophie est donc de laisser prendre les initiatives et si ça ne convient pas, ils le sauront a posteriori.

Néanmoins, il y a un cadre, qui s'appelle le Manifeste, avec huit grands types de comportements attendus de la part du management qui correspondent à des valeurs clairement exprimées. Par exemple, le numéro trois du Manifeste est : « tout pour la croissance verte ». Ce cadre scelle la culture du groupe. Il permet de faire la différence avec les compétiteurs. Beaucoup d'importance est donnée à la façon de faire : le « comment » peut être le facteur distinctif du sens. Quand il y a des comportements déviants par rapport au Manifeste, son contenu est rappelé. Et c'est tout. Le corps social régule lui-même les comportements carton rouge.

– Comment procéder pour s'assurer de la compatibilité culturelle des recrues ?

Les *guidelines* sont celles du Manifeste. Pour procéder aux recrutements, le groupe ne demande plus de lettre de motivation, mais seulement une photo avec l'adjectif qui caractérise le mieux le candidat. Depuis trois ans, la campagne de marque employeur *Are you too much?* marche très bien et flèche des gens dotés d'une véritable personnalité. Elle n'a pas toujours été facile à installer car certains managers voulaient conserver des modes opératoires classiques. Mais l'adhésion externe les a vite convaincus !

– Qu'en est-il des opérations de croissance externe ?

La culture est le premier critère dans le choix des acquisitions, c'est le plus important. C'est une directive donnée par le président directeur général, Xavier Huillard. Si l'entreprise à acquérir n'a pas un ADN très proche, l'opération ne se fera pas, même si les rentabilités sont bonnes, même si l'histoire à raconter est attrayante. C'est pourquoi les approches peuvent prendre du temps.

– Le groupe Vinci est-il un adepte des contrats de travail flexibles ?

Chez Vinci, le principe du contrat à durée déterminée est interdit. Leur proportion doit donc être limitée à 2 à 3 % pour des raisons de congés maladie, ou autres. Il y a aussi, pour une faible part, des contrats à durée de chantier, qui est une spécificité du code du travail. Dans le sud-est asiatique par exemple, il n'y a que des contrats à durée de chantier. Car les deux parties, salariés et employeur, le considèrent comme approprié. En France, le modèle est le CDI (contrat à durée indéterminée).

– Comment se résout le problème du « plafond de verre » ?

Quand je suis arrivé, en 2009, chez Vinci, il y avait 11 % de femmes managers. Le groupe était le dernier de la classe dans son secteur d'activité. Maintenant, avec 21 % de femmes, il est parmi les premiers de son secteur. À l'ESTP (École spéciale des travaux publics), il y a 23 % de filles dont un tiers qui partent dans le consulting et la banque, et Vinci en recrute 25 %. Donc le taux de recrutement féminin est supérieur à ce que produit l'ESTP. Il y a 7 000 femmes managers dans le groupe.

Il s'agit désormais de franchir une deuxième étape, celle des plafonds de verre. Car c'est bien dans cet ordre-là qu'il faut traiter le sujet, pour protéger la légitimité des femmes.

Xavier Huillard ne fait quasiment jamais de note. Il en a fait une, en 2018, pour dire à son Comex : « il y a 37 Comex dans le groupe et je veux que la présence des femmes y soit doublée en deux ans, en partant de 18 % ». Et j'ai assumé la position, car c'est ainsi que l'on arrivera à avoir des femmes au Comex. Cela avance progressivement, à l'échelle des 210 000 salariés du groupe. Il est toujours possible de trouver des femmes en dehors du groupe, mais le modèle est interne à 90 % et des femmes parachutées de l'extérieur n'y survivraient pas. Désormais, la proportion de femmes est suffisante pour constituer un véritable vivier de promotion interne.

## “ L'actionnariat salarié est l'élément majeur de la politique sociale de Vinci ”

– Le groupe a très fortement développé l'actionnariat salarié : est-ce un moyen de partager la valeur ajoutée ?

L'actionnariat salarié est l'élément majeur de la politique sociale de Vinci. 80 % des salariés français achètent des actions du groupe. Ce n'est pas réservé aux cadres. Des opérateurs, des ouvriers mettent 10 € chaque mois de côté pour acheter des actions. Les salariés sont le premier actionnaire avec 10 %.

Depuis quatre ans, une campagne a été lancée à l'international, dans 39 pays. Pour une action achetée, deux sont offertes au bout de trois ans, dans une limite de cinquante actions. Et les *business units* le savent : c'est leur compte d'exploitation qui est concerné, pas celui du *corporate* !

– Le modèle managérial du groupe Vinci incite-il au sens ?

Les managers sont évalués sur leur performance globale.

Dans cette performance globale, il y a une performance économique - le bas de page -, mais également des critères non économiques définis par le Manifeste.

Par exemple, le point numéro 1 du Manifeste est la discussion avec les parties prenantes. **Pas un chantier ne doit démarrer sans une discussion préalable avec celles-ci, y compris avec les opposants.**

Et, croyez-moi, ce n'est pas facile. D'autant plus, qu'il ne faut pas se substituer aux prérogatives de l'État. Si l'État décide - ou non - de construire l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, cette décision lui appartient. En revanche, la façon de le construire, les relations avec les agriculteurs, les associations écologistes, les entités territoriales, dont tous les intérêts ne sont pas convergents, font partie du travail du patron du projet. C'est ce qui n'a pas été suffisamment fait à Nantes.

Autre exemple : avez-vous entendu parler de problèmes sur la ligne de TGV Tours-Bordeaux ? Jamais. 301 kilomètres de ligne ont été construits, 10 000 salariés y ont travaillé pendant quatre ans. Regardez le contraste avec Notre-Dame-des-Landes. Or une ligne TGV perturbe également le territoire. Le travail a été mené en collaboration avec de nombreuses parties prenantes, par exemple, la Ligue pour la protection des oiseaux. Dans un contexte, où les ingénieurs avanceraient volontiers sans se préoccuper de l'avenir de l'outarde canepetière, et où les agriculteurs ne veulent pas de contraintes supplémentaires, une année aura été nécessaire pour aligner les contraintes des uns et des autres, tout en amorçant le chantier. C'est cela le sens.

Mais je regrette que le mode opératoire consistant à intégrer les parties prenantes dans un projet d'infrastructure ne soit pas suffisamment pris en compte, dans leur choix d'opérateur, ni par l'État, ni par les collectivités. Et c'est là que l'État ne joue pas assez son rôle.

Vinci est l'une des entreprises les plus impliquées dans l'insertion des collaborateurs les plus éloignés de l'emploi, recrutant 4 000 à 5 000 d'entre eux de façon récurrente. Or, aujourd'hui, seulement environ 8 % des appels d'offre publics comportent des clauses sociales valorisant ce type de comportement. L'État devrait les généraliser. Mais, en attendant, les managers regrettent ouvertement de devoir courir avec des contraintes supplémentaires.

— **Comment avez-vous vécu la mise en cause de Vinci dans les conditions de vie des travailleurs des chantiers au Qatar ?**

Au Qatar, tout le monde sait qu'il y a 280 000 qatari et 1 800 000 migrants. Alors, on peut décider de ne pas aller construire au Qatar parce que tous ces migrants ne devraient pas partir de chez eux. Ou bien, on peut décider d'y aller en faisant les choses bien.

C'est pourquoi nous avons travaillé ce sujet, en amont, avec l'Organisation internationale du Travail (OIT), mais aussi avec *Amnesty International*, ou *Human Right Watch*. Cela n'a pas empêché Vinci de se faire attaquer par une ONG. Cette dernière avait dénoncé « plusieurs dizaines de morts népalais sur un chantier de construction de stade » : nous n'avons jamais construit de stade au Qatar et nous n'avons jamais eu de morts népalais. Il a tout de même fallu trois ans au procureur de Nanterre pour classer la plainte, et l'histoire ju-

“ Seulement  
8 % des appels  
d'offre publics  
comportent  
des clauses  
sociales ”

“ Il faut rester  
très humble  
par rapport au  
problème des  
droits humains ”

diciaire n'est pas finie. Il faut rester très humble par rapport au problème des droits humains.

Nous avons engagé un travail méthodique dans ce pays.

Nous avons commencé par nous occuper des ouvriers des sous-traitants sur les chantiers. Nous leur avons demandé, dès le début, de conserver leur passeport, à tel point que nous leur avons installé un coffre individuel. L'ONG nous a accusés de les leur confisquer !

Ensuite, nous nous sommes occupés de leurs conditions de vie. Nous avons imposé, dans les contrats de sous-traitance, des standards exigeant par exemple que les gens soient logés correctement. Les sous-traitants qui ne respectaient pas leurs engagements étaient blacklistés.

Puis, nous nous sommes rendu compte que le véritable problème venait des conditions de migration. Les salariés payent des intermédiaires pour venir travailler au Qatar. S'ils versent un an de salaire, cela veut dire, implicitement et évidemment sans le vouloir, ni même le savoir, que pendant ce même laps de temps, nous faisons travailler un « esclave ».

Nous avons donc remonté toute la chaîne, jusqu'au Bangladesh pour comprendre les réseaux. D'ailleurs, nous ne nous sommes pas fait que des amis !

Nous avons ensuite décidé de sélectionner des intermédiaires nous garantissant de ne pas faire payer de frais de transferts aux salariés. Car, au début, nous avons fait signer un papier aux salariés eux-mêmes leur demandant de nous certifier qu'ils ne payaient rien : tout le monde avait signé... Et beaucoup payait ! Finalement, nous avons réussi à fiabiliser les filières de migration en montant cette expérience avec l'OIT.

Pour y parvenir, toute la ligne hiérarchique doit être d'accord, le management doit avoir envie de le faire, et la démarche doit être ancrée dans les valeurs, avec une vraie fierté à atteindre ces standards. C'est donc tout un système qui intègre aussi ce type d'objectif dans le calcul de la performance globale.

Néanmoins, vous pensez avoir traité un problème et aussitôt, il en apparaît un autre. J'ai discuté avec des salariés du Bangladesh qui m'ont confié avoir payé des frais. L'un d'entre eux avait payé 18 mois de salaire à son oncle. S'il s'était agi d'un voisin, il n'aurait payé que 12 mois, et à un intermédiaire inconnu 6 mois. Pour eux, c'est une forme d'assurance : si l'ouvrier a un souci, son oncle s'occupera de sa famille. Ces hommes ont une vision des choses différente de la nôtre. Beaucoup m'ont dit : « je gagne 1,5 dollar par jour au Bangladesh, et vous allez me donner 1 200 dollars par mois, je veux bien travailler deux ans au Qatar ».

— **Quelles leçons avez-vous retenues de cet épisode ?**

Nous l'avons vécu comme une contre-performance. En amont, nous n'avons pas communiqué du tout. Ensuite, nous n'avons pas communiqué non plus, de façon générale, sur notre engagement, notre mode opératoire, sur des illustrations de réalisations réussies, sur notre acception des critiques... Les entreprises ne sont pas forcément prêtes à le faire. Quand l'ONG nous a attaqué, il a été difficile à notre management de rester mobilisé et cela n'a pas été sans impact sur l'image de l'entreprise. Certains jeunes considèrent désormais Vinci comme un groupe « esclavagiste » et ne veulent pas venir y travailler. Pour la même raison, le gouverneur d'une province du Canada a bien failli annuler le contrat que l'on venait de remporter.

En mars 2019, après un nouveau dépôt de plainte de Sherpa, nous avons organisé un voyage de presse, invitant dix journalistes au Qatar, pour tout leur expliquer en détail. Nous avons fait venir l'OIT, des sous-traitants. Ils ont pu discuter avec des salariés pris au hasard, hors de notre présence. Et bien les mêmes questions revenaient sans arrêt : est-ce que Sherpa vous a fait accélérer ? Que faisiez-vous avant Sherpa ? Si Sherpa est intervenu, c'est bien qu'il y avait des raisons...

Quoi que vous fassiez, quoi que vous expliquiez, il est difficile de se faire entendre.

Donc il faut que l'on se pose la question : pourquoi ?

– **Depuis, avez-vous changé vos modes opératoires ?**

D'abord, il est nécessaire de se fixer un socle de règles, non négociables, quels que soient les lieux d'opérations. Elles doivent concerner les conditions de travail et d'emploi (temps de travail, rémunération, protection sociale, discrimination, liberté d'association, conditions d'hébergement...) des salariés en propre, mais aussi de ceux des sous-traitants et des fournisseurs. Cela permet de répondre à certaines difficultés opérationnelles.

Ensuite, aussi impliquée soit-elle, l'entreprise ne peut pas s'attaquer et résoudre seule des problématiques souvent complexes, ancrées localement et liées à des questions de corruption. **Pour faire respecter les droits humains, l'entreprise doit travailler de façon collective**, avec ses pairs, des organisations internationales telles que l'OIT, les syndicats, des représentants de la société civile dans le cadre de démarches concertées, afin d'avoir un réel effet de levier.

Face à de tels défis, la responsabilité est partagée. Cette approche permet de répondre à des enjeux de concurrence entre entreprises localement, et de préciser les limites de la responsabilité de chacun.

– **Les grands groupes ont-ils un problème de crédibilité ?**

La communication de grands groupes ne peut être crédible que si elle s'appuie sur des actions de long terme permettant de redonner aux territoires une partie de ce qu'on leur prend, de trouver des ancrages territoriaux de proximité. Et ce n'est pas sans impact sur la rentabilité. Mais cela se travaille pendant très longtemps.

Par exemple, je suis au conseil d'administration des artisans d'Angkor et nous avons recréé l'artisanat d'art au Cambodge qui avait été détruit par les conflits. Au bout de dix ans, nous avons réussi à faire vivre 8 000 familles.

– **L'entreprise est-elle un des derniers lieux de socialisation ?**

Dans l'entreprise, il faut un mécanisme de représentation, et je suis un adepte fervent du dialogue social, des partenaires sociaux. Ces échanges sont nécessaires, mais non suffisants. **La démocratie participative est également importante** : comment impliquer les gens, comment les faire participer à leur travail, les consulter..., c'est cela qui crée du lien social.

Il y a aussi le lien social avec les communautés avec lesquelles vous vivez. Quand vous faites de la réhabilitation de logements sociaux dans le département du 94 et que vous trouvez des jeunes au chômage au bas des immeubles, vous ne pouvez pas les ignorer. Donc vous les employez. **Le travail sur l'insertion contribue au lien social et à la place de l'entreprise dans la société.**

“ Face à de tels défis, la responsabilité est partagée ”

“ Les entreprises devraient rechercher un lien plus actif avec l'Éducation nationale ”

– **Avez-vous d'autres exemples d'initiatives d'insertion qui pourraient être inspirantes ?**

Chez Vinci, nous avons proposé à l'État notre programme *Give me Five* consistant à prendre 5 000 jeunes, en zone REP et REP+, pour leurs stages obligatoires de troisième et de seconde. Nous avons contacté les rectorats de Versailles et Créteil pour faire cette offre qui inclut de passer prendre les jeunes en bus et de les nourrir au déjeuner. Chaque matinée, un champ de métier différent est représenté par un trio : un ouvrier, un ETAM (employés, techniciens,

agents de maîtrise), un ingénieur. Par exemple, un électricien présentera sa formation, son parcours, son métier, ce qu'il aime faire, ce qu'il aime moins, combien il est payé... L'après-midi, ont lieu des ateliers : prise de parole en public, rédaction d'un CV, test des compétences numériques, approche de la RSE, de la défense de l'environnement, etc.

Cela a eu un succès incroyable. Au départ, les rectorats avaient pourtant hésité car, dans les circulaires, il est inscrit que les jeunes de troisième doivent chercher seuls leur entreprise. Après le stage, les jeunes peuvent s'inscrire, sur la base du volontariat, sur une plate-forme, qui leur donne accès à du soutien scolaire, et leur offre des jobs d'été. Et même des contrats d'apprentissage.

Dernier élément, parce qu'il y en a cinq, Vinci propose à des jeunes sortant de prison, ou déscolarisés, de les réadapter au travail manuel, en contrat à durée déterminée de six mois. Après quoi, on leur demande quel métier ils veulent faire. Et si l'un d'entre eux veut être charcutier, Vinci s'engage à lui trouver un patron charcutier qui l'embauche en CDI, et il est encore suivi pendant un an. **Au total, le rectorat de Créteil a enregistré 1 459 stages de REP+, dont 600 chez Vinci.**

Je m'attendais tout de même à quelques difficultés avec ces jeunes, mais on a eu zéro problème de discipline. Comme quoi, quand on s'intéresse à eux, ça marche.

Certains enseignants étaient très moteurs, d'autres étaient très interrogatifs sur notre démarche. On leur a expliqué que c'était une démarche citoyenne. Ça joue aussi sur la motivation interne des troupes. Ce travail n'est pas assez fait par les entreprises qui devraient rechercher un lien plus actif avec l'Éducation nationale.

” ” ”

Diplômé d'une licence en droit privé et d'un master en gestion ICG Paris (Institut de contrôle de gestion), Franck Mougin a développé sa carrière dans la fonction ressources humaines dans différents secteurs de l'industrie : aéronautique, automobile, agroalimentaire, bâtiment et travaux publics.

En 1998, il est nommé membre du comité exécutif en charge des ressources humaines et du développement durable du groupe britannique BPB PLC à Londres, puis, en 2002, il rejoint Danone en tant que directeur général en charge des ressources humaines et du dévelop-

pement durable, membre du comité exécutif en charge de la globalisation du groupe dans ses différentes lignes de métiers.

En 2009, Franck est nommé directeur des ressources humaines et du développement durable du groupe Vinci et membre du comité exécutif qu'il vient de quitter pour prendre sa retraite. Sa mission a été d'accompagner le développement international du groupe en garantissant un cadre de valeurs et une culture commune au groupe. En 2010, il est élevé au grade de chevalier de la légion d'honneur.

