

# OSONS DIRIGER NOTRE ENTREPRISE AUTREMENT

Ce document s'inscrit dans une démarche d'éco-conception. Il a été imprimé par Art & Caractère, entreprise adhérente Imprim'Vert®, évaluée AFAQ/ISO 26000, sur du papier certifié respectueux de l'environnement, avec des encres à bases d'huiles végétales.

# INTRODUCTION

---

Autant vous l'avouer tout de suite, le CJD n'a pas l'habitude de ce type de littérature. D'habitude, nous sommes plutôt dans la construction d'outils, l'expérimentation d'idées ou encore la proposition. Mais face au pessimisme ambiant et à la perte de sens, nous avons souhaité changer de braquet et écrire ce manifeste. Le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD) s'est créé en 1938 à la suite du Front Populaire et à la veille de la Seconde Guerre mondiale. Pour les entreprises et leur environnement économique et social, la période était celle d'une profonde incertitude. Il y a 76 ans, le CJD a donc invité une centaine de chefs d'entreprise à prendre le temps de se poser quelques questions : Quel est le but de l'entreprise ? Quel est son rôle dans la société ? Quel est le sens du métier de dirigeant ? C'est lorsque nous nous sommes rendu compte que ces questions sont toujours aussi vives que nous avons souhaité écrire cet ouvrage.

Nous vous proposons de prendre deux heures avec nous pour réfléchir au métier de dirigeant d'entreprise, à l'aune du changement de monde qui s'annonce, au « french bashing » et au manque de sens. Nous ne ferons pas que réfléchir. L'idée court que le monde à venir sera d'une violence inouïe, avec de nouvelles formes de conflits, des crises de civilisation et

de citoyenneté. Au CJD, nous ne le croyons pas. Nous sommes convaincus que des gens ont aujourd'hui toutes les cartes en main pour changer le cours des choses avant qu'il ne soit trop tard. Ces gens, ce sont les chefs d'entreprise et par voie de conséquence, l'ensemble des collaborateurs de ces entreprises. Voici 70 pages pour vous en convaincre !

### **Mettre l'économie au service de l'Homme (ou pas)**

En tant que dirigeants, nous sommes acteurs de notre société car nous dirigeons des entreprises qui ont un impact clair et évident sur les citoyens de nos territoires, parce que nous pouvons choisir d'enchanter (ou pas) nos clients à travers la qualité de nos produits et services, et parce qu'il est de notre responsabilité de polluer (ou pas) la planète. Ce sont nos entreprises qui choisissent la façon dont notre offre est conçue, par le bien-être (ou pas) de nos collaborateurs, par le dialogue social ou par la force... Enfin, ce sont nos entreprises qui attachent une importance (ou pas) au dynamisme de leur territoire en s'impliquant (ou pas) dans des actions sociétales. Au CJD, nous croyons que les dirigeants ont la responsabilité du monde tel qu'il est, un peu plus qu'un citoyen lambda. Alors, changeons vite pour transformer nos entreprises, et contribuons ainsi à changer le monde !

Se poser la question du but de l'entreprise, c'est prendre le temps de se demander : quel est le monde dans lequel nous souhaitons vivre ? Un monde globalisé, dématérialisé, hyper-connecté est en train de se créer, il bouleverse les comportements et les équilibres de la fin du deuxième millénaire. Il appelle une réponse, un nouveau modèle de société. En 1938, Jean Mersch et les fondateurs du CJD ont proposé de « mettre l'économie au service de l'Homme » et c'est encore la volonté qui nous habite 76 ans plus tard, avec la même conviction. Être au service de l'Homme, c'est créer les conditions permettant à

chacun de vivre une vie épanouie. Beaucoup de dirigeants parmi nous se sont lancés dans la reprise ou la création d'entreprises pour fuir une vie dans laquelle nous étions malheureux. Nous avons vu dans la liberté d'entreprendre un moyen de déterminer par nous-mêmes les conditions de notre bonheur. Ce qui nous rend heureux aujourd'hui, c'est notre engagement, ce sont nos réflexions et nos expérimentations pour transformer le modèle libéral débridé en un modèle responsable.

Dans ce premier modèle libéral débridé, les entreprises ont adopté des réflexes de survie incompatibles avec le bien-être des salariés et des citoyens dans leur ensemble. Au CJD, nous agissons pour prouver que la compétitivité qu'impose le système libéral n'est pas incompatible avec la responsabilité, et que c'est même tout le contraire. Nous parlons de Performance Globale, performance économique, bien sûr, mais également sociale, environnementale et sociétale. Ce mouvement dépasse le CJD depuis une dizaine d'années, même si nous en sommes les pionniers. Une mutation est en marche, et elle s'accélère. À titre d'exemple, elle considère que le bien-être des collaborateurs génère systématiquement une meilleure performance économique pour l'entreprise, loin des modèles issus de l'organisation scientifique du travail qui impose le contrôle, et surtout, l'absence totale d'initiative et de réflexion individuelle.