# “CONCILIER MODELE ECONOMIQUE ET MODELE SOCIAL



NOËLLE DE LA LOGE

## Réunion des musées nationaux-Grand Palais

*Noëlle de La Loge a choisi la profession de directrice des ressources humaines après avoir occupé pendant plusieurs années des postes de développement commercial et de management chez Air France. Elle est désormais en charge des ressources humaines à la Réunion des musées nationaux-Grand Palais, établissement culturel public placé sous la tutelle du ministère de la Culture. Dotée d'une solide expérience au sein d'organisations aux équations économiques compliquées, elle défend l'importance de créer du sens et de le nourrir quel que soit le contexte, dans un engagement de long terme. Telle est la mission du DRH.*

Depuis 2011, je suis directrice des ressources humaines de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais (Rmn-GP), établissement qui développe des politiques culturelles au bénéfice de tous dans le lieu emblématique du Grand Palais, mais aussi au bénéfice du plus grand nombre, sur l'ensemble du territoire. Son modèle économique est celui d'un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) qui, à ce titre, doit concilier des préoccupations de natures bien différentes : des notions de rentabilité classique, via l'exploitation dans le cadre d'appels d'offre d'espaces commerciaux situés dans les musées, mais aussi une vocation à rendre la culture accessible à tous.

En tant que directrice des ressources humaines, j'ai parfois été amenée à piloter des actions visant à lever tout frein à la croissance, puis à revoir les organisations de travail pour pouvoir s'adapter au plus juste à un tournant économique. Cela fait bien sûr partie de la fonction. Mais celle-ci ne peut pas se limiter à gérer les conséquences sociales liées aux évolutions de l'activité dans leur stricte opérationnalité.

“La contrainte économique ne doit pas nous conduire à privilégier le court terme”

En tant que DRH, nous devons inscrire ces différents moments dans une trajectoire porteuse de sens et la connecter à la mission de l'organisation. La contrainte économique ne doit pas nous conduire à privilégier le court terme et à sacrifier ce rôle essentiel. Il est en effet important de garder à l'esprit que la préservation de cette mission est elle-même porteuse de sens car elle permet d'éclairer les choix du quotidien. C'est en cela que les modèles économiques et sociaux sont extrêmement liés. De plus, ceux-ci doivent être intrinsèquement robustes et vertueux. En effet, une entreprise qui se veut pérenne ne peut

avoir sur le long terme ni un modèle social lourd et coûteux, ni une vision trop opportuniste de ses ressources humaines comme simple variable d'ajustement.

Ma conviction est que chaque entreprise développe un modèle économique et s'appuie sur un modèle social qui lui est propre : une *start up*, une banque d'investissement à l'international, une entreprise industrielle n'ont pas les mêmes modèles économiques et sociaux, et les futurs collaborateurs ne s'y trompent pas. De même, deux banques d'investissement internationales n'auront pas non plus les mêmes modèles et les clients savent faire la différence.

Dans un environnement de plus en plus ouvert et concurrentiel, où les cycles économiques sont de plus en plus courts et marqués, alors que souvent seuls

les chiffres et ratios financiers sont retenus dans les bilans et communications diverses, le dirigeant et son équipe doivent sans cesse faire comprendre et interagir les deux modèles pour éviter de faire prévaloir l'un sur l'autre au gré des circonstances.

À la Rmn-GP, le modèle social s'appuie sans ambiguïté sur la notion du collectif. Par la nature de son activité, celle des services, la chaîne de responsabilité est un ensemble de maillons

“Notre modèle social s'appuie sans ambiguïté sur la notion du collectif”

de qualité, motivés, et qui anticipent afin que chacun puisse jouer son rôle sans encombre. **La réussite de chacun dépend ainsi de tous, et il faut voir au-delà de sa mission quotidienne.** L'efficacité du processus sera immédiatement constatée lorsque le service sera rendu au client, selon son niveau de satisfaction. Ainsi une bonne gestion du stock, lors de la vente d'un produit en boutique-librairie, aboutira à une vente, ou le bon accompagnement d'un client événementiel le rendra fidèle. Dans un contexte hautement concurrentiel, cette réussite collective est la conséquence d'une somme d'actions individuelles.

En outre, dans notre entreprise, le collectif est encore renforcé par la nature même de notre mission qui consiste à rechercher l'inclusion au maximum et à faire partager la culture à ceux qui en sont éloignés (malades, public du champ social, handicap...).

Ceci posé, nous avons eu à accompagner deux évolutions majeures qui ont suscité des réflexions profondes sur la mission de notre entreprise et de notre *business model* : la fermeture du Grand Palais à compter de 2021 pour rénovation et la crise de la Covid-19.

La restauration du Grand Palais, au titre des Monuments historiques, a notamment pour objectif d'optimiser l'accueil des publics et l'exploitation du bâtiment qui, depuis sa construction pour l'Exposition universelle de 1900, n'avait bénéficié que de rénovations très partielles. Sa réouverture est prévue pour les Jeux olympiques et paralympiques Paris 2024, le monument ayant été retenu comme site olympique pour les épreuves d'escrime et de taekwondo.

Mais ces trois années de fermeture programmées posaient évidemment la question de l'avenir de la Rmn-GP et du succès de la future Nef dès sa réouverture. Il était ainsi impératif de continuer à assurer l'accueil de nos manifestations phares (la Biennale des antiquaires, la FIAC, Paris Photo, Art Paris Art Fair, le Saut Hermès, Révélation, Taste of Paris, les défilés lors de la Fashion Week...). Avec deux enjeux : honorer une fidélisation acquise par un travail de longue haleine, et maintenir l'attractivité et le rayonnement culturel de Paris avec les retombées en matière d'image et économiques à la clé.

Aucun lieu parisien préexistant ne répondant aux besoins de ces événements, il était nécessaire d'envisager la réalisation d'une structure éphémère d'une superficie d'environ 10 000 m<sup>2</sup> équivalente à celle de la Nef (surface qui doit être portée à 20 000 m<sup>2</sup> pour la FIAC et Paris Photo), dans le centre de Paris et facilement accessible. Ainsi est né le Grand Palais Éphémère qui, mutualisé avec Paris 2024, deviendra lui aussi site olympique et paralympique.

Dans un tel contexte, suscitant une certaine crainte des salariés, la prise en compte de notre modèle social imposait que l'on maintienne la continuité du travail, la mobilisation des équipes et la sauvegarde de leurs compétences. Nous avons donc clairement affirmé que le Grand Palais du futur ré-ouvrirait avec les salariés d'aujourd'hui, car personne mieux qu'eux ne saurait le faire fonctionner. Cette position a été reçue comme une marque de reconnaissance et a instauré un climat constructif. Les postes de 117 personnes au total étaient concernés

“ La prise en compte de notre modèle social imposait que l'on maintienne la continuité du travail ”

par cette fermeture. Une vingtaine d'entre elles ont rejoint le Grand Palais Éphémère, une trentaine sont restées pour travailler à la rénovation, certaines ont été affectées à d'autres institutions comme le Châtelet, d'autres enfin ont remplacé des postes auparavant occupés par des prestataires externes. Tout ce travail a été géré avec deux années d'anticipation. **Une communication régulière et transparente des différentes étapes contribue à assurer le lien entre tous.**

“ Préservé notre raison d'être à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et protéger l'emploi ”

Ainsi, lors de périodes plus incertaines, c'est par la force du collectif, soutenu par son modèle social - ce que l'on peut nommer aussi la culture de l'entreprise - qu'une organisation pourra avancer. Pour la Rmn-GP, il s'agissait de préserver notre raison d'être à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et de protéger l'emploi.

C'est cette culture qui permet aussi d'attirer et de fidéliser des collaborateurs sur un moyen terme dans une aventure collective qui n'est pas écrite d'avance. Les entreprises ont de la chance car les jeunes générations recherchent ce qui peut donner un sens à leur engagement professionnel. Mais les collaborateurs ont aussi

**besoin de partager une vision qui puisse se déployer dans la durée, au-delà des objectifs du quotidien.** Ce partage, cette appartenance à une ambition collective clairement définie, la bonne compréhension des enjeux, du rôle que chacun va jouer, ainsi que de celui de son équipe, son utilité dans la chaîne de responsabilité, sont une source de motivation qui va au-delà de la reconnaissance salariale.

Si l'entreprise peut offrir ce sens et donner à chacun les moyens de le décliner, il appartiendra néanmoins toujours à chaque salarié de le construire au quotidien, par son professionnalisme, et de se réinterroger périodiquement sur ses motivations personnelles.

La crise sanitaire que nous sommes en train de vivre a encore accru cette nécessité. Elle a été particulièrement rude pour la Rmn-GP, comme pour beaucoup d'acteurs de la culture. Les espaces ont été fermés pendant plus de trois mois, la fréquentation touristique s'est effondrée et, à cela se sont ajoutés, pour notre établissement, l'annulation ou le report des grands événements comme la FIAC, Paris Photo ou certains défilés de mode.

**Cette crise laissera des traces que nous transformerons collectivement en opportunités.** Ainsi, le télétravail, introduit massivement, va probablement perdurer. Cela répond à une attente des collaborateurs et aussi de l'établissement qui devra réduire les coûts de ses emprises immobilières. Revoir les processus, mettre en place une part de dématérialisation, partager son espace de travail, développer d'autres styles managériaux feront alors partie des enjeux de 2021.

Quels que soient les défis que doivent relever les organisations, la problématique ne peut donc se limiter à une réflexion pour savoir si l'entreprise a toujours les moyens d'assurer son modèle social, si celui-ci est trop coûteux ou non. Le challenge d'un comité de direction est de piloter et de concilier ces deux constantes. Or **le défi porte souvent sur le facteur temps** : comment synchro-

niser l'évolution rapide, voire urgente, de l'économie, avec celle nécessairement plus lente de la prise de conscience et de la mobilisation du corps social ?

Pour y parvenir, il est nécessaire de ne pas se laisser submerger par le quotidien, mais d'investir, de former ses collaborateurs aux évolutions de leur environnement, de travailler sur des scénarii de changement, d'expérimenter et de mettre en place des rituels managériaux avec des moments collectifs forts dans l'année. Tout cela permet de garder le cap collectivement et individuellement. La création de sens doit être entretenue afin de préserver la mission de l'entreprise dans la durée.

” ” ”

Diplômée de l'ESSEC et du Centre de Perfectionnement aux Affaires d'HEC, Noëlle de La Loge a ciblé son début de carrière autour du management. Elle rejoint Air France en 1982, au poste de responsable du suivi économique de l'activité du fret Amérique Nord ; puis elle est chargée des négociations inter-compagnies et intergouvernementales sur la zone Asie, alors en pleine expansion. Elle devient par la suite membre de la direction de l'audit en charge de dossiers économiques et de ressources humaines.

Air France lui donne ainsi l'opportunité de participer au développement des ressources humaines sous tous ses aspects : chargée de la politique de formation pour les équipes commerciales, puis responsable de l'ensemble des recrutements dans des périodes de forte croissance nécessitant la refonte des modes

opératoires. Elle se consacre ensuite à la politique de gestion des cadres - cadres supérieurs et dirigeants - pendant sept ans dans des contextes de fusion, puis de développement d'alliance internationale.

Cette vision 360° lui permet accéder aux fonctions de DRH Corporate, puis DRH pour l'activité cargo d'Air France et de KLM au moment de la crise financière et économique de 2008, où elle met en œuvre un plan de départ volontaire. C'est dans le cadre du rapprochement de la Rmn avec le Grand Palais qu'elle est nommée DRH de la Rmn-GP en juin 2011. Certifiée MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), PAPI (Personality and Preference Inventory), et coach, Noëlle a à cœur de donner un sens et une place centrale aux ressources humaines dans l'entreprise.

# “ POUR REUSSIR A PASSER DE L'ANCIEN AU NOUVEAU MONDE, LA DIMENSION SOCIALE ET SOCIETALE DE L'ENTREPRISE DOIT DEVENIR UNE EVIDENCE, POUR TOUS



JEAN-MICHEL GUILLON

—  
**Michelin**

*Jean-Michel Guillon est l'homme d'une seule entreprise : Michelin. Directeur de l'innovation et des partenariats, il a notamment été, pendant onze ans, le directeur du personnel du groupe. Archétype du paternalisme industriel jusque dans les années soixante, la société familiale, en commandite par action, ancrée à Clermont-Ferrand, s'est ouverte ensuite au monde jusqu'à devenir une multinationale comptant 125 000 salariés répartis dans 71 pays. En 37 ans de maison, Jean-Michel Guillon a connu cinq présidents et accompagné les différentes mutations du numéro deux mondial du pneu. Il a organisé celle des ressources humaines du groupe, entièrement rechapées pour y injecter le principe de responsabilisation. Une transformation profonde et ambitieuse s'inscrivant néanmoins dans le respect de l'esprit groupe : « la manière d'atteindre les résultats est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes », répétait François Michelin.*

## — Le sens a-t-il toujours été dans l'ADN de Michelin ?

Le sens a toujours été dans l'ADN du groupe. Il faut se rendre à Clermont-Ferrand pour prendre la mesure de l'aventure Michelin. La raison d'être du groupe, sa vision, était portée par ses fondateurs. Au-delà de leur côté paternaliste, il y avait une ambition pour l'entreprise et la société autour du concept de mobilité.

Michelin a toujours eu cet ADN de la mobilité, et a d'ailleurs beaucoup poussé le développement de l'aviation. De même, nous avons créé le guide Michelin pour favoriser les déplacements automobiles. Pour autant, cette vision était implicite, du domaine des actions, et donc non formulée.

En 2010, le groupe a décidé d'écrire sa raison d'être car il y a eu la conjonction de plusieurs éléments. D'abord, un changement de gouvernance avec l'arrivée de Jean-Dominique Senard, premier patron non issu de la famille Michelin. Ensuite, dans un groupe devenu de plus en plus international, notamment américain, cela correspondait déjà à un besoin des salariés. La tradition orale ne pouvait plus fonctionner de façon aussi aisée qu'auparavant et le message qui résonnait à l'intérieur devait également se conjuguer à l'extérieur.

Pour formuler notre raison d'être, l'approche a plutôt été *top-down*. Le Comex s'est réuni plusieurs fois pour l'écrire. Nous avons fait quelques ajustements par la suite, peu nombreux. La combinaison, au sein du Comex, de personnes issues du sérail et également de personnes nouvelles nous a permis d'aboutir assez rapidement.

Derrière notre raison d'être, « Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer », il y a deux ambitions clairement explicitées. La première est ouverte sur l'extérieur. La seconde est tournée vers nos salariés. Donc, **nous sommes là pour apporter la mobilité au monde, mais aussi pour développer les personnes au sein du groupe.**

## — Comment reliez-vous cette raison d'être à la nouvelle stratégie du groupe ?

Michelin conjugue deux modèles que la raison d'être unit.

Le premier est un modèle business, stratégique, en forte évolution. Nous étions fabricant de pneus, et nous devenons apporteur de services, de solutions et d'expériences : un monde et une culture qui sont, sur bien des aspects, différents. Depuis 2012, notre stratégie se développe ainsi sur quatre axes. Le premier repose toujours sur le pneu. Le deuxième s'appuie sur les services et les solutions. Le troisième porte sur les matériaux de haute technologie. Car, pour créer des pneus performants, il faut préalablement développer des matériaux, des *process* de fabrication qui peuvent être commercialisés en dehors de l'industrie du pneumatique. Par exemple, pour développer des moules innovants de pneumatiques, nous avons conçu une imprimante 3D. Et nous avons créé une *joint venture* avec un fabricant de machines pour utiliser notre imprimante 3D dans d'autres domaines tels que l'aéronautique et le médical. Le quatrième axe, c'est l'expérience. Les pneus ne se changent pas tous les jours. Pour renforcer la relation de confiance entre la marque et le consommateur, il faut développer une relation régulière et privilégiée : le guide Michelin nous en donne l'opportunité. Aujourd'hui, nous découvrons la puissance de la marque comme partenaire de confiance dans des domaines différents du pneumatique comme la cartographie, les guides gastronomiques et touristiques, ou la compétition. À chaque fois, nous essayons de créer pour le consommateur une expérience positive autour de ces domaines.

Notre second modèle est humain et social. Il est, lui aussi, en évolution.

Notre proposition historique pour nos salariés était « faites-nous confiance, on s'occupe de vous ». 400 personnes chez Michelin « gèrent » la carrière de nos employés. Logiquement, quand vous rentrez dans une entreprise, vous dépendez de votre chef pour votre avenir professionnel. Chez nous, pas seulement : le manager n'est pas décisionnaire de l'évolution de carrière de ses équipes. **Nous recrutons d'abord un potentiel avant une expertise.** La responsabilité du gestionnaire de carrière est donc de faire vivre, à chacun, un certain nombre d'expériences, pour que chaque employé puisse atteindre son potentiel.

Les deux modèles sont liés et cette nouvelle stratégie prend forme maintenant car toute notre organisation a été repensée pour la mettre en œuvre. Notre raison d'être, formalisée en 2010, est complètement calée sur ces évolutions.

– **Le sens est-il un levier de transformation ?**

Lorsque l'on se projette dans l'entreprise de demain, il y a deux dimensions à prendre en compte. La première est celle de l'horizontalité de l'organisation. La seconde est celle de l'ouverture vers l'extérieur : les parties prenantes, les start-up, les partenaires... Cette nouvelle donne induit des évolutions d'organisation et de culture. Mais le sens est plus qu'un levier de transformation, c'est avant tout un levier de cohésion. Vous rassemblez une communauté derrière une ambition, une vision qui résonne. Le sens est le ciment de la transformation. Et il faut y revenir sans cesse, le rappeler sans arrêt.

La beauté de l'aventure Michelin est que, d'une certaine façon, nous revenons à notre ADN d'origine. Dans les dernières années, les Michelin ont pu vivre le renforcement de la mécanique des *process* dans la vie de l'entreprise comme une forme de distanciation par rapport à leur travail et à leur hiérarchie, alors même que la proximité des responsables et le sens qu'ils donnent aux choses sont le fondement de la cohésion sociale de l'entreprise. Avec un Michelin qui a un sens, une âme, vous redonnez ainsi au management une nouvelle mission, une nouvelle fierté. Oui, **le monde nous amène à changer de façon incroyable, mais ce mouvement nous rapproche de nos racines.**

– **Dans ce contexte de crise sanitaire, la question du sens est-elle encore d'actualité ?**

Elle est encore plus d'actualité que jamais. **La période de confinement que nous avons vécue a permis à chacun d'entre nous d'élargir cette question du sens.** Au-delà du sens que je donne à mon travail, la question est aujourd'hui aussi : « quel sens je donne à ma vie ? ». Dans un monde de plus en plus instable, dans une période de plus en plus incertaine, la forte concentration du pouvoir de décision au sommet des États et des institutions a montré toutes ses limites. Il faut donner de l'air à notre société dans tous les sens du terme. **Les entreprises sont, je le pense profondément, les mieux positionnées pour donner ce composé de liberté et de responsabilité qui, lorsqu'on le respire, suscite l'engagement et dope les systèmes.**

“ Le sens est plus qu'un levier de transformation, c'est avant tout un levier de cohésion ”

“ Comment exprimer un rêve qui nous permette de motiver 125 000 personnes dans des cultures si différentes ? ”

– **Comment faites-vous évoluer votre modèle humain et social ?**

Nous avons réfléchi sur les valeurs de façon itérative, en impliquant différentes personnes dans l'entreprise. Par exemple, nous nous sommes demandé si la valeur de respect, qui était très présente, était adaptée à la nouvelle culture, plus ouverte, plus transversale. Assez rapidement nous nous sommes plutôt concentrés sur les comportements et sur notre modèle de leadership.

Le top 100 a d'abord travaillé sur une première mouture. Ensuite il y a eu échange avec les équipes des différents pays qui ont affiné la proposition. Puis 800 cadres dirigeants du groupe ont été réunis pour figer les choses. L'objectif est

que chaque manager du groupe s'approprie ce modèle. Pour y parvenir, des séances de « 360 » ont été organisées pour le top 100, afin que chacun puisse déjà évaluer comment il incarne ce modèle dans son management. Tous vivent cette situation de mise à nu, à commencer par les membres du Comex. Et c'est obligatoire pour tous, jusqu'au président. Une fois que chacun a pu se remettre en cause, avec une certaine humilité, des séances de coaching individuelles et collectives sont organisées.

Mais nous ne sommes pas encore arrivés au bout du chemin. Nous avons la raison d'être, un modèle humain et social revisité qui s'appuie sur un modèle de leadership et des comportements. Il nous manque encore le rêve : comment exprimer un rêve qui nous permette de motiver 125 000 personnes dans des cultures si différentes ? Nous y travaillons aujourd'hui.

– **Cette raison d'être du groupe est-elle partagée de manière semblable dans toutes vos implantations géographiques ?**

À l'origine, nos collègues américains nous avaient poussés à formaliser la raison d'être du groupe. Ils se sont ensuite demandé comment faire pour qu'elle soit totalement appropriée par les 20 000 personnes travaillant pour Michelin aux États-Unis. Au travers de nombreux groupes de réflexion dans chaque entité, chacun a pu établir les liens entre sa propre raison d'être et celle de l'entreprise. L'objectif était de générer une identification plus grande à l'entreprise, un engagement de plus en plus personnel. Le résultat a dépassé toutes nos espérances : en 2017, l'entreprise préférée par ses salariés dans le classement Forbes aux États-Unis était Michelin. C'était la première fois qu'une entreprise non américaine était dans le top 10.

Cet exemple illustre parfaitement notre approche du partage de la culture chez Michelin : elle consiste à donner un cadre aux différents pays afin d'avoir un ADN, une colonne vertébrale commune. Ensuite, l'appropriation par les différentes régions du monde et leur façon d'aller plus loin sont de leur responsabilité. Le rôle du *corporate* est de garantir les fondamentaux et de promouvoir les bonnes pratiques là où elles existent. Nous avons mis en avant la démarche américaine, et nous verrons si les autres patrons de régions et de pays l'adoptent.

La mise en œuvre de la culture dans les différentes régions du monde dépend aussi bien évidemment du modèle de leadership. Le danger de l'exercice est cependant le souci (bien français !) du détail : plus vous descendez dans

le niveau de détail, plus le risque est grand de perdre l'essence même de votre culture.

Notre modèle de leadership se décline en cinq grands thèmes qui sont *Inspiration*, *Confidence*, *Awareness* vu à deux niveaux (je me connais moi-même et je suis ouvert sur le monde), *Result* et *Empowerment*. Et, cela donne : *ICARE*.

– **Comment avez-vous réussi à changer le modèle de leadership dans une entreprise aussi incarnée que Michelin ?**

Nous avons surtout voulu redonner tout son sens à un modèle de leadership très présent depuis toujours dans l'ADN du groupe. Chez Michelin, la devise est : « deviens ce que tu es ». Cela signifie que le patron d'usine doit considérer que son usine lui appartient, et est en charge de son développement. De même pour l'ouvrier avec sa machine de production. L'adhésion des salariés à cette devise a été une source d'innovation incroyable pour le groupe depuis sa création.

Dès 1911, ont été lancées des idées de progrès : tout le personnel pouvait faire des propositions pour faire évoluer son outil, ses méthodes ou son environnement de travail. Pendant la période 1982-1990, Michelin était au bord de la faillite. C'est le moment où survient une nouvelle génération de patron : Édouard, le fils de François Michelin, qui avait passé quelques années aux États-Unis, prend les rênes. Il réintroduit un certain nombre d'indicateurs, de *process*, dont le *Michelin Manufacturing Way*, pour réduire les coûts et professionnaliser les personnes. Cela produit tout de suite des résultats significatifs, mais dans le même temps, une interrogation existentielle. Michelin était une entreprise singulière, certains avaient écrit que nous avions une âme, et du jour au lendemain, nous pouvions devenir une entreprise comme les autres. La clef se trouvait dans notre capacité à mettre la mécanique du *process* au service de l'autonomie et l'innovation qui sont dans l'ADN du groupe, et pour cela il fallait revenir au sens.

La notion de sens est à la base de toute la démarche de responsabilisation.

– **Quelles ont été les décisions nécessaires pour mettre en œuvre cette démarche de responsabilisation dans le groupe ?**

Lorsque l'on veut changer son modèle de leadership, en l'occurrence pour aller vers plus de responsabilisation des équipes, donc vers plus de sens pour chacun, il faut progresser, de façon simultanée, dans un certain nombre de domaines.

La première préoccupation est de savoir si la structure actuelle de l'organisation supporte votre vision de l'entreprise de demain. Début 2018, nous avons fait évoluer très sensiblement notre modèle organisationnel. Dès 2010, nous avons sonné, d'une certaine façon, la fin du modèle vertical de hiérarchisation qui est le socle de toute entreprise industrielle traditionnelle : chez Michelin, nous avons 60 % de personnel dans les usines et 7 % de cadres.

“ Plus vous descendez dans le niveau de détail, plus le risque est grand de perdre l'essence même de votre culture ”

“ La notion de sens est à la base de toute la démarche de responsabilisation ”

“ Dans un monde devenu transversal, vous avez besoin de changer drastiquement la posture du manager ”

Le principe de responsabilisation est celui de la subsidiarité, c'est-à-dire que les décisions se prennent au plus près du terrain.

Deuxièmement, il faut se demander si la vision est assez claire et partagée par l'ensemble de l'organisation.

Troisièmement, il faut vérifier que le système de rémunération amène bien les gens à se comporter comme on le souhaite. Par exemple, avec la responsabilisation, le rôle du manager évolue considérablement et l'équipe aura besoin de lui dans seulement 5 à 10 % des cas, contre 90 % précédemment. Jusqu'à présent, le chef avait des objectifs, les déclinaient à l'ensemble de ses subordonnés, et était payé en fonction.

Désormais, c'est la notion d'objectifs collectifs et la primauté de l'équipe qui deviennent les références. Cette approche développe la polyvalence et fait disparaître les silos. Dans un monde devenu transversal, vous avez besoin de changer drastiquement la posture du manager. Parallèlement, il faut mettre en place de nouveaux outils de formation particulièrement axés sur les *soft skills*.

– **Ces changements profonds engagés avant la crise de la Covid-19 demeurent-ils valables ?**

Ce qu'a révélé la crise de la Covid, au travers du développement du télétravail, c'est que le manager ne sera plus demain aussi présent physiquement pour superviser le travail de ses collaborateurs. Il lui faudra donc faire évoluer sa posture en fixant toujours plus précisément le cap, en éclairant toujours plus le champ élargi des responsabilités de son équipe pour devenir, à distance, un véritable *servant leader*.

Cette crise a également démontré que, pour faire face à une situation sanitaire exceptionnelle, l'intelligence collective était la clef. Ce sont des initiatives individuelles ou d'équipes responsabilisées qui ont renforcé le caractère citoyen de Michelin avec la production de masques, de visières de protection ou de structures gonflables pour les lits de réanimation.

– **Quelles conséquences pour l'organisation des ressources humaines ?**

De fait, le premier objectif des managers « nouvelle version » est d'être responsables du développement des personnes placées sous leur responsabilité. C'est pourquoi, nous avons procédé, depuis trois ans, à une transformation complète de la vision des RH chez Michelin. Désormais, c'est une fonction, alors que, précédemment, c'était un département. Chaque collaborateur - les employés comme les managers - fait partie de la fonction « personnel ». Cela a généré des changements profonds.

Au niveau du Comex, par exemple, toutes les questions concernant le personnel m'étaient précédemment adressées. Désormais, tout ce qui concerne la gestion des compétences, celle des talents, l'attractivité et la compétitivité, est partagé, développé et diffusé avec les différents membres du Comex, sur leurs différentes lignes de produits respectifs. Il n'y a donc plus de silos et, en tant que DRH, je fais plutôt office de consolidateur.

Au niveau de la DRH elle-même, son rôle n'est donc plus de faire, mais de donner une vision, un cadre, et de garantir la bonne exécution. Nous avons partagé la fonction RH avec l'ensemble des managers et du personnel.

– **Avez-vous réussi à faire un lien entre sens et performance ?**

Notre première préoccupation a été ce lien entre engagement et performance. Quand le modèle de leadership a évolué vers la responsabilisation, nous avons mis en place, pour la première fois, en 2010, une enquête d'engagement annuelle. Une soixantaine de questions sont posées, sur le niveau d'engagement certes, mais aussi sur la perception de l'environnement de travail, la qualité managériale, la responsabilisation. Nous avons démarré avec un taux d'engagement de 72 % et nous avons atteint en quelques années 80 %. En 2019, dans un environnement chahuté, lié à la mise en place d'une nouvelle organisation, nous avons même atteint 81 % !

Nous avons pu mesurer que, dans les unités où la responsabilisation était bien implantée, le taux d'engagement grimpait de 10 points. Les résultats de l'enquête pouvaient donc être traduits en plans d'actions au niveau des équipes de l'usine, du pays, et du groupe. Et là où le taux d'engagement était en hausse de 10 %, il y avait aussi une augmentation de la performance en termes de compétitivité et de productivité. D'ailleurs, les objectifs fixés par les équipes elles-mêmes étaient plus ambitieux que ceux précédemment donnés par les managers, car les gens se sentaient en charge.

Mais attention ! si vous êtes uniquement sur le sens, sans donner les moyens, ça ne peut pas marcher. Et l'inverse non plus.

– **Comment les managers ont-ils réagi à cette nouvelle donne et accepté leur nouveau rôle ?**

En 2010, quand nous avons mis en place la responsabilisation, nous étions encore très centrés sur les résultats. On parlait donc de modèle managérial. Aujourd'hui, on parle plutôt de modèle de leadership. Dans une approche de responsabilisation, il faut savoir donner du sens aux différentes équipes et le décliner. Or, cela ne se joue pas forcément au niveau des pays, mais plutôt par entité, dans les usines par exemple, qui peuvent être très différentes en fonction des métiers. Désormais, le leader est donc là pour donner le sens, fixer un cadre et une certaine sécurité à l'équipe. Il doit conférer une certaine maturité à son équipe pour que chaque membre ait sa chance. On en revient au *soft skills*. Le sens est de plus en plus l'apanage du leader, plutôt que du manager.

Chez Michelin, entreprise technologique par excellence, nous avons de nombreux experts, centrés sur les *hard skills*. Ces experts ont besoin d'être reconnus et la seule façon que nous avons de le faire était de les promouvoir en tant que manager hiérarchique. Mais ces experts ne peuvent pas toujours s'improviser comme tel, surtout avec les changements en cours.

Aujourd'hui, nous avons identifié trois types de managers : le manager hiérarchique, le manager d'expertise, et le manager transverse c'est-à-dire

“ Nous avons partagé la fonction RH avec l'ensemble des managers et du personnel ”

“ Le sens est de plus en plus l'apanage du leader, plutôt que du manager ”

orienté projets. Nous nous appliquons à les reconnaître en tant que tels à travers leurs niveaux de responsabilité et de formation. Il s'agit de dominante de profil. Notre transformation actuelle nous pousse à aller plus loin dans cette distinction.

– **Dans cette transformation de l'entreprise, quelle est la place des femmes ?**

Nous visons un pourcentage de femmes managers de 30 % en 2020, en venant de 15 %. En développant la responsabilisation, on s'aperçoit rapidement, sans rentrer dans les stéréotypes, que le **management féminin est très à l'aise et très performant dans un cadre de responsabilisation**. Nous avons 2 % de femmes responsables d'îlots dans les usines. En sept ans, elles sont passées à 20 %. Avant, nous étions dans une logique de compétences « métier », où l'on considérait que le passage par la machine était un préalable pour devenir manager.

Mais dès lors que vous distinguez les *hard skills* et les *soft skills*, vous changez complètement la donne. Nous sommes aussi à ce niveau dans une approche de développement durable qui correspond aux besoins de l'entreprise et de la société.

– **Associez-vous les parties prenantes à votre stratégie ?**

Nous avons commencé à travailler avec les parties prenantes il y a huit ans. Nous organisons, deux fois par an, une réunion avec elles d'une journée et demie. Au départ, nous avons plutôt abordé des notions liées à l'environnement et au développement durable. Maintenant nous **partageons tous les éléments de la stratégie, avec un degré de transparence qui les surprend même !** Nous travaillons avec des clients et des fournisseurs, différentes ONG dont le WWF, et aussi le représentant d'une fédération mondiale d'organisations syndicales. Nous leur demandons de réagir sur la stratégie du groupe. Cela nous conforte souvent et nous dérange parfois. Pour l'avenir, nous réfléchissons à créer une plate-forme qui nous permettrait d'échanger avec nos parties prenantes de façon régulière pour influencer et enrichir en amont notre stratégie. Nous avons aussi mis en place un comité en charge de la stratégie d'innovation du groupe qui accueille déjà deux experts extérieurs. À ce stade, nous n'avons pas ressenti le besoin de créer un sous-comité partie prenante au sein du conseil d'administration.

– **Comment est-il possible de concilier ce travail de long terme sur le sens et la fermeture d'usines en France en réponse à des impératifs financiers, encore aggravés suite à la Covid-19 ?**

En 2008-2009, nous avons vécu un certain nombre de crises avec les syndicats. Historiquement, les rapports avec les partenaires sociaux étaient compliqués. À son arrivée, Jean-Dominique Senard a souhaité pouvoir dialoguer avec des syndicats légitimes et nous avons rédigé une politique sociale applicable dans tous les pays où nous sommes présents. Nous avons lancé une formation pour l'ensemble des managers du groupe de façon à ce que la syndicalisation soit reconnue comme un facteur de performance du groupe. Concernant les rapports avec les syndicats, le Michelin de 2008 et celui de 2019 n'ont plus grand-chose à voir.

Cependant, il faut être clair, Michelin va continuer à fermer des usines. Aujourd'hui, notre rôle n'est plus de préserver l'emploi, mais de préparer nos

salariés actuels aux emplois de demain, qu'ils soient chez Michelin ou en dehors. Et cela aussi, c'est le sens.

Pour illustrer mon propos, je voudrais d'abord revenir sur une expérience difficile qui m'a beaucoup marqué : la fermeture, en 2008, de l'usine de Toul.

Dans la négociation, nous avons proposé, au-delà des indemnités de licenciement, de créer, à proximité de l'usine, un atelier de transition professionnelle. Nous avons d'abord identifié les emplois en tension sur le bassin d'emplois. Puis, pendant deux ans, nous avons formé nos salariés à ces emplois. Cela faisait partie de notre responsabilité sociale et sociétale. Nous sommes fiers de ce que nous avons fait. Notre objectif était de suivre chaque salarié jusqu'au bout, à travers des formations à de nouveaux métiers, du *coaching* sur les relations interpersonnelles, et nous avons obtenu de l'ordre de 90 % de taux de réemploi. Même si certains sont repartis en CDD, ou avec un salaire moindre, chacun a pu se sentir reconnu, respecté et soutenu par l'entreprise. Dans un tel contexte, permettre à chacun de toujours conserver l'estime de soi, la confiance de ses proches, est essentiel, je pense que nous y avons contribué.

De cette expérience, j'ai tiré une conviction : **quand nous devons fermer une usine, donner simplement un chèque, ce n'est pas répondre au sens de l'entreprise.**

Il y a quatre ans, à Roanne, nous étions au bord de la fermeture du site. Malgré le risque de délit d'entrave, nous avons décidé de mettre tous les éléments économiques et financiers sur la table pour les présenter à tous les salariés et aux syndicats. La direction de l'usine a expliqué que l'avenir de Roanne se déciderait à Roanne et non à Clermont-Ferrand. Pendant six mois, des groupes de travail se sont réunis et ont proposé des solutions innovantes qui ont permis à l'usine de redémarrer et à Michelin d'y investir.

Dans tous les cas de figure, et aujourd'hui plus encore face aux difficultés économiques liées à la Covid, il faut toujours se demander si les actions de l'entreprise sont en cohérence avec sa raison d'être. Donner le sens, c'est bien, mais l'incarner et le faire vivre, c'est mieux.

C'est ainsi que se construit la réputation d'une entreprise. Même si Michelin est aujourd'hui une des entreprises préférées des Français, nous mesurons que maintenir ce statut est un combat de tous les jours.

— **Votre industrie est très polluante, où est le sens en matière environnementale ?**

L'image de l'industrie polluante et du pneu noir nous colle peut-être encore un peu à la peau... cependant nous avons réduit très fortement ces dernières années l'empreinte environnementale de nos usines et aussi le niveau de CO<sub>2</sub> lié à l'utilisation de nos produits.