Adopter un modèle de développement soutenable est tout à fait possible. Cela repose sur le choix des Hommes, emmenés par les quelques leaders que sont les dirigeants d'entreprise engagés dans la Performance globale. Voilà l'intime conviction du CJD : nous, dirigeants, avons la capacité de façonner cet autre monde, car nos entreprises créent l'avenir par leurs innovations, par les systèmes de management qu'elles développent et par les équilibres qu'elles soutiennent. Changer le monde, mettre l'économie au service de l'Homme, donner

à chacun la possibilité de s'épanouir impose de transformer les entreprises et impose donc de nous transformer, nous dirigeants.

### **Rendre les entreprises pérennes et compétitives**

La première transformation est d'accepter que l'on ne sait pas tout et que l'on peut toujours apprendre. La seconde est d'accepter que nos collaborateurs en savent généralement plus que nous, mais il est trop tôt pour en parler. Une maxime japonaise dit que l'on commence à vieillir quand on finit d'apprendre. Nous croyons que cet adage est également vrai pour nos entreprises, et c'est ce qui a expliqué notre engagement au CJD, mouvement propice à l'échange bienveillant entre pairs. Pouvoir partager nos problématiques et essayer de reprendre à notre compte les bonnes pratiques des uns et des autres nous permet d'engager progressivement nos entreprises sur le chemin de la pérennité et de la compétitivité. Nos échanges nous invitent à rompre notre isolement et à continuer à progresser dans notre métier de dirigeant-entrepreneur.

Nous ne sommes pas des rêveurs à temps plein, notre engagement doit nous rendre meilleurs, afin de rendre notre entreprise plus performante. Ce processus est complexe car apprendre suppose de désapprendre, autrement dit, de changer ses habitudes, de transformer ses cadres de pensée. À force d'échanger et d'expérimenter, de nouveaux challenges apparaissent, qui paraissaient inatteignables au début de notre démarche. Nous nous sommes par exemple rendu compte et avons démontré que nous ne pouvons pas améliorer la performance économique de notre entreprise sans améliorer la performance sociale, sociétale et environnementale de celle-ci. Au final, lorsque nous agissons pour le bien de l'ensemble de nos parties prenantes, cela rapporte bien plus à nos actionnaires, même si c'est parfois contre-intuitif.

Quand nous avons créé ou repris nos entreprises, nous avons été confrontés à des problématiques auxquelles nous n'avions absolument pas été préparés, nous avons pris des baffes, abandonné des projets, échoué régulièrement, mais c'est parce que nous avons appris que nous avons progressé, par petites victoires successives. Se remettre en question est extrêmement compliqué, particulièrement chez les dirigeants qui ont parfois tendance à l'égoïsme. Notre rôle n'est pas simple tous les jours, il nous demande tellement que lorsqu'il faut remettre notre métier sur l'ouvrage, nous n'en avons pas toujours la force ou la lucidité. Pourtant, si nous n'évoluons pas, nous risquons de faire stagner notre structure, et par voie de conséquence, nos collaborateurs.

Lorsque nous n'apprenons plus, nous ne tirons plus les projets vers le haut et ne nous adaptons pas aux exigences plus affirmées de nos clients, nous devenons bloquants pour nos collaborateurs en étant incapables d'encourager leurs initiatives, parce que nous n'en voyons pas l'intérêt, ou parce que nous en avons peur. Pour le CJD, une entreprise est avant tout une communion de talents, orchestrée par son dirigeant, au service d'un projet commun et collectif. Ainsi, chaque entreprise est particulière, originale, unique, anormale à sa façon. Elle nous ressemble, elle est à l'image de ses parties prenantes, elle est ce que nous voulons qu'elle soit. Sa pérennité dépend de nos choix.

### **Être heureux dans notre métier de dirigeant**

Si l'entreprise ressemble à son dirigeant, alors un dirigeant heureux rend son entreprise heureuse. Nous ne croyons pas qu'il est possible de rendre son entreprise pérenne si cela se fait dans la souffrance. Plus que jamais dans le monde du travail, la fin ne justifie pas les moyens. Si nous souhaitons créer une société dans laquelle il fait bon vivre, il faut y parvenir par

le bien-être de chacun, et notamment du dirigeant. En effet, peut-on être exemplaire si l'on n'a pas de bonheur à manager nos collaborateurs ? L'école française ne nous apprend pas à être heureux, et encore moins à l'être dans le monde du travail. Pire, une croyance largement répandue veut que l'on ne puisse pas être épanoui dans la vie professionnelle. Travailler, ce serait souffrir du lundi au vendredi pour pouvoir s'offrir grâce à notre salaire quelques-uns des vrais plaisirs de la vie. Etre dirigeant, c'est se battre contre cette fatalité : le bien-être au travail, c'est l'antichambre du bien-être dans la vie personnelle, c'est un des nombreux plaisirs de la vie.