“ Notre rôle n'est plus de préserver l'emploi mais de préparer nos salariés actuels aux emplois de demain ”

“ Donner le sens, c'est bien, mais l'incarner et le faire vivre, c'est mieux. ”

Toute entreprise qui incarne un modèle humain, social, et sociétal, doit prendre des positions très claires sur les questions environnementales. Le succès de Michelin s'est construit après la guerre sur le pneu radial qui réduisait sensiblement la consommation de carburant et roulait quatre fois plus longtemps que ses concurrents. Il y a près de trente ans l'introduction du pneu « vert » répondait à la même ambition.

À partir du moment où vous répondez aux besoins du consommateur et du citoyen, vous êtes toujours gagnant. La prochaine bataille est celle de la recyclabilité de l'ensemble de nos produits. Cela passe par la maîtrise et l'utilisation de biomatériaux. Nous sommes convaincus que Michelin, grâce à sa culture d'innovation, relèvera ce nouveau défi. Nous avons pris l'engagement que nous recyclerons nos pneus à 100 % en 2049. Cet engagement doit aussi se prendre sur le développement durable des activités en amont de la production de pneumatiques. Nous soutenons par exemple un projet avec WWF, en Indonésie, pour la protection de la faune et de la flore dans le même temps où nous développons des plantations d'hévéas.

Nous ne sommes plus très loin de l'entreprise « à mission », une mission qui s'inscrit dans le temps long.

— **Quel est le sens personnel que vous trouvez dans votre rôle de DRH ?**

Dans ce type de job, a fortiori chez Michelin, vous ressentez la richesse du passé qui a fait la réputation de l'entreprise, mais aussi les opportunités du futur que vous devez obligatoirement saisir. Toute l'alchimie revient à s'appuyer sur ce passé pour mieux se projeter dans l'avenir. C'est le rôle du DRH qui doit, de plus, incarner authenticité et éthique dans un monde en transformation qui peut perdre ses repères. En fait, la pression qui pèse sur les dirigeants est énorme et, globalement, **beaucoup de forces en présence ne sont pas conscientes ou pas assez sensibles aux évolutions que le capitalisme doit nécessairement connaître.** Souvenez-vous de la levée de boucliers de certains leaders d'opinion, notamment patronaux, lorsque la thématique de l'entreprise « à mission » a émergé. Au niveau du *top management*, cela reste parfois compliqué, et il est impératif de le faire basculer, sinon le *middle management* demeure bloqué. Pour réussir à passer de l'ancien au nouveau monde, il nous faut créer un environnement où la dimension sociétale de l'entreprise devienne une évidence, pour tous. Je suis optimiste car je pense que la génération des leaders de demain s'engagera pleinement pour ce changement.

” ” ”

Diplômé de l'Institut commercial de Nancy (ICN) en 1982, Jean-Michel Guillon rejoint le groupe Michelin la même année. Pendant dix-neuf ans, il occupe différents postes à responsabilité commerciale en France, au Brésil, en Suède, en Allemagne et aux États-Unis.

En 2001, Jean-Michel est nommé directeur de l'activité « tourisme camionnette constructeurs » en Amérique du Nord, avant de prendre, pour cette même région, la direction du business « remplacement tourisme camionnette » en 2003, puis, celle de l'entité business « poids lourds » en 2007.

En 2008, il est nommé directeur du personnel et membre du comité exécutif du groupe.

Directeur général exécutif en 2017, chargé de la direction du personnel, il supervise également la direction « achats ». D'avril 2019 à fin octobre 2020, Jean-Michel est directeur de l'Innovation & des Partenariats.

Depuis le 1<sup>er</sup> août 2020, il est président directeur général de l'ASM Clermont Auvergne Rugby.

# “ LA CREATION DE SENS DANS L'ENTREPRISE « A MISSION » CONJUGUE AUTHENTICITE, SINCERITE ET COHERENCE



YANN-ÉTIENNE LE GALL

**Groupe Rocher**

*Yann-Étienne Le Gall est directeur général adjoint du groupe Rocher chargé des ressources humaines, de la communication et des organisations. Depuis le 9 décembre 2019, ce groupe dans lequel il s'implique depuis quinze ans a changé ses statuts pour devenir entreprise à mission au sens de la loi Pacte. Cette étape majeure est l'aboutissement d'une réflexion partagée sur la recherche de sens, la perpétuation d'un héritage et le fruit d'intimes convictions. Aux commandes des ressources humaines, Yann-Étienne Le Gall a joué un rôle déterminant dans cette évolution vertueuse, qui se décline à tous les niveaux de l'entreprise avec un haut degré d'exigence.*

## – En quoi l'entreprise peut-elle faire sens ?

Dans un monde où un certain nombre de parties prenantes essentielles – comme les gouvernements, les partis politiques, les syndicats – ont perdu leur crédibilité et leur capacité à porter un message fort et audible, il me semble aujourd'hui évident que le principal défi lancé aux entreprises est la production de sens. Je dis bien la production. Comme il est de leur nature de produire des biens et des services, il devient aussi essentiel de générer du sens, des raisons de croire, de susciter chez les salariés une envie de s'engager, chez les fournisseurs une envie de contracter et de s'inscrire durablement dans l'écosystème de l'entreprise, et chez les clients une envie d'acheter.

On le voit déjà très clairement à travers les jeunes générations des pays développés, qui, dans toutes les enquêtes, se projettent professionnellement davantage dans les entreprises qui ont une vision pour le monde, sont porteuses d'un message et défendent une cause, qu'elle soit sociale, sociétale, culturelle ou environnementale.

## – Le groupe Rocher a adopté le statut d'entreprise « à mission », pourquoi une telle décision ?

Adopter ce statut d'entreprise à mission, c'était s'inscrire dans la continuité des convictions qui nourrissent le groupe depuis sa création. Cet engagement fort souligne la volonté de faire de la mission sociétale de l'entreprise un élément aussi important que sa mission économique. Le groupe Rocher a cette chance d'avoir eu un patron fondateur – Yves Rocher – qui a, dès l'origine, donné un sens profond à son projet entrepreneurial : démocratiser la beauté auprès de toutes les femmes, rendre à la nature ce qu'elle nous a donné et préserver le terroir. L'ancrage du groupe est à La Gacilly, village du Morbihan, où Yves Rocher a occupé les fonctions de maire et lutté pour la préservation des zones rurales.

Le groupe Rocher a donc réécrit ses statuts et inscrit sa « raison d'être », qui s'exprime ainsi : « Reconnecter les gens avec la nature. » Les engagements pris ont une valeur juridique et nous imposent désormais de rendre le monde meilleur en allant travailler tous les matins. Simultanément, nous endossons une exigence tout juste colossale, qui est un facteur de risque, un facteur d'exposition et un facteur de coûts de plus en plus importants.

## – Être une entreprise à mission dans un contexte de crise sanitaire, économique et sociale sans précédent, qu'est-ce que cela implique ?

La crise sanitaire est intervenue quelques mois après que nous soyons devenus entreprise à mission. Cela aurait pu nous stopper dans notre élan... Au contraire, nous avons tenté d'accélérer certaines initiatives. Je pense, en particulier, à celles liées à la formation de l'intégralité de nos salariés aux enjeux du développement responsable (« Nature Academy ») ou à la création de notre baromètre mondial « Reconnecter les gens à la nature », qui étudiera, via une enquête annuelle, le lien des humains avec la nature.

Nous nous sommes également engagés à fond dans des actions solidaires au sein de nos communautés. Ainsi du gel hydroalcoolique et des crèmes hydratantes pour les mains et le visage que nous avons produits en masse dans nos usines Yves Rocher et distribués aux hôpitaux et cliniques de la région Bretagne, des masques en tissu Petit Bateau, produits à Troyes, qui ont également été d'un grand secours localement. Toutes ces initiatives, porteuses de sens, ont été très appréciées en interne.

– **Quelles sont les conditions pour être crédible en tant qu'entreprise à mission ?**

La clé de la création de sens dans l'entreprise à mission conjugue authenticité, sincérité et cohérence. La mission doit s'imposer à l'entreprise « comme une évidence ». Il ne peut y avoir de mission contre-nature. Elle doit s'appuyer sur le *business model* de l'entreprise, sur son corps social, sur son modèle de gouvernance. Il est clair qu'en cela **le fait d'être une entreprise familiale non cotée nous aide considérablement**. Pour autant, n'oublions pas que nous évoluons dans un secteur très concurrentiel – la cosmétique – confronté aux mêmes défis que d'autres entreprises beaucoup plus grosses et puissantes que nous. Il n'y a donc aucun angélisme de notre part.

– **Sens et profit sont donc compatibles ?**

Nous croyons en des valeurs fortes et nous nous engageons pour une cause qui nous semble fondamentale. Mais nous espérons aussi que cette différence puisse être un avantage compétitif, à l'heure où, comme nos salariés, les consommateurs devenus « consomm'acteurs » sont à la recherche de sens, prêts à s'engager aux côtés de marques érigées en *love brands*. La création de valeur reste fondamentale dans notre conception de l'entreprise du futur, car elle est la condition sine qua non de sa survie, de sa pérennité.

– **Quel rôle jouent les dirigeants dans la mise en œuvre de cette transformation de l'objet social de l'entreprise ?**

Il est capital ! Il appartient au dirigeant d'incarner la raison d'être, de la porter et de la défendre dans l'ensemble de ses actions au quotidien. C'est un challenge considérable pour une entreprise capitaliste cotée traditionnelle, dont le dirigeant est, par définition, de passage, et dont les objectifs, même s'ils embarquent de plus en plus souvent des éléments déterminants de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), n'en demeurent pas moins, au premier chef, financiers et sanctionnés par le prix de l'action.

– **Quel est, selon vous, le rôle du directeur des ressources humaines ?**

Sans remettre en question le rôle des managers qui portent au quotidien les grands messages de la culture d'entreprise et les relaient dans les équipes, **la fonction ressources humaines doit être le fer de lance de la transformation de l'entreprise vers la création de sens**. Comme aucun progrès ne se décrète a priori, la fonction doit être engagée, militante, communicante, exactement l'inverse de ce qu'on entend traditionnellement comme étant d'une fonction « support ».

Évidemment, le DRH de l'entreprise créatrice de sens ne peut exister que si le chef d'entreprise lui a donné ce pouvoir. Loin des gadgets et des faux nez du *chief happiness officer*, il doit être, tel Prométhée, le transmetteur de feu, celui qui donne envie au corps social de s'engager, le gardien du temple des valeurs, et le champion de la transformation vertueuse.

“ La mission doit s'imposer à l'entreprise comme une évidence ”

“ Le DRH est le champion de la transformation vertueuse ”

Ce faisant, le DRH est un partenaire stratégique de la direction. Dans le groupe Rocher, tous les dossiers business transitent par les RH ! Et il est vraiment regrettable qu'encore trop de DRH se cantonnent à un rôle d'expert du social, ne soient pas membres du Comex, et même se considèrent comme le bras armé de la direction et l'esclave de leur CEO.

– **Comment travaillez-vous à la mise en œuvre de ce sens ?**

L'une de nos priorités stratégiques à dix ans consiste à être parfaitement en phase avec notre identité, consubstantielle à la protection de la nature. Avec nos trois marques, Yves Rocher, Arbonne, Sabon, nous avons un cœur vert qui est largement dominant et doit être capable de tirer les autres marques pour atteindre notre objectif de devenir une *green* compagnie globale. Et cela conditionne tout : le choix de nos matières premières, le recyclage, l'écoconception, le bio...

“ Notre objectif est de devenir une green compagnie globale ”

– **« Être parfaitement en phase avec son identité », cela représente donc un important travail de mise en cohérence ?**

Absolument. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons effectué, pendant deux ans, entre 2006 et 2008, un gros travail de transformation de la marque Yves Rocher. À l'issue d'une étude réalisée auprès de nos clientes et ex-clientes, nous avons compris qu'il y avait un hiatus, une perte de sens et urgence à agir. Nous avons tout revu, le logo, le *branding*, tous les magasins, tous les produits pour arriver à un niveau de naturalité de plus de 90 % sur toutes nos formules. Parallèlement, toute l'organisation interne de l'entreprise, son management, ont été bouleversés. Auparavant, nous étions structurés par circuits de distribution mondiaux et nous sommes passés à une organisation par marchés, rassemblés par zones géographiques. Cela a donné lieu à des mouvements de personnel très importants.

– **Le groupe s'est beaucoup développé depuis 1969. Comment conserver une raison d'être cohérente à travers le développement de nouvelles marques et des acquisitions externes ?**

Nous avons un faite de valeurs et de sens collectif au niveau du groupe qui se décline ensuite, un peu différemment, en fonction des marques. Chacune d'entre elles a sa vision, sa mission, mais le tout est cohérent avec le message porté par le groupe Rocher.

Par exemple, la marque Petit Bateau porte une valeur forte de durabilité. D'abord, par la qualité de son matériau phare, le coton, ensuite par sa puissance intergénérationnelle et son caractère affectif, incarnation de valeurs familiales. Chez Stanhome, chez Dr. Pierre Ricaud, qui sont des marques assumées comme étant plus chimiques, ce sont la recherche et le travail sur l'innocuité qui vont être mis en avant.

Désormais, nous veillons aussi à nous assurer de la compatibilité culturelle des équipes des sociétés que nous acquérons.

– **Comment déclinez-vous ce sens collectif auprès de vos salariés ?**

Grâce à notre ADN d'entreprise, les gens qui nous rejoignent adhèrent déjà, en grande majorité, à nos valeurs. Mais, il nous appartient de les mettre en œuvre dans la gestion au quotidien.

C'est pourquoi, nous avons mis en place, il y a quatre ans, un **nouveau système managérial, avec pour objectif de se projeter vers une nouvelle culture** et donnant plus d'autonomie aux collaborateurs.

Nous avons déterminé quatre piliers fondamentaux : la responsabilité, la confiance la collaboration et la reconnaissance.

Tous les ans, outre les objectifs purement quantitatifs, les équipes de cadres, à partir du niveau de maîtrise, sont évaluées sur leurs compétences comportementales à l'aune de ces quatre piliers. Chaque mot est subdivisé en items qui sont passés en revue au cours de l'entretien. Par exemple, la confiance, c'est la confiance entre nous, la capacité d'un manager à générer de la confiance, et à faire confiance. Délibérément, nous n'avons pas souhaité mettre des indicateurs pour évaluer ces compétences, en assumant une part de subjectivité.

#### – Comment ce nouveau système managérial a-t-il été accueilli dans l'entreprise ?

Dans son exercice, il a été bien accueilli par l'ensemble des collaborateurs, car il a été vécu comme une simplification par rapport à ce qui existait précédemment.

Sur le fond, il a fait bouger les lignes. De prime abord, on pourrait penser que ce dispositif est assez léger. Mais quand les collaborateurs se sont rendu compte des implications effectives, certains sont partis. De toute façon, nous ne souhaitons pas vraiment garder des personnes qui ne jouent pas le jeu de ces quatre piliers, même si leurs résultats sont au rendez-vous.

Mais, notre but premier est évidemment d'accompagner nos collaborateurs, de leur donner un retour sur leurs capacités. En 2018, nous avons ainsi formé 150 managers au dialogue continu avec leurs équipes, sans attendre la revue annuelle de fin d'année.

#### – Vos recrutements sont-ils subordonnés à une compatibilité culturelle ?

L'un de nos objectifs actuels est de former nos managers à recruter des collaborateurs culturellement compatibles. Nous sommes en train de mettre ces *process* en place. Nous avons déjà constitué les équipes RH en élaborant une grille d'évaluation culturelle. Mais les vrais recruteurs sont les opérationnels. Donc, via une formation, nous travaillons à un alignement des objectifs entre RH et managers. L'objectif, par exemple, est de pouvoir détecter dans un entretien de recrutement si la personne aura une appétence forte pour la collaboration dans l'exercice de son poste. C'est aussi l'opportunité de diffuser un message en externe sur les qualités des gens que l'entreprise recherche.

#### – Donc, vous considérez le mode collaboratif comme un vecteur de sens ?

Nous sommes une entreprise intégrée, récoltant-fabricant-distributeur, pour la plupart des marques du groupe. Nous avons dix marques, sommes implantés dans cent pays et recensons sept circuits de distribution différents : vente par Internet, en magasin, VPC, vente directe... Ce n'est donc pas toujours simple pour les gens de se parler entre eux, et le risque est que des silos se créent... Ces situations sont génératrices de conflit entre personnes, d'incompréhension sur le

“ Former nos managers à recruter des collaborateurs culturellement compatibles ”

fonctionnement de la société et donc de perte de sens. Mais la collaboration ne se décrète pas ! Nous avons donc opté pour un **accompagnement qualitatif avec la mise en place d'un « vis ma vie »** qui consiste à placer les équipes de certains métiers en situation dans celui des autres, pendant six mois. Il y a eu des révélations... et des résultats ! De surcroît, on a introduit une part de variable liée au collaboratif.

#### – Comment mesurez-vous l'apport de la DRH à la performance de l'entreprise, et notamment les effets tangibles du sens qu'y trouvent vos collaborateurs ?

C'est un sujet complexe puisque la DRH manie, bien sûr, beaucoup de qualitatifs, surtout lorsque l'on cherche à créer des conditions propices au sens. Je considère donc que **le tout indicateur en RH est une dérive issue de la financiarisation des entreprises**. La matière humaine n'est pas entièrement soluble dans le ratio ! Depuis treize ans que je suis dans ce groupe, j'assume de pouvoir avancer avec ma personnalité et mes convictions.

Les indicateurs sont valables pour soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise, et évaluer des sujets ciblés : accidents du travail, absentéisme... Par exemple, nous avons auto-évalué le facteur de la mobilité géographique, fonctionnelle, et organisationnelle, dans le groupe, car les retours n'étaient pas bons. Or, avec les *millennials*, c'est un sujet qui devient non négociable. Nous avons donc fait évoluer le SIRH (système d'information ressources humaines).

Mais les indicateurs ne donnent pas une vision adéquate des progrès qualitatifs et cela vaut aussi pour la RSE, où maintenant ce sont les commissaires aux comptes qui certifient les éléments extra-financiers, avec les mêmes approches que pour les ratios strictement financiers.

Pour évaluer le bien-être au travail, le sens que nos collaborateurs y trouvent, **nous procédons, depuis quatre ans, par enquête annuelle anonyme auprès des salariés du groupe**. Les résultats de ces enquêtes sont devenus un outil de pilotage très apprécié. Les managers disposent désormais d'une vision assez fine, par pays et par marques, de la satisfaction des salariés de leur entité, comparée à la satisfaction moyenne exprimée sur le marché dans son ensemble (index *Fast-Moving Consumer Goods Companies...*). Ils peuvent aussi se comparer aux autres entités du groupe Rocher.