Le bien-être du dirigeant est à la fois la cause et la conséquence du bien-être des salariés. Nous avons voulu cet ouvrage pour prouver qu'il est possible de prendre du plaisir partout et tout le temps dans nos fonctions de dirigeant, en éliminant progressivement nos irritants du quotidien. Nous avons souhaité nous adresser à ceux qui rentrent chez eux le soir avec ces questions écrasantes : « Mais pourquoi ça ne marche pas ? Pourquoi l'entreprise ne va pas dans le bon sens malgré tous mes efforts ? Qu'est-ce qui me donne l'impression qu'on marche parfois sur la tête ? ... » Ceux qui ont le sentiment que leurs collaborateurs ne prennent pas de plaisir à travailler, manquent d'implication et de motivation. Ceux qui se sentent parfois dépassés par les imprévus, et qui ont une entreprise dans laquelle les dysfonctionnements sont récurrents, où l'on court derrière l'innovation des concurrents, où les objectifs stratégiques sont rarement atteints, où la communication est insuffisante, où l'esprit d'équipe et la cohésion sont faibles et où des réunions sans intérêt cannibalisent les agendas.

Pour ceux qui se reconnaissent, il n'y a rien de définitif à ceci. L'isolement est la plus grande difficulté du quotidien d'un dirigeant. Nous voulons donc que lorsque vous refermerez cet

ouvrage, vous ayez pris une bouffée d'oxygène et trouvé la force de changer les choses afin que vous associiez à nouveau votre métier de dirigeant aux notions de plaisir et de fierté. Pour vous, dirigeants, dont l'entreprise semble aller bien et pour qui entreprendre est déjà synonyme de bonheur, nous vous proposons d'aller encore plus loin et de mener votre structure vers la Performance globale, de contribuer encore plus au dynamisme de votre territoire et des populations qui l'habitent et de créer en France les conditions permettant aux entreprises de se développer de façon responsable et sereine.

### **Est-ce reproductible ?**

Pour parvenir à mener notre combat de transformer l'entreprise et son dirigeant, nous avons étudié pendant de nombreuses années les modèles d'entreprises les plus innovants. Nous avons mené de nombreux groupes de réflexion afin d'inventer de nouvelles manières de manager, de nouvelles façons d'impliquer les collaborateurs, de nouveaux moyens d'associer les parties prenantes, bref, de concevoir l'entreprise. Nous avons échangé des milliers de bonnes pratiques, valorisé certaines, abandonné d'autres, avec toujours cette question lancinante : Est-ce reproductible ? Autrement dit, la particularité du secteur d'activités, de l'emplacement géographique, de la taille de la structure, des profils des collaborateurs ne rendent-ils pas toute innovation unique à chaque entreprise ?

Est-ce que ce qui fonctionne en Alsace dans une chaudronnerie de 50 salariés peut fonctionner dans une start-up de 9 salariés en Bretagne ? Notre réponse est oui : les bonnes pratiques peuvent être saisies pour être expérimentées par toutes les entreprises avec une dose d'adaptation. La vraie complexité réside dans « l'état d'esprit du dirigeant » car il est plus difficile à dupliquer. Pourtant, c'est bien cette « manière de faire » qui fait la différence car seule la posture du

dirigeant valide et rend efficace la bonne pratique qu'il emploie. Ce sont ces postures, issues de 76 ans d'expérimentations du CJD, que nous souhaitons partager avec vous.

Donc nous l'assumons et le répétons : chaque entreprise ressemble à son dirigeant, et c'est la personnalité unique de ce dernier qui explique à la fois la réussite et la particularité de chaque entreprise. Dans un nouveau monde en train de se créer sous nos yeux, où les équilibres changent, où la concurrence se réinvente sans cesse, où les besoins évoluent plus vite que notre capacité à y répondre, nous nous intéressons à toi, la femme, l'homme confronté(e) à tous ces changements. Nous souhaitons te donner des pistes de réflexion, des moyens d'action. Ce livre n'est certainement pas la solution, c'est un ensemble de convictions qui pour nous, conduiront à mettre l'économie au service de l'Homme, rendront les entreprises pérennes, attractives et responsables, et créeront les conditions nécessaires à l'épanouissement des dirigeants et de leurs collaborateurs.

### **Un gâteau à découper**

Notre vision CJD du métier de dirigeant repose sur cinq compétences clefs :

- la capacité à donner du sens à l'activité de son entreprise et à rassembler ses collaborateurs autour d'un projet commun et des valeurs partagées ;
- la faculté à servir ses collaborateurs, à leur faire confiance au-delà de les commander pour permettre leur bien-être et leur progression dans l'entreprise ;
- l'hyper attention portée aux clients remis au cœur d'une entreprise débarrassée de ses petits soucis du quotidien et concentrée sur la satisfaction profonde et entière de leurs besoins ;

- la confrontation directe aux problèmes plutôt que l'évitement, pour faire de chaque difficulté une source d'apprentissage, afin d'améliorer sans cesse le fonctionnement de l'entreprise ;
- l'implication et l'engagement en dehors de l'entreprise, pour participer à la dynamique du territoire et à la création d'un écosystème favorable à l'épanouissement de chaque acteur.

Ce livre a été conçu comme un gâteau géant à découper : une part de choses qui poussent à la réflexion, une part d'idées à expérimenter, une part de croyances, une part d'évidences... À vous de déterminer la taille des parts.