Dans notre part variable, il y a 50 % de critères financiers (chiffre d'affaires, marge nette...), les 50 % restants représentant une part individuelle. Dans celle-ci, 20 points sont dédiés aux critères qualitatifs, dont 10 points directement liés aux résultats sur la satisfaction des salariés et 10 autres points sur des critères RSE.

#### – Ces enquêtes de satisfaction ont-elles eu des résultats concrets ?

**Les salariés savent désormais que l'on s'intéresse vraiment à eux**. Le groupe Rocher a un taux de satisfaction de ses salariés supérieur à la moyenne de notre secteur, évalué à l'échelle mondiale.

Auparavant, le seul moyen d'exprimer une revendication, un malaise, était de s'adresser aux syndicats ou de prendre le risque d'entrer en conflit avec le management. La mise en place de ce système désinhibe et désamorce. Il nous permet aussi de **détecter rapidement les points d'amélioration**, comme des problèmes d'information qui ne « cascaden » pas... Et même des problèmes de rémunération ciblés, alors que nos évaluations globales se révèlent pertinentes. Du coup, nous pouvons gérer notre budget RH de façon particulièrement efficace et réaliser les bons arbitrages entre amélioration des conditions de travail, de la mutuelle, de la relation managériale...

– Une entreprise qui se veut « au service des femmes », qu'est-ce que cela donne en gestion interne ?

C'est vrai qu'Yves Rocher a toujours dit que nous étions un groupe au service des femmes et tel est bien le cas dans nos différents canaux de distribution et dans la qualité de notre gestion clientes. Mais nous devons nous interroger sur ce que cela signifie, à un horizon 2030, non seulement pour nos clientes, mais aussi pour nos salariées, nos franchisées, nos vendeuses indépendantes en vente directe, qui sont à 90 % des femmes.

Et ce sans faire du sujet de l'égalité des genres l'alpha et l'oméga d'une politique RH, ce que je trouve contre-productif et ridicule. Car on bascule alors dans une gestion par statistiques de toutes les formes de diversité : c'est la démonstration par l'absurde de l'anti-égalité. Je ne crois pas à ces mesures de discrimination positive. Pour autant, je reste convaincu que la diversité est une richesse.

En matière d'égalité salariale, nous faisons, tous les ans, un état des lieux qui est présenté au comité d'entreprise et nous n'avons pas attendu l'index Pénicaud pour le faire. Nous procédons à des rattrapages automatiques de rémunération après les congés de maternité. Le problème que nous devons gérer est celui du plafond de verre.

– Privilégier une fabrication française, c'est aussi une incarnation du sens ?

C'est notre qualité de groupe intégré qui nous permet de vendre nos produits à un rapport qualité-prix exceptionnel, sans dépenses excessives pour payer des égéries... En cosmétique, la fonction de production, avec les problèmes de *sourcing* et les coûts de transport, sont clés. Nous avons un *business model* tendu, avec des marges réduites.

Nos racines et notre ancrage sont bretons. En changer serait franchir un tabou absolu. Le jour où nous n'aurons plus La Gacilly, le groupe n'existera plus. D'ailleurs, nous travaillons d'arrache-pied pour continuer à y apporter du volume. Nous avons ainsi fermé une usine en Irlande du Sud pour rapatrier la charge en Bretagne, idem avec une usine que nous avons fermée en Provence.

Les trois usines bretonnes représentent environ 1 500 salariés. Avec deux centres de distribution, le siège du Commerce France, à Rennes, plus quelques magasins en propre, cela représente 3 500 personnes en tout. Au global, le groupe est le premier employeur du Morbihan, et dans le top trois en Bretagne.

– Qu'est-ce que cette crise sanitaire, amenée à perdurer, a et va durablement changer dans votre groupe ?

Cette crise sanitaire nous a amenés à nous focaliser sur nos priorités. Comme toutes les entreprises, nous nous engageons sur trop de fronts et menons de concert trop de projets. Elle nous a appris que, lorsque nous concentrons les efforts de l'entreprise et de ses salariés sur peu de sujets, et qu'ils sont traités à fond, nous sommes extrêmement efficaces. C'est une question d'état d'esprit, et cette urgence, née des circonstances, nous entendons la faire perdurer. Nous avons également fait la preuve, pendant la période de confinement, que

“ Je ne crois pas à ces mesures de discrimination positive ”

le télétravail, jusque-là marginal chez nous, fonctionnait plutôt très bien. Il est clair que sa pratique est en train de se généraliser et qu'on ne reviendra plus en arrière. Le lien de confiance, l'autonomie des équipes, l'orientation résultats ont été considérablement renforcés à travers cette expérience inattendue. Même si nous devons être vigilants, d'un point de vue managérial, sur la capacité du télétravail massif et des espaces de travail dynamiques à permettre de cultiver le lien humain, la convivialité et l'esprit d'équipe.

“ La posture la plus périlleuse serait de ne rien faire, de continuer en mode *business as usual* ”

– Toutes les entreprises devraient-elles devenir « à mission », voire des B Corporations ?

Le positionnement d'entreprise à mission est particulièrement exigeant. Il requiert de l'exemplarité à tous les niveaux, celui des dirigeants en particulier. Il est également extrêmement normé : constitué de *KPIs* (indicateurs de performance) mesurables et audités par des tiers, il est opposable. Ce chemin n'est donc pas empruntable par n'importe quelle société. Et pourtant, l'exigence de transparence vis-à-vis des entreprises, qu'on l'apprecie ou non, ne fait que commencer, tout

comme l'exigence d'éthique, de traçabilité, de responsabilité.

Je pense donc que la posture la plus périlleuse serait de ne rien faire, de continuer en mode *business as usual*, en pensant qu'à l'instar d'un phénomène de mode cette émergence récente des entreprises à mission va, petit à petit, s'éteindre pour céder la place à une nouvelle tendance. Je ne le crois pas.

D'ailleurs, au sein du groupe Rocher, nous voulons déjà aller plus loin. Nous avons démarré des discussions pour entamer une trajectoire de B. Corp. La première étape sera d'obtenir ce label (ou un autre label équivalent), d'ici à 2030, pour 100 % de nos marques. Arbonne l'a déjà obtenu en octobre 2020. L'avenir sourit aux audacieux ! J'invite tous les DRH et dirigeants passionnés par la quête de sens à rejoindre le mouvement des entreprises à mission : le monde économique doit s'imposer comme l'ultime espace de la réalisation de soi, par l'engagement pour le bien commun.

” ” ”

Diplômé de Science Po Paris en 1991, Yann-Etienne Le Gall entre en 1992 chez Schlumberger comme adjoint au directeur des ressources humaines de l'activité « carte à puce ». En 1996, il devient DRH de la division des cartes à mémoire & systèmes. Entre 1998 et 2003, il occupera plusieurs postes à l'international et restera au total onze ans dans le groupe.

En 2003, Yann-Etienne choisit de revenir en France et intègre Faurecia comme directeur du développement RH.

En 2005, il entre dans le groupe Rocher en tant que DRH, puis comme directeur général adjoint. Depuis maintenant quinze ans, il accompagne le groupe breton, et ses marques, dans sa stratégie de transformation globale,

et notamment dans l'accélération de son internationalisation grâce à des acquisitions structurantes : Flormar (2012), Sabon (2017) et Arbonne (2018).

Fin 2019, le groupe Rocher, devenu la première entreprise « à mission » de France, au sens de la loi Pacte, a lancé le programme de Certification B-Corp pour l'ensemble des marques du groupe (Arbonne a été certifiée en janvier 2020).

Yann-Etienne a enseigné pendant dix ans au sein du master « ressources humaines » de Sciences Po, et il est membre du *board* de Rennes *School of Business* depuis 2015. Il a été distingué en 2014 par ses pairs comme DRH de l'année (*Le Figaro - Hudson - BFM*).



# La Pers- pective

Réfléchir la fabrique de sens par l'entreprise à l'aune des analyses des professeurs de management et ressources humaines, avec le recul de la pensée académique, offre une nouvelle perspective au débat. Partant de la définition exigeante donnée par le cercle Societhics à une entreprise porteuse de sens, cette réflexion permet d'identifier les nouveaux paradigmes qui régissent désormais les rapports entre individus et organisations et orchestrent la responsabilité sociétale de celles-ci. Elle permet également de mesurer la grande vitesse à laquelle l'appréhension du sujet progresse depuis quelques années et qui sera encore accélérée avec les effets de la crise sanitaire.

# L'entreprise porteuse de sens : une réinvention du travail au quotidien

Par

Charles-Henri Besseyre des Horts  
et Lionel Prud'homme

## Introduction

Le projet endossé par les membres de Societhics d'une entreprise porteuse de sens appelle plusieurs questions. La première : une entreprise qui existe ne porte-t-elle pas toujours un sens ? La deuxième : comment se fabrique le sens ? Enfin, la troisième : de quelle nature est le sens privilégié dans le projet mis en avant par les membres de Societhics ?

En premier lieu, chaque organisation est porteuse de sens. La vie quotidienne des personnes qui la composent apporte pour chacun des significations, la signification de son rôle, de sa place dans une communauté interne, de son type de relations et de coopération aux autres. Tous les jours s'opère, dans les organisations, un travail d'appropriation individuelle face aux multiples décisions prises, locales ou centrales, aux nouvelles procédures mises en place, petites ou grandes, à l'installation de nouveaux outils, centraux (*corporate*) ou locaux, au réaménagement des espaces de travail, à l'annonce d'une nouvelle organisation, mondiale ou locale, etc.

Un processus de traduction à l'œuvre démarre pour chaque individu, face à l'avènement d'un fait nouveau, perturbateur de sa vie quotidienne, pour évaluer quelles en seront les répercussions pour lui. Cette traduction ne s'accomplit pas seul dans l'isolement mais majoritairement dans l'échange avec les autres. Ce travail de définition des faits, des situations, du sens des choses entre les individus, est une « entre-définition » (Callon, 1986)<sup>1</sup>.

Élément important, ce travail n'intervient pas dans un contexte vierge d'histoires, sans passé. L'individu a, dans le cadre de sa fonction et dans le réseau d'échanges internes dans lequel il s'inscrit, à faire avec des règles, des mots, des symboles, des rites, des habitudes, etc., qui sont autant de marqueurs du passé de l'entreprise, en permanence réactualisés. En institutionnalisant, dans les procédures mises en place, les langages usités, les rites instaurés, les symboles conservés, les histoires remémorées, etc., l'organisation fabrique des cadres collectifs et sociaux<sup>2</sup> qui orientent les pratiques et les expériences des individus.

Si les cadres subsistent, c'est qu'ils font l'objet d'une réinterprétation quotidienne, soumise au jeu pratique des interactions internes, qui les actualise et les « réarme » comme des cadres de référence qui définissent la façon d'orienter les pensées et les actions

<sup>1</sup> Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36.

<sup>2</sup> Halbwachs M. (1994), *Les cadres sociaux de la mémoire*, Albin Michel (1<sup>re</sup> édition Alcan, 1925).

quotidiennes des individus au sein de l'entreprise. L'actualisation des cadres collectifs et sociaux est un monde de traductions, une mise en langage collective d'un sens pratique, qui ne dit rien de sa nature positive ou négative. Une crise se caractérise dès lors comme une rupture des cadres collectifs et sociaux, s'expliquant par une incapacité à accomplir le mouvement de traduction, à fabriquer une entre-définition, à réguler la rupture engendrée<sup>3</sup>.

En second lieu, la fabrication du sens, s'il repose sur un travail d'entre-définition qui percole dans l'organisation, s'appuie sur la fabrication de *règles du jeu* (« *telling the code* », disait Wieder<sup>4</sup>) qui se forgent dans l'entrelacs des coopérations du quotidien entre règle (*norme*) et sens (*but*).

Dans la vie au travail, la coopération ne participe au départ d'aucune volonté, elle est la résultante de la distribution des rôles opérée par l'entreprise et elle positionne l'individu dans un réseau d'obligations et de transactions. Coopérer avec d'autres est avant tout avoir l'obligation d'échanger avec autrui, sous contrainte de ne pouvoir ni accomplir son travail quotidien, ni réaliser certains des objectifs impartis.

Selon les cadres collectifs et sociaux perpétués, l'organisation favorisera davantage une coopération sur un mode transactionnel ou un mode relationnel entre individus. La distinction s'opère ici entre un échange qui relève d'une pure transaction, une information technique, et celui lié à une pure relation, à une émotion. Cette différenciation requiert par ricochet de distinguer entre confiance technique, cognitive, transactionnelle et confiance morale<sup>5</sup>, affective<sup>6</sup>, relationnelle<sup>7</sup>.

La coopération basée sur une pure transaction est celle de la réputation<sup>8</sup>, celle de la compétence technique supposée de l'interlocuteur (*avoir confiance en*). Comme un effet miroir, une coopération, fondée sur la proximité et la reconnaissance mutuelle, est une confiance relationnelle (*être en confiance avec*). Elle se caractérise par l'adhésion à une interprétation partagée entre individus de ce qu'il est juste de faire, c'est-à-dire où chacun peut se dire : « je peux agir équitablement à votre égard, parce que nous nous connaissons depuis si longtemps que nous attendons cela l'un de l'autre<sup>9</sup> ».

Dans la vie quotidienne, *faire confiance*<sup>10</sup> revient à combiner *avoir confiance en* et *être en confiance avec*, avec une dominante marquée, selon les organisations, pour une des deux composantes de la confiance. L'organisation qui combine plus favorablement

la transaction et *avoir confiance en* caractérise un quotidien où la règle, et son respect, est centrale dans la vie de tous les jours. Une organisation où le sens est privilégié favorisera davantage au jour le jour un mode de fonctionnement basé sur la relation et *être en confiance avec*, l'esprit plus que la lettre, le lien plus que la norme. Des entreprises qui représentent l'un ou l'autre type se révèlent tout autant performantes.

Enfin, qu'en tire-t-on comme conséquences pour le projet d'une entreprise porteuse de sens, mené par les membres de Societhics ? Tout d'abord, le projet est exigeant. Il définit *une entreprise respectueuse de l'ensemble de ses parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, actionnaires, candidats, etc.) qui adopte une trajectoire volontariste pour assurer une cohérence entre le développement de ses activités et son impact positif et durable sur les hommes, l'environnement et la société*. Ensuite, il fixe un horizon ambitieux pour les parties prenantes de l'entreprise, sur la base du respect, et s'engage dans le temps long à développer des externalités positives œuvrant tout à la fois à la bonne santé de ses activités qu'au bien commun.

Le mot *respect* est central, en érigeant la considération sociale comme un marqueur des actions produites par l'organisation. Le projet exprime une volonté assumée de reconnaissance, propre à établir un lien social, et donnant à la reconnaissance une tonalité affective sur la base du respect des autres, de l'estime, de la confiance. De ce point de vue, le projet d'une entreprise porteuse de sens, défini par les membres de Societhics, manifeste une ambition, l'humain, favorisant le lien, l'expérience émotionnelle, la puissance d'agir des individus.

3 « La régulation devient le processus largement incohérent et incertain par lequel des acteurs sociaux produisent et transforment des règles qui donnent sens à leurs actions collectives multiples » [Dubar C. (1990), « Reynaud Jean-Daniel, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », *Revue française de sociologie*, Année 1990, volume 31-4, p. 647].

4 L'analyse de Wieder portait sur une prison. Il montre qu'en « disant le code », le personnel se servait « implicitement et explicitement d'un large éventail de conceptions scientifiques du social : l'action gouvernée par une règle, l'action orientée vers un but, la distinction entre les moyens obligatoires et facultatifs d'un point de vue normatif pour réaliser les objectifs, les rôles, les comportements liés à un rôle et les définitions de la situation valorisés moralement » [Wieder D. L. (1974), *Language and social reality: the case of telling the convict code*, The Hague : Mouton, p. 155].

5 Bidault F., Jarillo J.-C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques » in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G. (dir.), *Confiance, entreprise et société*, Eska, pp. 109-123.

6 Geindre S. (2002), « Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance » in 3<sup>e</sup> colloque *Métamorphose des organisations*, Nancy - Vitte, 23-25 Octobre 2002, Université Nancy 2.

7 D'un côté, les notions de confiance technique, cognitive et transactionnelle sont à ranger sous le même terme, celui de réputation, celles d'affectives et morales sous celui de relationnel.

8 Kreps D. M., Wilson R. B. (1982), « Reputation and imperfect information », *Journal of Economic Theory* n°27, pp. 253-279.

9 Granovetter M. (1990), « The old and the new economic sociology: a history and an agenda » in Friedland R., Richardson A. F., *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*, New York, Aldine de Gruyter, p. 99.

10 « Faire confiance, c'est fondamentalement se rendre vulnérable à l'autre pour pouvoir réaliser quelque chose de bien avec lui ou elle (relation/désir), mais cela n'empêche pas aussi de tout faire pour réduire le risque lié à cette vulnérabilité (transaction/calcul) » [Usunier J.-C. (dir.) (2000), *Confiance et performance - Un essai de management comparé France / Allemagne*, Éditions Vuibert, FNEGE].

Dans le livre *Bâties pour durer*<sup>11</sup>, James Collins et Jerry Porras mettaient en exergue deux caractéristiques d'entreprises, ayant à la fois connu de multiples cycles de vie de produits ou services, une succession de présidents à leur tête et développé un impact significatif sur le monde environnant. Elles combinaient toutes une raison d'être qui définissait un horizon bien au-delà du seul profit et une authenticité de valeurs fondamentales et durables qui rythmaient leur quotidien.

## I – La fabrique du sens par l'entreprise

La fabrique du sens par l'entreprise requiert, dans un premier temps, qu'elle fixe un horizon qui dépasse la seule mécanique de ses profits et cristallise une mission utile aux autres, à la société dans son ensemble, une contribution au bien commun et, dans un second temps, qu'elle garantisse « moralement » que les externalités négatives potentiellement générées par toutes les actions menées en son nom, ainsi que la manière de les mener, sont contrôlées.