# CHAPITRE 1

---

## ***Rassembler autour d'un projet commun***

Ce chapitre vous semblera peut-être « tarte à la crème », une évidence. Alors nous vous proposons de répondre aux deux questions suivantes. Si vous répondez oui, passez ce chapitre, cela signifie que vous êtes bien avancé dans votre démarche :

- Etes-vous capable, si nous vous le demandons à cet instant, de présenter à partir d'un PowerPoint ou d'une feuille A4 votre vision et votre stratégie pour les trois ans à venir, et que celle-ci soit comprise par l'ensemble de vos parties prenantes, et en particulier par vos collaborateurs ?
- Cette stratégie est-elle durable, au sens où elle répond à une vision de long terme qui permettrait l'avènement d'un monde qui correspond aux envies de vos collaborateurs et de vos parties prenantes ?

Si vous répondez non à l'une de ces questions ou si, subitement, vous avez un doute, alors nous vous proposons de vous pencher tout de suite sur ce chapitre, car c'est un point essentiel. La formalisation de la stratégie interroge les fondements de l'entreprise. Pourquoi nos collaborateurs travaillent-ils dans notre entreprise plutôt que dans une autre ? Au quotidien, nous leur demandons un engagement particulier parce que

nous avons une conception de notre entreprise qui implique qu'elle soit plus innovante, plus respectueuse de l'environnement ou plus performante socialement... Tout dépend de nos convictions. Nous voulons que nos collaborateurs agissent selon l'idée que nous nous faisons de notre entreprise, mais cette idée, c'est la nôtre. Concrètement, ils ne peuvent pas savoir s'ils travaillent bien, ou alors ils ne comprennent pas nos reproches, si nous ne partageons pas notre vision.

Un client est désormais tout autant séduit par l'histoire que raconte notre entreprise que par les produits ou les services qu'elle fournit. Mais quelle est cette histoire ? Qu'est-ce qui nous caractérise ? Qu'est-ce qui nous différencie ? Comment faisons-nous pour que nos collaborateurs incarnent cette histoire ? Nous entendons souvent dans la bouche des dirigeants « Mon entreprise à moi ne peut pas avoir de vision, c'est juste une petite entreprise sans histoire... » Prenons par exemple une entreprise de plomberie qui s'avère être une entreprise familiale, vieille d'une cinquantaine d'années, attachée depuis toujours à la qualité du service et à la satisfaction parfaite du client, dont les salariés veillent à être hyper réactifs et à proposer des produits pouvant durer cent ans. Chaque entreprise a une histoire à raconter, alors soyons-en fiers et transmettons notre passion du métier aux collaborateurs qui seront un jour les garants de notre savoir-faire.

Le premier rôle du dirigeant est de rassembler autour de lui des gens souhaitant œuvrer au même projet collectif. Mais quel est ce projet ? Travailler dans une entreprise de plomberie ou travailler à garantir aux habitants d'un territoire un réel bien-être dans leur logement grâce au meilleur niveau de technique de plomberie ? Le métier est le même, mais le sens et la vision sont différents. En définissant ainsi la stratégie de l'entreprise, le dirigeant plombier donne du sens à la mission de

chacun et mobilise ses collaborateurs pour qu'ils améliorent la qualité de vie des populations et transforment leur territoire. Il y a fort à parier que le collaborateur viendra désormais travailler pour rendre ce service autant que pour la rémunération qu'il lui procure. Nous croyons qu'il est de notre rôle de dirigeant de casser l'idée reçue selon laquelle les collaborateurs ne viennent travailler que pour percevoir un salaire et qu'au contraire, ils peuvent travailler pour faire grandir l'entreprise et s'améliorer avec elle.

Nous devons savoir présenter notre vision et notre stratégie avec des mots simples et compréhensibles par tous, cette vision donnant du sens à l'engagement de chacun envers l'entreprise : collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires... Tous les membres de l'écosystème de l'entreprise doivent avoir intérêt à assurer sa survie, sa pérennité, ou son développement. Car, en réalité, nous ne dirigeons pas une entreprise, nous sommes les animateurs de notre écosystème. De l'engagement des collaborateurs, du dialogue avec les fournisseurs, de la construction d'un échange durable avec le client dépend la réalité de la performance d'une entreprise. En tant que dirigeants, il nous revient de faire vivre ces relations, de dynamiser l'engagement de chacun et, bien sûr, de leur donner du sens.

### **Ne pas subir le futur**

« Il n'y a pas de bons vents pour le marin qui ne sait pas où il va » disait Sénèque, et c'est exactement de cela dont nous parlons ici. Il y a une différence fondamentale entre le futur que l'on subit et l'avenir que l'on construit. Le futur, si l'on reste sur cette métaphore marine, ce sont les vagues, le vent qui souffle une fois au nord, une fois au sud, tous ces éléments extérieurs qui contribuent à faire sans cesse dériver le bateau vers un cap très éloigné du projet initial. Le danger n'est pas de changer de route, c'est de ne pas avoir de cap. C'est se réveiller un matin

et se demander : « Où vais-je avec mon entreprise et mes collaborateurs ? Quel sens est-ce que je donne à mon action ? » Pour éviter ceci, nous devons bâtir une vision, car l'avenir est une décision, une volonté affirmée, l'aboutissement de notre rêve.

Concrètement, dans le quotidien, cela permet de prendre des décisions. Le marin peut faire des choix car il connaît le cap final. Il analyse les données des conditions météorologiques, de la route prise par les concurrents et modifie au besoin la trajectoire du bateau. S'il perd la régates, il pourra justifier ses choix à ses partenaires : pourquoi il a jugé bon de choisir ce cap plutôt qu'un autre et ce qui l'a amené le sixième jour à changer de stratégie de course. Dans l'entreprise, c'est la même chose : trop d'entrepreneurs prennent des décisions à partir du seul ressenti et sans s'assurer qu'elles correspondent à la vision que partage l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Souvent, nous ne pouvons justifier nos choix auprès d'eux puisque les « feelings » ne s'expliquent pas. Le destin de notre entreprise repose alors sur la pertinence de nos intuitions.

Cela ne peut pas suffire, car lorsque nos décisions s'avèrent avoir de mauvais résultats, nous choisirons par la suite de jouer la carte de la prudence ou alors nous laisserons la décision se faire toute seule. Agissant ainsi, nous fragilisons l'entreprise car nous ne saisissons plus les opportunités qui ont permis quelques années plus tôt de garantir sa pérennité. Mais nous nous fragilisons aussi car nous obligeons certains de nos collaborateurs à prendre l'initiative à notre place. Nous devons donc absolument définir une vision et une stratégie afin de donner un cadre à la prise d'initiative, enlever le goulot d'étranglement autour du dirigeant et faciliter la prise de décision. C'est l'objet de nos premières

années d'engagement au CJD au sein d'une commission que nous avons nommée START<sup>1</sup>.

### **Une stratégie encore plus pérenne grâce à la Performance globale<sup>2</sup>**

S'il y a bien une chose dont nous sommes convaincus au CJD, c'est qu'une entreprise qui se donne pour unique stratégie d'enrichir ses actionnaires va droit à sa perte. Répétons-le, une entreprise est un écosystème qui rassemble des femmes et des hommes autour d'un projet commun. Satisfaire l'intérêt d'une seule des parties prenantes brise le cercle vertueux dont a besoin l'entreprise pour se développer. En tant que dirigeants, nous devons envisager notre structure bien au-delà de ses murs et construire un environnement favorable à sa pérennité. Avez-vous déjà vu une entreprise croître durablement dans le désert, sans routes, sans écoles, sans électricité... ? Elle a besoin du territoire dans lequel elle se trouve, d'une relation fidèle avec ses fournisseurs, de l'amour de ses clients, du soutien des pouvoirs publics et de l'engagement de ses collaborateurs.

Penser Performance globale, c'est donc accepter que la performance économique – le résultat net et la rentabilité de l'entreprise – est un moyen et non une fin ; c'est prendre en considération l'impact de nos choix d'organisation sur les collaborateurs, l'environnement et le développement du territoire ; c'est construire une relation saine et équilibrée avec l'ensemble des parties prenantes. Pour penser l'avenir de notre entreprise, nous devons nous rappeler que la nature fonctionne par écosystème. Par conséquent, toute action positive

---

<sup>1</sup> Une commission est un groupe de travail qui réunit entre 6 et 10 adhérents d'une même association locale du CJD autour d'une problématique commune, par exemple la construction de la stratégie avec START et JUMP.

<sup>2</sup> Le « Carnet de Bord du dirigeant responsable », publié par le CJD en juin 2014 aux Editions Eyrolles, vise à accompagner pas à pas le dirigeant dans la mise en œuvre stratégique de la Performance globale.

de la part de l'un des acteurs enclenche un cercle vertueux qui, certes, ne rebondira pas toujours sur celui qui l'a réalisé, mais dont il verra les fruits un jour ou l'autre. Lorsque nous garantissons à notre fournisseur une marge lui permettant de se développer (plutôt que d'être asphyxié), nous lui permettons de regarder lucidement sa situation afin d'améliorer son fonctionnement et sa réponse à nos besoins.

Nous sommes conscients que penser son entreprise comme un écosystème n'est pas évident. Cela commence par la définition d'une vision en adéquation avec la Performance globale. Si les collaborateurs partagent le rêve de l'entreprise et trouvent du sens à leur engagement, alors c'est gagné. En tant que dirigeants, nous sommes les seuls à devoir faire face au regard des autres et à assumer la responsabilité financière en cas d'échec de l'entreprise. Lorsque nos collaborateurs ont intérêt à sa pérennité, ils vont engager leur propre conscience professionnelle et donner le maximum pour inventer les produits et services de demain, car ils sauront que leur entreprise contribue à faire grandir le territoire dans lequel ils vivent. C'est tout le sens de la Performance globale.

### **Première piste d'action : construire et partager une vision de long-terme**

Créer une entreprise, c'est avoir envie de mettre sa pierre à l'édifice d'un monde en construction. La vision d'une entreprise est d'abord la vision du dirigeant, c'est un projet « politique », au sens noble du mot, c'est-à-dire la participation au bon fonctionnement et au bon développement d'une communauté ou d'un groupe social. Comment faire ? Par où commencer ? Lorsque nous créons une entreprise, nous devons nous efforcer de construire un business model rentable et responsable, mais ce n'est pas suffisant. Il est indispensable de se poser quelques questions comme :

« Quel est mon rêve à moi ? Mon entreprise, elle sert à quoi au-delà de me faire vivre ? » De même, lorsque nous reprenons une entreprise, ou lorsqu'elle existe depuis quelques années sans trop savoir où elle va, nous devons nous arrêter pour nous poser ces questions.