### I.1 – FIXER L'HORIZON

Fixer un horizon exige un triple travail : celui de définir sa raison d'être (« pourquoi existons-nous comme organisation ? »), celui du projet (« que voulons-nous être ? ») et enfin celui des valeurs fondamentales (« comment souhaitons-nous conduire le projet ? »). Finalement, ce travail de fixer l'horizon répond ultimement à la question : « En quoi, croyons-nous ? ». Se dessine dans cette démarche le fait de mettre en forme un désir d'avenir, au moment où l'idée du progrès perd de son crédit et où un présent dilaté s'impose dans les espaces publics et privés comme seul repère. « L'entreprise est une organisation humaine où des individus collaborent à un projet, et [...] lier la quête du sens des collaborateurs et le projet de l'entreprise est un enjeu primordial pour les entreprises et les individus qui y travaillent<sup>12</sup> ».

La notion d'horizon d'attente, empruntée à l'historien allemand Reinhart Koselleck, décrit bien la nature du travail à réaliser « pour inclure l'espoir et la crainte, le souhait et le vouloir, le souci, le calcul rationnel, la curiosité, bref toutes les manifestations privées ou communes visant le futur<sup>13</sup> » de l'entreprise. Fixer l'horizon revient, d'une part, à faire contrepoids à une pression omniprésente du quotidien et à viser son dépassement par la mobilisation de chacun et, d'autre part, à construire une vision partagée avec le corps social de l'organisation et ses parties prenantes.

### a. Pression du quotidien et mobilisation des individus

Le tournant libéral des années 1980 a marqué la déconnexion de la sphère financière de l'économie réelle, en générant des effets pour l'entreprise : l'exigence de rentabilité, le raccourcissement de l'horizon d'évaluation des résultats et performances, la place significative des rachats d'action, l'alignement des dirigeants sur les intérêts des actionnaires par l'expansion de dispositifs incitatifs (exemple, les *stock-options*), le recours massif à la gestion par objectifs, au *reporting* consacrant une gouvernance par les chiffres, la standardisation du travail par les processus<sup>14</sup>. Cette évolution porte en elle le risque de rabattre le travail quotidien de chacun dans l'entreprise à une numération de multiples transactions.

Fréquemment, la complexité des indicateurs est à mettre en relation avec la précision de la réalité financière qu'elle mesure et le niveau d'abstraction des objectifs qui en découle ainsi que la faible capacité à être saisis intuitivement et collectivement. Entre l'abstraction des chiffres et le travail réel de chaque individu de l'organisation se cristallise l'enjeu d'une perte potentielle du sens de son travail. Comme le dit Pierre-Yves Gomez, « le travail est [...] une expérience de vie, une triple expérience : **expérience subjective** valorisée par la reconnaissance, **expérience objective** par la performance et **expérience collective** par la solidarité<sup>15</sup> ». L'idée est de voir comment les entreprises en fixant un horizon peuvent créer les conditions d'une expérience subjective et collective positive.

Tout d'abord, en s'appuyant sur les propos de Steve Jobs, il s'agit d'identifier les éléments qui ont fait d'Apple une entreprise porteuse de sens jusqu'à sa disparition en 2011. Sa passion « a été de bâtir une entreprise pérenne, où les gens étaient motivés pour fabriquer de formidables produits. Tout le reste était secondaire. Bien sûr, c'était génial de réaliser des profits, parce que cela nous permettait de créer de bons produits. Mais la motivation est le produit, non le profit<sup>16</sup> ». La notion d'horizon est bien apparente

<sup>11</sup> Collins J. C., Porras J. I. (1994), *Bâties pour durer*, Éditions First.

<sup>12</sup> Joly H. (2018), Entretien lors de la création de la Chaire *Joly Family Purposeful Leadership* à HEC, 4 juillet 2018, <https://www.hec.edu/fr/news-room/hec-paris-fait-de-la-quete-du-sens-en-entreprise-une-priorite-strategique>. Hubert Joly est l'ancien CEO de CWT (2004-2007), puis de *Carlson Companies* (2008-2012) et de Best Buy (2012-2019). Il est resté Executive Chairman de Best Buy de juin 2019 à juin 2020. Il est depuis *Senior Lecturer of Business Administration* à Harvard Business School.

<sup>13</sup> Ricoeur P. (1985), *Temps et récit*, t. 3, Le Temps raconté, Le Seuil, p. 376.

<sup>14</sup> Pour une analyse économique détaillée de cette évolution, voir le rapport de l'Organisation internationale du travail (OIT) d'octobre 2016, rédigé par Olivier Favereau, économiste [Favereau O. (2016), *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail*, octobre 2016, OIT].

<sup>15</sup> Gomez P.-Y. (2013), « Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions », *L'Expansion Management Review*, volume 3 n° 150, p. 40.

<sup>16</sup> Isaacson W. (2011), *Steve Jobs*, éd. JC Lattès, p. 889.

dans son propos, et s'ajoute au fait objectif qu'Apple a créé l'industrie de l'ordinateur personnel. La seconde phrase montre qu'il désignait ses « ennemis » : « IBM était à l'époque ce qu'est Microsoft aujourd'hui dans ses pires travers. Ils ne représentaient pas une force de création, mais une force du mal. IBM, c'était comme Microsoft ou Google de nos jours<sup>17</sup> ».

### Fixer un horizon revient à combiner deux options

La première consiste à créer un objet du désir : la Princesse<sup>18</sup>. Faire entrer les gens dans une zone de passion, qui engage leurs rêves et mobilise des émotions fortes et positives (joie, fierté, enthousiasme) susceptibles de surmonter les états de passivité et de statu quo. Travailler chez Apple, durant cette période, était une promesse de penser différemment des autres acteurs (le slogan « *Think different* » en était le symbole), de participer à révolutionner son industrie et à fabriquer des produits au design innovant. « Conquérir la Princesse » requiert des managers inspirants et empathiques qui créent un environnement de curiosité, d'enthousiasme et d'appropriation pour alimenter la passion. Il faut aussi des réalisations qui rendent tangible la promesse. Un slogan ne fait pas tout. Pour rappel, Apple, après avoir créé l'iMac en 1998, inventa le baladeur iPod, iTunes et l'Apple Store en 2001, l'iTunes Store en 2003. En 2007, le premier iPhone, avec son écran tactile et ses applications, ouvrit l'ère des smartphones. En 2010, l'iPad devint la première tablette à rencontrer son public.

La seconde option vise à désigner le Dragon<sup>19</sup>, c'est-à-dire à nommer ses « ennemis », formuler une menace imminente pour canaliser des émotions fortes et négatives (colère, peur, haine ou honte) vers eux. Chez Oracle, par exemple, « tuer le dragon » correspond au mantra interne édicté par Larry Ellison : « Il ne suffit jamais de gagner ; tous les autres doivent perdre ». Le Dragon doit être explicitement défini pour que chaque individu ressente la menace potentielle, et que cela guide ses efforts et ses actions. Steve Jobs l'exprimait bien : « Si, pour quelque raison, nous commettons une énorme erreur et qu'IBM l'emporte, je pense alors que nous entrerons dans un âge sombre de l'informatique pour au moins vingt ans<sup>20</sup> ». « Tuer le Dragon » nécessite un regain de discipline, qui demande un accompagnement de managers énergiques et courageux sur la base de plans rigoureux.

Finalement, combiner les deux options dans l'entreprise permet de concilier les impératifs de prise de décision, d'immédiateté et de discipline pour « tuer le Dragon » (faire face à la menace) avec le flux d'énergies positives libérées par la participation quotidienne de chacun à la concrétisation possible d'un rêve : « conquérir la

princesse ». Par exemple, Steve Jobs, chez Apple, a bien marié les deux options : la menace incarnée par IBM, Microsoft, Google (les dragons) et la passion du produit pour révolutionner son secteur d'activités et la vie des gens (la princesse). En effet, si l'option « Dragon » a des effets sur le corps social en augmentant l'intensité des efforts pour lutter contre la menace, resserrant les rangs derrière un objectif commun clair, elle provoque rarement des innovations majeures ou de nouvelles trajectoires de croissance.

Fixer l'horizon sur une « princesse à conquérir » crée les conditions d'une expérience subjective, celle d'une reconnaissance collective, qui permet de passer ensemble du slogan à l'action, du rêve à la réalité. Elle confère une aura à chaque individu qui participe à cette aventure. Elle rend le travail de chacun tangible, et mobilise une combinaison de capacités cognitives, émotionnelles et d'actions. Avant d'être en mesure « d'enlever la princesse », un travail collectif est incontournable : construire une vision partagée, un travail sans fin au cœur de l'organisation<sup>21</sup>.

### b. Une vision partagée

Selon la culture organisationnelle, le mode de relations internes, le style des dirigeants, etc., en d'autres termes les cadres collectifs et sociaux hérités de l'entreprise, ce travail d'entre-définition est un travail qui, partant des visions personnelles des individus, les transforme peu à peu en des visions partagées. Ce travail de longue haleine est exigeant car aller à contre-courant de ce qu'est l'entreprise ne peut que susciter du cynisme et non de l'énergie. La vision partagée est un exercice assez éloigné de la tarte à la crème qui est souvent servie. Les américains parlent d'un exercice de *visioning*, leur langue les aide à capter la notion de dynamique à l'œuvre, la notion de trajectoire.

L'idée est, par un travail pédagogique de partage sur cet horizon à formaliser, de créer une étincelle, une appropriation : le passage d'une intention qui dit « leur projet » à celle qui devient « notre projet ». Dans cette recherche d'entre-définition volontaire, canalisée, suscitée, alimentée, une première étape importante est atteinte quand la

<sup>17</sup> Isaacson W. (2011), op. cit.

<sup>18</sup> Voir l'article de Bruch H., Ghoshal S. (2003), « Unleashing Organizational Energy », *MIT Sloan Management Review*, 45 (1), pp. 45-51.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Isaacson W. (2011), op. cit.

<sup>21</sup> Il est possible de questionner « l'utilité de [certaines] mode[s] managériale[s] de fixer un horizon tout en engendrant une énergie collective (utopie) susceptible d'initier la transformation des modèles mentaux, en résonance avec des valeurs (attentes) [...] » in Zerbib R., « Les modes managériales : vagues mondaines ou marqueurs sociaux ? » in Zerbib R., *Les modes managériales*, Éditions EMS, p. 59.

percolation influence peu à peu les manières de « penser » l'entreprise, sa vocation. Elle contribue alors à saisir l'exigence individuelle et collective que cristallise cet horizon. Il apparaît pour chacun, progressivement et plus nettement, la manière de relier son travail à cette « quête de la princesse ». C'est une épreuve de transformation de désirs fragmentés en un désir partagé (une passion commune ?), l'agrégation d'énergies individuelles en une énergie productive et collective, sortant l'organisation de sa zone de confort.

L'exercice relève de l'apprentissage collectif où la convergence est recherchée plus que l'alignement. Il met en place les conditions d'une expérience collective, en intensifiant les liens existants entre les uns et les autres dans ce travail d'entre-définition. Fixer l'horizon ouvre de nouvelles voies du possible, de compréhension de la raison d'être profonde de l'organisation, une expérience de vie professionnelle inspirante.

La définition d'entreprise porteuse de sens des membres de Societhics ajoute un niveau d'exigence supplémentaire à cette volonté de fixer un horizon ; celui-ci doit impérativement participer à préserver un bien commun. Comme entreprise porteuse de sens, elle s'oblige à contrôler les externalités négatives que ses actions peuvent produire potentiellement.

## 1.2. GARANTIR MORALEMENT L'IMPACT DE SES ACTIONS

L'entreprise est régulièrement interpellée sur ses actions, sur la façon dont elle les conduit et sur leur impact sur la société dans de multiples dimensions : économique, sociologique, sanitaire, environnementale. La crise du Coronavirus de 2020 n'a fait qu'accentuer cette tendance en démontrant qu'un enjeu sanitaire a remis en cause un certain nombre de fondamentaux dans le fonctionnement de l'entreprise.

Il n'est plus question aujourd'hui pour l'entreprise de fonctionner dans un écosystème fermé sans se préoccuper des conséquences de ses actions sur les parties prenantes internes et externes, et ceci d'autant plus qu'elle est soumise à une visibilité de plus en plus forte due en grande partie à la transparence permise par la révolution digitale<sup>22</sup>. Si elle veut être une entreprise créatrice de sens, elle doit pouvoir offrir une garantie « morale » tant pour les actions qui sont menées en son nom que sur la manière de les mener et contrôler les externalités négatives qu'elle pourrait générer. Dans cette perspective, on peut affirmer que la dimension éthique et la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) apparaissent comme deux piliers de la création de sens dans l'entreprise.

### a. La dimension éthique

La dimension éthique a pris de plus en plus d'importance dans les décisions des instances de gouvernance de l'entreprise, conseil d'administration et Comex pour ne citer que les deux plus importantes, en raison de la pression de plus en plus forte de la société civile. Même si le droit a longtemps donné raison à l'entreprise, elle doit aussi affirmer une position éthique et surtout la traduire dans les comportements au quotidien.

Cette position éthique devrait se décliner, comme le propose David Autissier et Frédéric Wacheux<sup>23</sup>, sur quatre dimensions :

- *L'entreprise* : défense des intérêts collectifs, les intérêts particuliers ne doivent pas prendre le dessus sur les intérêts collectifs s'ils sont contraires à ces derniers.
- *Les salariés* : respect mutuel entre les salariés, respect et reconnaissance de la valeur travail.
- *Les clients et partenaires* : engagement moral, respect et validité des engagements.
- *La société* : responsabilité sociétale, rôle citoyen de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'entreprise créatrice de sens doit pouvoir définir et afficher clairement sa position éthique comme le montre le témoignage de Yann Étienne le Gall sur les choix stratégiques du groupe Rocher dans le cadre de la décision de cette entreprise de devenir entreprise « à mission ». Il est certain qu'en offrant une garantie « morale » pour les actions qui sont menées en son nom, l'entreprise renforce considérablement la confiance qu'ont les parties prenantes internes et externes vis-à-vis d'elle. Pour les collaborateurs, cette confiance est sans nul doute l'un des facteurs essentiels de l'engagement<sup>24</sup> qui va impacter notamment leur expérience émotionnelle.

### b. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Une entreprise qui cherche à fabriquer du sens est aussi une entreprise qui mène ses actions en contrôlant ses externalités négatives car il y aurait une grande incohérence à vouloir créer du sens en interne tout en continuant à polluer ou à contribuer au réchauffement climatique. Sur le plan légal, la France va sans doute reconnaître le crime d'écocide dans sa législation et tenter de le faire reconnaître sur le plan européen.

<sup>22</sup> Victor C., Babaci-Victor L. (2017), *Révolution digitale : transformer la menace en opportunité*, Eyrolles.  
<sup>23</sup> Autissier D., Wacheux F. (2006), *Manager par le sens, les clés de l'implication au travail*, Eyrolles, p. 208  
<sup>24</sup> Truong O., De Geuser F., Wiersch E., Besseyre des Horts C.-H., Chavanne P.-M. (2020), *Le management par la confiance*, Eyrolles.

Cette évolution du droit rend encore plus nécessaire pour l'entreprise d'inscrire dans sa stratégie les objectifs RSE à un niveau au moins équivalent aux objectifs financiers et commerciaux. Si le droit donne des arguments sérieux pour le renforcement de l'impératif RSE, alors tant mieux et ceci d'autant plus qu'une orientation plus marquée de l'entreprise vers un contrôle des externalités négatives et une contribution plus significative à la lutte contre le réchauffement climatique est l'un des facteurs parmi les plus importants aujourd'hui pour créer du sens pour les parties prenantes, et en particulier pour les jeunes collaborateurs et les talents que l'on veut attirer et retenir.

Caroline Arnoux-Nicolas<sup>25</sup> propose cinq axes de la RSE qui peuvent être mis en relation avec la question du sens :

- *La gouvernance* : il s'agit de prendre en compte les enjeux de la RSE, l'intérêt des parties prenantes dans une vision de progrès continu compatible avec la rentabilité économique.
- *La qualité de la vie au travail et l'aspect social* : il s'agit de mettre en œuvre des pratiques RH qui améliorent l'environnement de travail, respectent les personnes, renforcent l'équité et transforment les relations sociales vers plus de coopération.
- *La protection de l'environnement* : il s'agit de réduire les externalités négatives, comme évoqué plus haut, en facilitant notamment l'éco-conception.
- *Une activité économique responsable* : il s'agit de rendre compatible l'activité de l'entreprise avec les objectifs RSE, par exemple en matière de droits de l'homme, en y intégrant les partenaires, notamment les fournisseurs et les clients.
- *L'implication dans le territoire* : il s'agit d'agir localement pour le développement (économique, social, environnemental, culturel) dans le respect des territoires.

Mettre la RSE en haut de l'agenda stratégique est indéniablement un levier fort de création de sens pour l'entreprise comme le montre l'exemple d'une filiale de la Banque Postale, la Banque Postale Financement (LBPF). Cette entreprise a su en effet combiner une réussite exceptionnelle et une création de sens unique au sein de la Banque Postale avec notamment l'embauche de plus de 60 % de son effectif de 500 salariés provenant de son environnement immédiat situé en Seine-Saint-Denis au nord de Paris. La RSE permet non seulement à l'entreprise d'améliorer sa productivité mais aussi son image de marque, et de mieux gérer ses ressources. L'entreprise apparaît plus attractive pour ses clients mais aussi pour ses collaborateurs actuels et futurs en leur donnant un vrai sens au travail<sup>26</sup>.

## 2 – L'individu au cœur de la fabrique du sens

La première partie a montré pour quelles raisons et comment une entreprise porteuse de sens fixe un horizon qui, jamais atteint, l'invite en permanence à reconsidérer ses contributions auprès de ses différentes parties prenantes et contrôler ses externalités négatives potentielles.

Dans la seconde partie, l'attention se porte sur les attentes des individus qui, par leur coopération au quotidien et dans l'actualisation des cadres sociaux et collectifs, forment les règles du jeu entre règle (*norme*) et sens (*but*).

Il s'agit d'analyser comment les entreprises porteuses de sens, dans le projet Societhics, travaillent, dans un premier temps, à mettre systématiquement la bonne personne dans le bon job favorisant la mobilisation de ses compétences pour atteindre ses objectifs et lui offrir des opportunités d'apprentissage et, dans un second temps, comment l'organisation par ses lignes managériales préserve une « bulle d'autonomie » pour les individus, une capacité à agir pour faire face aux situations dans leurs missions.