Nous vous proposons de commencer par cartographier les parties prenantes de l'entreprise : clients, fournisseurs, actionnaires, salariés, acteurs du territoire, etc. Cela permet de savoir de qui dépend la pérennité, et donc, l'avenir de l'entreprise. L'objectif est de les intégrer au mieux dans notre écosystème, et pour ce faire, il est essentiel que nous partagions tous la même vision. Alors, nous les interrogeons sur leur rêve pour l'entreprise. En parallèle, nous réalisons une auto-évaluation<sup>3</sup> sur les dix objectifs de la Performance globale :

- Partager et vivre des valeurs avec toutes les parties prenantes
- Adopter une gouvernance responsable et participative
- Piloter une stratégie économique et commerciale compétitive
- Tisser des relations privilégiées avec les clients
- Œuvrer pour le bien-être des salariés
- Nouer des relations de partenariat de qualité avec les fournisseurs
- Développer des produits et services à la fois durables et rentables
- Favoriser l'innovation et la créativité pour rendre l'entreprise agile
- Intégrer les activités de l'entreprise à l'environnement et réduire ses impacts
- Nouer des liens avec les communautés et participer au développement local

---

<sup>3</sup> Cette auto-évaluation, appelée Global Performance System (GPS), est composée de 100 questions. Elle est entièrement gratuite et accessible à l'adresse [www.gps.cjd.net](http://www.gps.cjd.net)

Nous passons alors le diagnostic effectué au crible des attentes des parties prenantes et construisons notre stratégie d'entreprise qui comporte une vision, des objectifs et un plan d'action. Ce qui importe n'est pas tant qu'elle soit écrite dans un PowerPoint, mais que tout le monde l'ait comprise et se la soit appropriée. Par la suite, nous veillons à ce que ce plan d'action formalisé soit déployé avec des parties prenantes choisies et sélectionnées en fonction de leur rôle dans l'entreprise.

### **Deuxième piste d'action : anticiper les changements futurs**

N'étant pas des devins, il nous faut être malins. Pour anticiper les changements futurs et préparer nos entreprises en conséquence, le maître mot est la communication. Nous vous conseillons de parler, d'échanger et d'écouter sans cesse les parties prenantes de l'entreprise, et en particulier les collaborateurs. N'hésitons pas à recruter des salariés aux profils et aux parcours très différents, de toutes origines et de tous âges. Leur diversité<sup>4</sup> permettra de percevoir les signaux faibles internes et externes qui nous échappent. Nous pouvons tout à fait nous tourner vers des professionnels de la perspective, mais ils n'ont pas l'immense force de nos collaborateurs : la confrontation à la réalité du terrain. Prenons donc le temps de les écouter activement.

Anticiper le futur, c'est aussi s'autoriser à confronter sa stratégie aux regards d'autres dirigeants. Imaginez la force de l'avis d'une demi-douzaine de pairs réunis pour une demi-journée de travail sur votre vision et votre stratégie. Au CJD, nous avons créé un outil qui s'appelle le Groupe d'Aide à la Décision (dit GAD) : chaque adhérent qui le souhaite peut demander à d'autres membres de son association locale de se réunir, afin

---

<sup>4</sup> Un Comité de Pilotage du CJD a travaillé durant deux ans avec l'Agence Française pour le Management de la Diversité (AFMD) afin de construire une formation en ligne ludique sur le sujet de la diversité en entreprise.

de présenter une problématique de son choix à ses pairs, que l'enjeu soit la survie ou de multiplier la croissance par deux. Les participants apportent leurs commentaires bienveillants (« disposition d'une personne à vouloir notre bien ») et aident ainsi le dirigeant à faire les bons choix.

Lorsque l'on a une stratégie écrite, on peut la partager avec tout le monde pour faire naître les critiques qui permettront de la rendre plus forte. Les personnes qui veulent notre bien sont nombreuses autour de nous : tous les membres de notre écosystème ! Puisqu'ils partagent notre vision, ils souhaitent que notre projet aboutisse et sont prêts à nous aider en cas de besoin. Comme certains dirigeants du CJD, amusez-vous à organiser une journée avec vos collaborateurs, un ou deux clients, quelques fournisseurs et pourquoi pas, des acteurs territoriaux. Vous constaterez comme nous la puissance de la discussion entre des acteurs concernés par le même projet. Fixez un seul cadre aux débats : la bienveillance. Agissant ainsi, vous faites vivre votre écosystème car il est important de rester acteur de son territoire et de ne pas s'enfermer dans ses murs. Anticiper le futur, c'est aussi savoir ce qu'il se passe autour de l'entreprise, entendre ce que l'on dit sur elle et sur notre secteur d'activité.