### 2.1. LA POSSIBILITÉ DE SE CONNAÎTRE ET DE MOBILISER SES COMPÉTENCES

Un levier important de fabrication du sens pour l'entreprise est celui de créer les conditions pour permettre aux collaborateurs de mieux se connaître, c'est-à-dire de devenir soi, pour éventuellement pouvoir se réorienter à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et de mobiliser au mieux leurs compétences dans des emplois qui soient aussi des occasions de développement personnel et professionnel. Dans cette perspective, l'entreprise créatrice de sens est une entreprise qui permet à chacun de « devenir soi » et/ou qui offre des opportunités de développement dans une logique « d'organisation apprenante ».

#### a. Devenir soi

L'enjeu ici est de renforcer la capacité des personnes à rebondir en identifiant ce qui les rend uniques par une meilleure connaissance d'elles-mêmes. En 2014, Jacques Attali avait publié un livre<sup>27</sup> dont

<sup>25</sup> Arnoux-Nicolas C. (2019), *Donner un sens au travail*, Dunod.

<sup>26</sup> Arnoux-Nicolas C, *ibid*, p. 173.

<sup>27</sup> Attali J. (2014), *Devenir Soi*, Fayard.

le message est aujourd'hui d'une importance capitale car il donne précisément les clés aux personnes pour « devenir soi » et ainsi rebondir dans les circonstances que nous savons aujourd'hui très difficiles de la pandémie du Coronavirus. Ce message a été concrétisé par Caroline Couronne dans une méthode pragmatique « Méthode Devenir Soi<sup>28</sup> », aujourd'hui utilisée dans les entreprises, afin de permettre à chaque personne de « changer de vie ».

Devenir soi ne signifie pas devenir extraordinaire ni devenir quelqu'un d'autre, il s'agit de se libérer de tous les carcans et d'aller chercher son potentiel individuel. Ce potentiel n'est ni intellectuel, ni artistique, ni professionnel, ni personnel, mais humain. L'idée est de permettre à chaque personne de trouver sa juste place dans la société en fonction de son talent intime. L'objectif de la « Méthode Devenir Soi », élaborée à partir des cinq étapes décrites dans le livre de Jacques Attali<sup>29</sup>, est que chacun puisse trouver son talent, son unicité, et découvrir son projet personnel. Il faut aller le chercher au plus profond de soi, puis, commencer à accepter de le déployer dans sa vie quotidienne. On recherche le talent dans l'aspérité, sans jugement. Un talent n'est ni un défaut ni une qualité. L'essentiel est d'identifier ce qui nous rend uniques<sup>30</sup>. Dans notre éducation, nous sommes plutôt entraînés à ne surtout pas être différents, et à ne pas oser, à ne pas penser hors du cadre.

Cette approche permet de développer la « pensée divergente », entraîner à penser les possibles, à imaginer hors du cadre que l'on nous a imposé depuis toujours. L'unicité peut demander à être travaillée, et c'est là où la méthode peut apporter quelque chose de très différent. Pourquoi ? Parce que l'objectif est de permettre aux personnes de réapprendre à rêver. En effet, il s'agit ici de penser à la trace que l'on veut laisser, au sens de la vie que l'on veut donner, au legs. « Faire œuvre », et donc aller bien au-delà du simple développement personnel. Concrétiser ses rêves dans un projet personnel identifié, et faire de l'entreprise le partenaire de son projet personnel. Il s'agit donc de devenir tout ce que l'on a la possibilité d'être, en intimité avec soi. Et surtout, de le mettre en application dans son travail, c'est ce qui va donner du courage, de l'audace, une capacité à imaginer des possibles, une vision. L'objectif final est de faire en sorte que l'entreprise devienne partenaire de ce devenir soi, et les RH, moteurs de ce devenir.

Comme on le voit, la vision de Jacques Attali, traduite concrètement par Caroline Couronne, est un puissant levier de fabrication du sens pour les entreprises. Les DRH peuvent en effet s'appuyer sur les résultats obtenus par la mise en œuvre de cette

méthode pour construire un environnement où, individuellement et collectivement, chacun puisse trouver le sens défini comme une direction, une signification et une expérience<sup>31</sup>.

## b. L'organisation apprenante

L'entreprise est également susceptible de fabriquer du sens si elle offre la possibilité aux collaborateurs d'être les acteurs de leur propre développement sur la base d'une meilleure connaissance d'eux-mêmes comme évoqué plus haut. Ce développement peut s'appuyer sur plusieurs leviers mais seulement deux d'entre eux seront évoqués ici : la mobilité signifiante et la capacité d'apprendre à apprendre.

La mobilité signifiante, tout d'abord, fait référence au fait que mobilité et sens s'influencent mutuellement<sup>32</sup>, ce qui se traduit concrètement par le fait que le collaborateur attache aux opportunités de mobilité, qui existent au sein de son entreprise, une charge émotionnelle et personnelle. Même si l'idée selon laquelle le collaborateur est le premier pilote de sa carrière est déjà ancienne puisqu'on la retrouve dans les politiques des entreprises depuis plus d'une vingtaine d'années<sup>33</sup>, la nouveauté vient ici du sens attribué à la mobilité, surtout dans un contexte donnant aux collaborateurs un pouvoir de décision plus important notamment avec les outils numériques. Sur ce sujet, l'exemple d'Orange est intéressant car le changement total de cap en 2009-2010 sur le plan de la mobilité peut être interprété comme une volonté des dirigeants de redonner un sens aux collaborateurs dans une entreprise qui n'en n'avait pas, conduisant quelques salariés à mettre fin à leurs jours. Une application digitale « Mon itinéraire » a ainsi donné à tous les collaborateurs la possibilité d'identifier par eux-mêmes différents parcours au sein de l'entreprise et de déterminer, en accord avec leurs managers, les formations à suivre pour développer les compétences qui leur manquent.

Le développement de la capacité d'apprendre à apprendre, ensuite, est de permettre aux collaborateurs d'être beaucoup plus proactifs dans leurs démarches d'apprentissage en mobilisant, entre autres, les nouveaux outils apportés par la révolution digitale sans cependant en faire une fin en soi. Mettre, par exemple, à la

<sup>28</sup> <https://www.methodedevenirsoi.com>

<sup>29</sup> Attali J., op.cit., 4<sup>e</sup> partie.

<sup>30</sup> Pachulski A. (2018), *Unique(s), et si la clé du monde de demain, c'était nous ?*, Éditions Chêne.

<sup>31</sup> Besseyre des Horts C.-H. (2020), « Le développement du sens dans l'entreprise : un puissant levier d'engagement en période de forte incertitude », *Entreprise & Carrières*, n° 1501-1502, 2 au 8 novembre 2020, p 22.

<sup>32</sup> Arnoux-Nicolas C. (2019), op.cit.

<sup>33</sup> Besseyre des Horts C.-H. (dir.), (2015), *100 fiches pratiques RH*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition.

disposition des collaborateurs des cours en ligne (MOOC, COOC<sup>34</sup>, etc.) n'est qu'une condition nécessaire mais jamais suffisante. Sans un accompagnement par l'entreprise du changement de posture vers plus de proactivité, il est vraisemblable que les collaborateurs n'y trouveront que très peu de sens. Ce qui semble essentiel pour que l'entreprise puisse fabriquer du sens c'est de rendre visibles les opportunités d'apprentissage y compris pour des cadres expérimentés en leur donnant l'occasion de vivre pendant quelques mois une expérience de start-up. Les deux parties y gagnent : le cadre expérimenté découvre un nouvel environnement et des pratiques innovantes qui peuvent le faire grandir dans sa propre entreprise, et la start-up peut apprendre beaucoup de l'expérience et du recul du cadre mature.

En définitive, que ce soit par la possibilité donnée aux collaborateurs de mieux se connaître ou celle de développer leurs capacités d'apprendre à apprendre, l'entreprise crée du sens car elle démontre sa volonté de manager par la confiance<sup>35</sup> plutôt que par le contrôle. Un changement de perspective qui lui permettra d'attirer de jeunes talents plus tentés par l'aventure de la start-up que par celle de l'entreprise établie.

## 2.2. CRÉER LES CONDITIONS DE DÉVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR (« L'AGENCY »)

L'adéquation motivationnelle (*motivational fit*) avec l'organisation, son job, ses collègues est un exercice permanent de l'entreprise pour aller chercher des réserves de performance latentes, et de l'individu pour exprimer au mieux son pouvoir d'agir. Si cette recherche de concordance s'appuie, en premier lieu, pour l'individu, sur une connaissance de soi (devenir soi) et, pour l'entreprise, sur les dispositifs d'apprentissage offerts, elle repose également sur la reconnaissance de l'individu dans l'entreprise et la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sa motivation<sup>36</sup>.

De nouveau, il est difficile de raisonner avec les modèles mentaux qui avaient cours il y a à peine dix à quinze ans. L'étude *European Values Study*, démarrée en 1981 et reproduite tous les neuf ans, confirme, enquête après enquête, l'individualisation comme valeur centrale de la société française, se manifestant dans une volonté d'autonomie, un refus des contraintes, une valorisation de la liberté et de son épanouissement personnel. Les valeurs attachées plus spécifiquement au travail s'affirment comme un besoin de plus grande participation dans l'entreprise et de réalisation accrue<sup>37</sup>. Les résultats de l'enquête donnent corps à la demande d'un travail tangible, par opposition à un travail invisible.

Il faut, pour éviter tout quiproquo, mentionner que l'individualisme (un « chacun pour soi ») est trop souvent confondu avec la tendance progressive à l'individualisation (un « chacun son choix ») des sociétés occidentales depuis la Renaissance, et que, justement, « derrière l'invocation globalisante d'un individualisme suspect, il y a en fait une triple évolution qui est à l'œuvre. La première est liée à l'avènement d'un nouveau type de capitalisme, que l'on peut qualifier de capitalisme d'innovation. Celui-ci est fondé sur l'exploitation de l'apport spécifique de chaque individu (de sa valeur d'usage pour l'entreprise). [...] L'individualisation du travail [...] correspond à un nouveau mode de production de la valeur [...] : c'est désormais de plus en plus la singularité qu'il s'agit de mobiliser<sup>38</sup> ».

Pour que les organisations, les politiques internes des entreprises, pensées pour traiter des masses, se mettent en ordre de bataille pour traiter la singularité, cela sous-entend que les modèles mentaux qui ont présidé à ces choix historiques évoluent préalablement pour mobiliser pleinement la puissance d'agir de l'individu. Cette transformation doit viser à créer les conditions de sa motivation pour augmenter son agentivité, tout en reconnaissant son unicité et la valeur de sa contribution. Cette exigence est présente dans le projet défendu d'une entreprise porteuse de sens, définie par les membres de Societhics (ne gardant ici que les termes afférents aux individus dans leur projet), *entreprise respectueuse, notamment, de ses employés et adoptant une trajectoire volontariste pour assurer une cohérence entre le développement de ses activités et son impact positif et durable sur les hommes.*

### a. L'autonomie, la condition de la motivation

La question de la motivation peut favoriser la compréhension de la notion d'autonomie. Dans un premier temps, dire que personne ne motive personne, mais qu'il est possible de créer les conditions de la motivation, constitue une exigence vis-à-vis du rôle managérial dans l'entreprise. Dans un second temps, il est clé d'identifier les ressorts à l'œuvre selon les cinq formes de motivation : l'amotivation, la motivation extrinsèque, la motivation introjectée, la motivation identifiée et enfin la motivation intrinsèque<sup>39</sup>, présentes potentiellement chez chaque individu et variant selon les situations et contextes vécus.

<sup>34</sup> *Massive Online Open Courses, Corporate Online Open Courses.*

<sup>35</sup> Truong O., De Geuser F., Wiersch E., Besseyre des Horts C.-H., Chavanne P. M. (2020), op. cit.

<sup>36</sup> Pour une vue plus exhaustive des catalyseurs du pouvoir d'agir, voir Prud'homme L. (2018), « Le management stratégique des carrières », in Réale Y., *De la GRH au management stratégique des RH*, Eyrolles, pp 127-179.

<sup>37</sup> Prud'homme L. (2020), op. cit., p. 56.

<sup>38</sup> Rosanvallon P. (2020), *Le siècle du populisme - Histoire, théorie, critique*, Le Seuil, pp. 217-218.

<sup>39</sup> Deci E. L., Ryan R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.

Comprendre ce qui est attaché à chacune d'entre elles montre les enjeux pour les pratiques managériales dans l'entreprise<sup>40</sup>. Trois leviers sont identifiés, et validés en recherche depuis plus de trente ans, en ayant un impact positif ou négatif sur la motivation des individus, et donc sur leur performance et leur bien-être : la rémunération, la relation avec le manager direct et l'organisation de son travail :

- La rémunération doit répondre à un principe de justice et d'équité, tant sur le plan procédural que distributif, et venir récompenser la coopération et la progression des compétences.
- Le manager direct doit offrir des choix à chaque membre de son équipe dans la réalisation des missions confiées, identifier les émotions et sentiments engendrés, prendre en compte la perspective de chacun, et être en mesure d'expliquer rationnellement les raisons de ses décisions.
- L'organisation du travail de chaque individu doit inclure des missions significatives et importantes pour l'individu lui-même et être le cadre de *feedbacks* réguliers sur les progrès ou les accomplissements réalisés.

Le travail sur ces trois leviers influence la satisfaction de trois besoins déterminants de la performance individuelle et collective : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale. L'autonomie ne veut pas dire s'affranchir des cadres. Le rôle du manager direct est de fixer un objectif, d'en discuter le degré de difficultés, les moyens, etc. Dans le cadre d'une organisation où le travail est prescrit dans ses moindres aspects (dans un mode procédural ou processuel), l'individu, n'ayant plus de liberté pour mobiliser ses ressources, son intelligence, ses compétences, réalisera sa tâche ou mission comme il est requis. L'autonomie signifie que l'individu doit pouvoir choisir le scénario de réalisation de son objectif dans lequel il met en action ses capacités.

Faire un détour par le sport, en prenant l'exemple de Teddy Riner, judoka huit fois champion du monde (plus de 100 kg) et double champion olympique, apporte un éclairage supplémentaire. Obtenir autant de titres en étant vaincu pendant plus de neuf ans (154 victoires consécutives) ne consiste pas, dans sa préparation, à répéter tout ce qu'il a déjà fait à l'identique. Cette répétition, durant une carrière de plus de treize ans en senior, serait, d'une part, une source, même pour lui, de lassitude et, d'autre part, générerait une impossibilité de progresser dans son judo, d'accroître ses compétences, tout en risquant de le rendre prévisible pour ses adversaires.

Une fois définis les objectifs de son année avec ses deux entraîneurs, ces derniers vont travailler à des scénarios qui tous lui permettront de les réaliser. Dans un dialogue ouvert entre eux, Teddy Riner choisira celui qui lui convient le mieux. Cette indépendance est essentielle pour créer les conditions de la motivation autonome où Teddy Riner va puiser du plaisir, y compris pendant les séances les plus éprouvantes de son programme (scénario). « Le plaisir, c'est quand je fais de la cardio avec mon préparateur physique et que, malgré la fatigue, je suis capable de sortir de bonnes performances, de me dépasser. C'est vrai que c'est une forme de masochisme. Cela fait très très mal, mais il y a un plaisir dans cette douleur. On sait où elle nous mène. La finalité est positive, tu es content de toi<sup>41</sup> ».

Emprunter ce scénario dans l'entreprise comme modèle dans la relation entre le manager direct (l'entraîneur) et l'individu, membre de son équipe (le sportif), est un levier puissant de respect, de reconnaissance et de performance pour l'individu, concourant à la transformation d'un travail invisible en un travail tangible. Pour l'organisation, cela permet d'actionner des réserves latentes de performance individuelle et collective, en étant respectueuse des individus et de leur développement.

Pour Amartya Sen, prix Nobel d'économie en 1998, « la liberté est précieuse pour au moins deux raisons distinctes. D'abord plus de liberté nous donne plus de possibilités d'œuvrer à nos objectifs – à ce que nous valorisons. [...] Tel est ce premier aspect de la liberté : la possibilité d'accomplir ce que nous valorisons, quelle que soit la façon dont cela se produit. Deuxièmement, il est possible que nous attachions de l'importance au processus de choix lui-même<sup>42</sup> ».

### b. Le développement du pouvoir d'agir ou agentivité

L'agentivité est définie comme la capacité d'un individu à prendre des décisions à bon escient entre plusieurs options s'appuyant sur ses propres savoir-faire même si la réalisation effective d'une des

<sup>40</sup> L'Amotivation se traduit par les phrases suivantes : « Je ne sais pas trop pourquoi je fais ce travail », « Je n'estime pas avoir les ressources nécessaires pour faire ce travail », « Je ne sais pas où mène ce travail » ; la motivation extrinsèque par celles-ci : « Je travaille pour le salaire », « J'occupe mon emploi pour la sécurité financière qu'il m'apporte », « Je conserve mon emploi puisqu'il me permet d'avoir un certain niveau de vie » ; la motivation introjectée : « Je travaille fort pour ne pas échouer et perdre ma réputation », « Je serais déçu si je n'étais pas bon », « Je désire être le meilleur à tout prix dans mon domaine » ; la motivation identifiée : « Ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants », « Ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles », « J'occupe cet emploi parce c'est significatif pour moi » ; enfin la motivation intrinsèque : « Je fais cet emploi pour les moments de plaisir qu'il m'apporte », « Je fais mon travail parce qu'il est intéressant et qu'il m'apporte des expériences positives » [Forest J., Crevier-Braud L., Gagné M. (2009), « Mieux comprendre la motivation au travail », *Effectif*, volume 12, numéro 3, juin/juillet/août 2009, p. 24]. Il faut noter que motivation extrinsèque et introjectée forme la motivation dite contrôlée, et que motivation identifiée et intrinsèque, la motivation autonome.

<sup>41</sup> Le Solleu G. (2016), « Teddy Riner : Je ne veux pas qu'un autre puisse faire mieux que moi », *L'Éléphant*, n°15, juillet 2016.

<sup>42</sup> Sen A. (2009), *L'idée de justice*, Flammarion, p. 281.

options dépend également de l'organisation – et des *règles du jeu* prévalant – dans laquelle l'individu interagit et travaille au quotidien. En premier lieu, le dialogue entre manager direct et membre de son équipe peut emprunter deux cheminements : soit le manager conçoit les options et laisse l'individu choisir celle qui a sa préférence, soit le manager lui demande de réfléchir aux deux ou trois options de son choix et il choisit celle à laquelle il croit le plus. La seconde solution marque, de la part de l'individu, une maîtrise plus affirmée des compétences à mettre en jeu. Elle dénote, entre les deux protagonistes, une maturité dans la relation plus forte et enfin un degré de confiance plus élevé.

En second lieu, le développement du pouvoir d'agir passe par des *feedbacks* réguliers et spécifiques de la part du manager direct. En quoi les *feedbacks* réguliers sont essentiels pour faire de l'organisation vis-à-vis de l'individu une structure d'opportunités ? Les *feedbacks* du manager direct sur ses réalisations sont autant d'opportunités pour l'individu de valoriser ses compétences, de reconnaître ce qui le distingue des autres, c'est-à-dire de comprendre l'unicité de sa contribution, de sa singularité. En même temps qu'il s'identifie à ses capacités et prend conscience de sa propre valeur, l'individu obtient un bénéfice psychique spécifique, celui d'une estime de soi accrue.

Le développement du pouvoir d'agir repose sur un cercle vertueux d'apprentissage : autonomie de choix entre plusieurs options – *feedbacks* réguliers et spécifiques – singularité de la reconnaissance – renforcement de l'estime de soi. Néanmoins, la condition de la vertu est, d'une part, que l'individu soit estimé en application de valeurs auxquelles il a adhéré (*adéquation motivationnelle*) et, d'autre part, que la ligne managériale soit garante des *règles du jeu* forgées dans l'entreprise entre règle (*norme*) et sens (*but*).

Alors que le niveau intellectuel et culturel de la masse des individus s'est accru, l'attente de reconnaissance et d'épanouissement personnel se fonde aujourd'hui sur une demande forte combinant l'existence d'un horizon (*fixer l'horizon*) et le respect de deux principes, celui de l'équité de traitement et celui de la reconnaissance de la singularité de chaque individu. La réalité ou l'absence d'un de ces trois piliers entraîne la genèse d'émotions positives ou négatives d'intellection, de position et d'intervention<sup>43</sup>.

L'impuissance à agir, ou la réduction à presque rien du pouvoir d'agir, corrode les figures de l'autorité, de la confiance et de la légitimité dans l'organisation, ou celles de ses représentants. Les émotions d'intellection relèvent de la capacité à articuler son travail quotidien et le but commun propre à l'organisation, celles

que l'individu éprouve lorsque *la cohérence entre le développement des activités de l'entreprise et son impact positif et durable sur les hommes* n'est pas au rendez-vous. Ceci s'avère plus déterminant encore dans les contextes extrêmes (la pandémie en est un exemple actuel) où les individus se posent forcément des questions sur leur futur. Le projet d'une entreprise porteuse de sens, définie par les membres de Societhics, apporte une réponse avec l'horizon qu'il fixe, horizon qui doit évidemment se traduire pour chaque entreprise dans les pratiques au jour le jour imprégnant fortement ses cadres collectifs et sociaux hérités.

Quand le pouvoir d'agir de l'individu est absent ou fortement restreint dans l'entreprise, il en résulte deux conséquences : la première est le développement d'émotions de position, du fait d'une position non reconnue et qui ne compte pour rien, celle d'un anonyme dans une masse ; la seconde expose l'individu à des risques psycho-sociaux en cas d'isolement interne prolongé. Les émotions de colère, de frustration, d'abandon, en réaction au déni de miser sur l'agentivité de l'individu, ses capacités à traiter des situations, à anticiper et à ajuster ses actions, jamais résumables à des procédures ou à des mises en processus standards, œuvrent comme un dissolvant puissant du sentiment d'efficacité personnelle<sup>44</sup>, des liens avec l'organisation, et finalement de l'efficacité organisationnelle. *Une entreprise respectueuse de ses employés* est un travail de tous les instants de la totalité de la ligne managériale pour développer le pouvoir d'agir en protégeant l'autonomie des individus de règles organisationnelles la bannissant.

Quant aux émotions d'intervention, elles prennent corps lorsque l'entreprise ne crédibilise ni dans son projet, ni dans ses actes, la capacité convaincante à se réinventer et, avec elle, à continuer de réinventer le champ de ses activités. Elles débouchent sur des émotions de défiance et de dégoût pour une « caste » de dirigeants soupçonnés de davantage défendre leurs intérêts que ceux de l'entreprise.

Le projet d'une entreprise porteuse de sens, chère aux membres de Societhics, est un projet exigeant, un travail permanent pour rendre tangible une trajectoire cohérente croisant les valeurs centrales au travail qui s'expriment par une demande de plus grande participation et d'opportunités de réalisations accrues de la part des individus (cf. note 37 p. 153).

<sup>43</sup> « Pour une approche macro-sociale de ces notions dans l'analyse des sociétés démocratiques occidentales », Rosanvallon P. (2020), op. cit., pp. 67-74.

<sup>44</sup> « La croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités » [Bandura A. (2003), *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, p. 12].

## Conclusion : le sens à l'aune de la crise sanitaire

La crise sanitaire de 2020 a été, en définitive, un accélérateur de la prise de conscience par les dirigeants de l'importance du sens dans les trois acceptions retenues pour la conclusion de ce livre : une expérience rationnelle (cognitive), une expérience émotionnelle et l'expérience d'agir dans le travail (autonomie). Dans cette perspective, les DRH sont susceptibles de jouer un rôle clé pour favoriser la création de sens comme nous le défendons maintenant.

### Une expérience rationnelle : le retour aux fondamentaux

La crise a conduit les entreprises à réinterroger leur stratégie, leur chaîne de valeur, leur organisation, leurs processus et les modes de fonctionnement à l'aune d'un dénominateur commun : celui d'un retour aux fondamentaux qui constituent leurs forces. Pour les DRH, cette évolution est susceptible de les conduire à ne pas pouvoir poursuivre le développement et la mise en œuvre d'un certain nombre d'innovations RH (culture, talents, compétences, management de la performance...) pour se concentrer principalement sur les réponses à apporter pour faire face à l'urgence de la situation. Mais ce retour aux fondamentaux peut aussi être l'occasion pour les DRH de démontrer leurs capacités de résilience en transformant des contraintes en opportunités les repositionnant en acteurs clés durant cette période inédite<sup>45</sup>.

C'est ainsi, par exemple, que l'importance cruciale accordée, depuis le début de la crise sanitaire, par les dirigeants aux questions d'hygiène et de sécurité dans les entreprises est certainement une belle opportunité pour les DRH de repenser l'organisation du travail en mettant en œuvre de façon pérenne l'usage du télétravail tout en cherchant à préserver le collectif : l'innovation passera certainement ici par un renouvellement, axé sur la confiance<sup>46</sup>, des pratiques managériales. Un autre domaine où l'expérience des DRH peut être particulièrement cruciale est celui de l'emploi tant les prévisions sont pessimistes à un niveau macro-économique. Au-delà des solutions provisoires apportées par l'utilisation du chômage partiel et d'autres formes de flexibilisation de l'emploi, les DRH peuvent aider leurs entreprises à passer cette période très difficile en s'appuyant sur l'identification et le recours à des compétences internes non mobilisées pour développer de nouvelles opportunités de business. Ces actions sont créatrices de sens pour toutes les parties prenantes, depuis le collaborateur jusqu'au client.

### Une expérience émotionnelle : l'importance nouvelle donnée aux « héros de l'ombre »

Cette crise a été l'occasion de remettre en cause, dans le domaine de l'emploi, des certitudes ancrées depuis des décennies sur la valeur relative des uns par rapport aux autres : aux emplois de la sphère sociale la plus forte précarité et les rémunérations les plus faibles, aux emplois de la sphère économique la plus grande stabilité et les rémunérations les plus élevées. Or les individus et les organisations redécouvrent, à l'occasion de cette épreuve sans précédent, l'importance cruciale d'emplois souvent placés en bas de la hiérarchie, comme ceux des aides-soignants ou des opérateurs de la logistique, sans lesquels s'effondrerait la fragile construction sociale de nos sociétés occidentales. La sociologue Dominique Méda a mille fois raison lorsqu'elle affirme avec force<sup>47</sup> que cette crise va nous amener à repenser les emplois à l'aune de leur utilité sociale véritable, en alignement avec l'orientation RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), en fonction de leur contribution à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes. Finis les « *bullshit jobs* » (jobs à la con) dénoncés par David Graeber<sup>48</sup> y compris à des niveaux élevés de fonction et de rémunération, et dont l'utilité sociale est proche de zéro !

On peut espérer que les DRH se saisissent de la formidable opportunité que représente ce « *reset* » de nos convictions et certitudes pour repenser un certain nombre de leurs pratiques structurantes comme le sont, par exemple, les définitions et les évaluations des fonctions ou des rôles, les *process* et les critères de recrutement, les modalités du management de la performance et les échelles de rémunérations. Ces pratiques, et bien d'autres, sont en effet susceptibles d'être sérieusement questionnées, dans les organisations privées et publiques à l'issue de cette crise, par les collaborateurs, les véritables héros de l'ombre au cours de ces longs mois qui auront profondément marqué les corps et les esprits. Pour les DRH, comme pour les responsables d'organisations privées et publiques, il ne s'agit pas, bien évidemment, de prôner ici un renversement total de la hiérarchie des emplois mais de les amener à prendre sérieusement en considération le poids de l'utilité sociale dans la nécessaire hiérarchisation des emplois. Faute de quoi le discours actuel

<sup>45</sup> Autissier D., Peretti J.-M., Besseyre des Horts C.-H. (dir.), *Trajectoire de Crises*, MA Éditions-ESKA, septembre 2020.

<sup>46</sup> Truong O., De Geuser F., Wiersch E., Besseyre des Horts C.-H., Chavanne P.-M. (2020), op. cit.

<sup>47</sup> <https://www.pourleco.com/ca-clashe/debat-des-economistes/dominique-meda-la-crise-du-covid-19-nous-oblige-reevaluer-lutilite?fbclid=IwARitPm5pWqVAco8veUXylorlNHLokkZfyfr25tvO4Ah3vkQf06Zyfwuio>

<sup>48</sup> Graeber D. (2018), op. cit.

sur la raison d'être et l'entreprise « à mission » depuis la loi Pacte de 2019 risque de rester lettre morte avec, comme conséquences, le renforcement du désamour de l'entreprise dans la société, un engagement encore plus faible des collaborateurs et, surtout, une fuite des talents dont on a cruellement besoin et qui sont de plus en plus sensibles à la cohérence entre les discours et les actes ! Plus que jamais, nous avons besoin de sens dans l'entreprise !

### **L'expérience d'agir dans le travail : le développement d'un véritable « empowerment »**

Face à la crise du Coronavirus, de très nombreuses entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ont redoublé d'efforts pour apporter une contribution directe ou indirecte à la lutte contre la pandémie comme l'a montré l'exemple de l'alliance entre Air Liquide, Valeo, PSA et Schneider Electric pour fabriquer des milliers de respirateurs en avril 2020<sup>49</sup>. Si cette initiative formidable doit être saluée comme elle le mérite car elle a mobilisé des entreprises et des ressources importantes, il ne faut pas oublier la multitude d'idées traduites en innovations concrètes par des équipes sur le terrain pour résoudre des problèmes liés à l'explosion de la pandémie depuis la fabrication, dès fin mars 2020, de masques de protection lavables par une PME de tissage de la Loire jusqu'au respirateur improvisé avec le masque de plongée *Easy breath* de Decathlon par une équipe de soignants et une PME de Lombardie en Italie<sup>50</sup>.

Ces idées correspondent au modèle de l'innovation frugale comme l'ont proposé il y a quelques années Navi Radjou et Jaideep Prabhu dans leur best-seller<sup>51</sup>. Ces derniers montrent, de façon convaincante, que l'on peut innover avec des moyens très limités pour peu que l'on laisse aux équipes une grande liberté d'entreprendre et de tester des solutions simples mais efficaces par rapport aux problèmes rencontrés sur le terrain. Dans le cas de la crise actuelle, toutes les idées pertinentes sont bonnes à prendre dans les entreprises pour faire face aux conséquences de la pandémie. Dans cette perspective, les DRH devraient être en première ligne pour créer un environnement dans lequel les collaborateurs osent prendre des risques en testant des idées disruptives pour le bien commun jusqu'à pratiquer du « *corporate hacking* »<sup>52</sup> ne respectant pas les règles de l'entreprise. Ce qui relève ici clairement du développement du pouvoir d'agir (« *l'empowerment* ») peut en effet être favorisé par une évolution rapide des pratiques managériales vers plus de confiance, de transparence et de responsabilisation.

Au-delà des mots, ce sont dans les actes au quotidien que l'on pourra juger d'une évolution des pratiques managériales. À ce titre, les DRH peuvent agir dès aujourd'hui en sensibilisant les managers à la nécessité d'une autonomisation plus forte encore de leurs collaborateurs dans une telle situation totalement inédite. Pour ne pas laisser les managers seuls face à leurs responsabilités, cette incitation pourrait être accompagnée par des sessions de partage des bonnes pratiques voire de co-développement. À plus long terme, ce sont des modèles managériaux qui sont susceptibles d'être bouleversés. On peut en effet souhaiter que le fameux modèle du « *command and control* » soit rapidement remis au registre des antiquités tant les attentes de confiance et de responsabilisation sont fortes durant cette période de crise.

Sur les trois registres du sens – l'expérience rationnelle, l'expérience émotionnelle et l'expérience d'agir dans le travail –, les DRH sont donc indéniablement des acteurs clés pour permettre à l'entreprise d'être un lieu fort de création de sens, notamment dans le contexte d'une telle pandémie que l'on n'aurait même pas imaginée début 2020 comme le scénario crédible d'un film catastrophe ! Ce livre qui articule un projet d'entreprise porteuse de sens, mettant en lumière des expériences vécues par des membres de Societhics, au plus près de la réalité, et son introduction proposant une superbe mise en perspective de ces témoignages, constitue un solide outil de réflexion pour permettre aux dirigeants de construire et mettre en œuvre des actions susceptibles de renforcer le processus de résilience de leurs équipes et de leurs organisations face aux conséquences certainement difficiles de cette crise.

Charles-Henri Besseyre des Horts, titulaire de deux doctorats, est professeur émérite à HEC Paris, après avoir été professeur à l'ESSEC et directeur de l'ESC Marseille (aujourd'hui *Kedge Business School*) entre 1993 et 1995. Depuis 2017, Charles-Henri est président de l'AGRH (Association académique francophone de GRH, 1 000 enseignants-chercheurs, 15 pays). Responsable des relations avec les entreprises de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) et *Senior Advisor* chez Korn Ferry France, il intervient régulièrement en formation et conseil en Europe, Asie et Afrique.

Lionel Prud'homme, diplômé de Sciences Po Aix, titulaire d'un MBA EM Lyon et d'un doctorat en sciences de gestion, a occupé plusieurs postes de directeur des ressources humaines dans des entreprises internationales : Hewlett-Packard, Motorola, Coca-Cola, Engie, Alstom et Carlson Wagonlit Travel. Lionel est directeur de l'école IGS-RH et de son laboratoire de recherche (LISPE), après de multiples interventions dans les programmes *Executive* d'HEC et de Sciences-Po. Auteur d'articles et de livres, il contribue à de nombreux ouvrages collectifs dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH).

<sup>49</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/04/01/coronavirus-l-industrie-automobile-s-improvise-fabricante-de-respirateurs\\_6035161\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/04/01/coronavirus-l-industrie-automobile-s-improvise-fabricante-de-respirateurs_6035161_3234.html)

<sup>50</sup> [https://www.lexpress.fr/actualite/monde/europe/en-italie-des-masques-de-plongee-decathlon-transformes-et-utilises-contre-le-coronavirus\\_2121909.html](https://www.lexpress.fr/actualite/monde/europe/en-italie-des-masques-de-plongee-decathlon-transformes-et-utilises-contre-le-coronavirus_2121909.html)

<sup>51</sup> Radjou N., Prabhu J. (2019), *Le guide de l'innovation frugale*, Diatino.

<sup>52</sup> Bacquere S. & Viguié M.-N. (2016), *Makestorming : Le guide du corporate hacking*, Diatino.

## Ont contribué à ce livre

Thierry Baril,  
*Chief HR and Workplace Officer, Airbus*

Jérôme Leparoux,  
*Secrétaire général et DRH de Daher*

David Dragone, *DRH de Nexans*

Cécile Cloarec, *DRH de FM Logistic*

Gilles Garczynski, *Directeur adjoint des RH de Safran*

Valérie Mellul,  
*Présidente de Nexity Conseil et Transaction*

Armelle Levieux, *DRH d'Air Liquide*

Franck Mougin,  
*ex DRH et directeur de la transformation de Vinci*

Noëlle de La Loge, *DRH de la Réunion  
des musées nationaux-Grand Palais*

Jean-Michel Guillon, *Directeur de l'innovation  
et des partenariats de Michelin*

Yann-Etienne Le Gall, *Directeur général adjoint  
du groupe Rocher*

Et également :

Charles-Henri Besseyre des Horts,  
*Professeur émérite à HEC Paris*

Lionel Prud'homme,  
*Directeur de l'école IGS-RH  
et de son laboratoire de recherche (LISPE)*

Françoise Blind-Kempinski,  
*Présidente fondatrice de Mergeo*

Le cercle SOCIETHICS, créé en 1995, a produit ce livre. Il réunit des dirigeants ayant tous la particularité d'occuper, ou d'avoir occupé, des postes de directeur des ressources humaines groupe. La grande majorité de ses adhérents, membres de Comex, occupent actuellement cette fonction. Collectif de réflexion indépendant, il réunit des représentants de grands groupes internationaux, d'entreprises de taille intermédiaire, d'institutions publiques. Sa vocation est de réfléchir et d'œuvrer à une meilleure prise en compte de l'humain au sein de l'entreprise et à la valorisation de stratégies de long terme, compatibles avec la recherche de performance.