### **Troisième piste d'action : partager des valeurs qui créent la communauté de l'entreprise**

Pour le CJD, une valeur n'est réalité dans l'entreprise qu'à partir du moment où la communauté se saisit d'elle-même du collaborateur qui trahit cette valeur. Cela signifie qu'une valeur doit engager la responsabilité de chacun et unir le groupe. Avant de parvenir à cet idéal, il nous faut commencer par le commencement et identifier les valeurs de l'entreprise. Celle-ci réunit tant de personnalités différentes que le dirigeant ne peut pas dicter les valeurs, tout

simplement parce qu'elles n'auront pas la même signification pour chacun.

L'identification des valeurs est un projet sur lequel travaillent les collaborateurs et le dirigeant ; il peut prendre la forme d'un séminaire dédié, d'un forum ouvert ou encore d'un brainstorming. L'important est que pour chaque valeur une définition soit proposée qui corresponde à des actes et à des comportements qui engagent. Les valeurs doivent infuser l'entreprise, elles en constituent sa culture. Elles se retrouvent par exemple au moment du recrutement dans les questions posées aux candidats, dans l'évaluation faite à la suite d'une période d'essai, dans le fonctionnement du collectif, et bien sûr, dans le management, car le dirigeant exemplaire est aussi l'un des garants de ces valeurs.

Elles sont une sorte de mode d'emploi de nos comportements, si essentiel face aux clients, puisqu'elles donnent une image à l'entreprise. C'est grâce à l'action que les valeurs deviendront concrètes pour nos collaborateurs. Il est fort probable que si nous leur demandons aujourd'hui de définir en quelques mots le sens qu'ils donnent à telle valeur, ils donneront chacun des mots différents. Mais si vous les interrogez sur une action associée, ils lui donneront tous le même sens. Si tel n'est pas le cas, c'est que les valeurs de l'entreprise ne sont pas appropriées par chacun, et ne sont peut-être pas les bonnes. L'idéal est de construire les valeurs avec l'ensemble des parties prenantes car cela donne, par exemple, un cadre d'action puisque nos fournisseurs connaissent désormais nos exigences et nos attentes. Ils les ont définies avec nous.

#### **Quatrième piste d'action : respecter les valeurs infinies de l'entreprise**

Nous considérons que deux valeurs sont à la fois intemporelles et communes à l'ensemble des entreprises – nous les

appellerons les valeurs infinies de l'entreprise. La première est la croyance en l'Homme, en l'être humain. Chacun d'entre nous est capable du meilleur, du plus incroyable, à condition de nous en donner la possibilité. Il arrive que des profils ne soient pas adaptés à la spécificité de notre entreprise, ce qui ne doit pas nous empêcher de faire tout notre possible pour parvenir à les intégrer, et dans certains cas, à s'en séparer. Nous entendons par la croyance en l'Homme<sup>5</sup> la « recherche et développement » de ses qualités. Par exemple, lorsque nous recrutons une personne, nous cherchons toujours à la faire entrer dans une fiche de poste et prenons celle qui rentre le plus dans le cadre fixé.

À l'inverse, plutôt que mettre la fiche de poste en calque sur plusieurs CV pour vérifier que les lignes de compétences détenues correspondent parfaitement aux compétences requises, nous passons du temps à étudier les profils qui « dépassent » de la fiche et apporteront un plus à l'entreprise, que nous n'avions pas forcément imaginé. Un professionnel de mécanique qui adore les chiffres a une compétence probable en comptabilité, et ça tombe bien, puisque l'entreprise a justement besoin de quelqu'un qui puisse de temps en temps assurer un certain contrôle sur la gestion des stocks. Dans une entreprise classique, nous forçons notre professionnel de mécanique à entrer dans le cadre en s'assurant qu'il ne mettra jamais le nez dans la comptabilité, et on préférera surcharger la comptable avec un travail qu'elle fera mal ou qui ne fera pas sens pour elle, n'ayant aucune idée des stocks dont ont besoin les mécaniciens. Un profil qui intègre notre structure est une chance de repenser notre organisation et notre façon de faire.

---

<sup>5</sup> Le « think-tank » du CJD, le CJD Lab, a publié plusieurs ouvrages traitant du rôle central de l'humain dans l'entreprise, par exemple « Pour l'entreprise, l'homme est capital » aux Editions Vetter en 1998.

D'après notre expérience, personne ne rentre jamais parfaitement dans une fiche de poste. Alors, ne forcez pas pour qu'il ou elle y rentre, mais, lors de l'entretien de recrutement, soyez toujours à la recherche des compétences qui paraissent inutiles et prenez le temps d'imaginer leur emploi dans l'entreprise. Par ailleurs, les passions sont pour chacun de nous des sources d'épanouissement et de motivation. Faisons tout notre possible pour que nos collaborateurs puissent développer leurs passions à travers notre entreprise, c'est une source de sens et de motivation extraordinaire. Le monde de demain se construira autour d'individus pris dans toute leur humanité, et laissera mourir les organisations qui ne laissent pas le potentiel de chacun s'exprimer. N'ayez pas peur, il y a une opportunité extraordinaire de développement pour les entreprises qui sauront employer les compétences détenues autant que les compétences requises.

La seconde valeur infinie est « le client est central ». Nous nous devons de porter une très forte attention à la partie prenante qui fait vivre l'entreprise, tout particulièrement dans notre monde de concurrence exacerbée, où nous avons tout intérêt à enchanter ceux qui achètent et consomment nos produits et nos services pour qu'ils continuent la route avec nous le plus longtemps possible. D'abord, parce que la conquête de nouveaux clients est difficile. Ensuite, parce que nos clients fidèles sont des trésors d'idées et d'innovations. Notre enjeu en tant que dirigeants est de supprimer dans l'entreprise tout ce qui empêche le client d'entrer par la grande porte, de nous faire part de ses besoins, de ses attentes, de ses envies, de la société dans laquelle il aimerait vivre. Tel est l'objet du chapitre quatre.

# CHAPITRE 2

---

## ***Savoir s'effacer au profit des collaborateurs mis au cœur de l'entreprise***

Le bien-être n'est plus un choix, ce n'est plus une démarche humaniste, c'est le seul chemin possible pour une entreprise qui veut être pérenne. Au-delà de toute considération de performance humaine, le bien-être est le sens de l'histoire. Qu'il s'agisse d'une bonne santé physiologique générale, d'une satisfaction des besoins primordiaux du corps, ou alors d'une sérénité d'esprit, l'être humain recherche naturellement une bonne qualité de vie. Dès 1938, Jean Mersch, fondateur du CJD, déclarait que « la production ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle procure à la société ». Cette affirmation, déjà pertinente avant la Seconde Guerre mondiale, l'est tout autant, sinon plus encore aujourd'hui.

Désormais, le client attache une profonde valeur aux conditions sociales de fabrication des produits qu'il achète, qui se caractérise par exemple par l'affection pour le « made in France » ou le développement durable, deux engagements mesurables. Il est très facile aujourd'hui d'indiquer le lieu de production et

l'impact de celle-ci sur son environnement, pris au sens large. Par contre, l'impact de cette production sur le bien-être est difficilement mesurable, et heureusement d'ailleurs pour beaucoup de dirigeants d'entreprise, sinon elle poserait clairement la question de leur responsabilité et provoquerait le départ de nombreux clients. Ce que l'on mesure facilement aujourd'hui est le stress ou alors, plus positivement, quelques données que l'on considère comme garantissant un niveau acceptable de bien-être. Ceci est largement insuffisant.

Nous avons constaté que le mal-être est profondément contre-productif, et cela semble assez logique. On ne va pas tout donner pour un travail qui nous rend mal. Au contraire, pour minimiser ce mal-être, on va chercher des moyens de bien-être annexes, des petits refuges, des petits confort durant le temps de travail, sur internet, autour de la machine à café, entre deux bureaux, on va faire durer le temps de repas et quitter le travail au plus vite dès que l'heure a sonné. En résumé, pour ne pas ressentir ce mal-être, on va travailler le moins possible ou alors fuir le travail. Pourtant, si celui-ci est perçu comme une réelle source de plaisir et d'accomplissement, s'il participe à la construction de chacun, nos collaborateurs vont concentrer leur énergie à se faire plaisir, donc à travailler plutôt qu'à chercher à l'éviter ou à le faire *a minima*.

Pour mener nos travaux, nous sommes partis de la pyramide de Maslow avec l'intuition que pour créer les conditions du bien-être de nos collaborateurs, il nous fallait leur permettre d'accéder à l'ensemble des grades de la pyramide. Le salaire étant censé garantir les besoins physiologiques et de sécurité, nous avons travaillé sur les besoins d'appartenance, de reconnaissance, et enfin, de réalisation de soi. Assez rapidement, nous avons été convaincus que le bien-être est une

démarche proactive, et qu'être dans la réaction, par exemple sur le problème du stress, ne peut constituer une réponse durable. Mieux vaut « prévenir » le mal-être que le guérir. Nous nous sommes donc évertués à déterminer les domaines d'action permettant de créer les conditions pour un bien-être réel dans l'entreprise.

### **Le bien-être ne se décrète pas<sup>6</sup>**

Le rôle du manager est incontournable dans cette démarche proactive. Nous ne pouvons pas dire à nos collaborateurs : « Sois bien dans l'entreprise » et espérer un bonheur béat, collectif et viral. Notre rôle de dirigeant est de créer les conditions favorables pour que nos collaborateurs prennent en main leur propre bien-être, d'encourager les initiatives et de montrer l'exemple, notamment en créant un véritable climat de confiance. Une démarche de bien-être est un projet d'équipe car chaque entreprise a sa propre conception du bien-être selon son secteur d'activité, sa taille, son environnement, ses profils... Chaque entreprise est composée d'individualités différentes, ayant chacune leur propre personnalité. Il n'est donc pas possible de « plaquer » un système et prier pour qu'il fonctionne, il faut veiller à répondre aux attentes de chacun.

Répondre aux attentes ne veut pas dire régler les problèmes personnels de nos salariés. Sur ce point-là, l'expérience nous montre que l'enjeu est de les accueillir dans un climat de sérénité et de bienveillance. Par ailleurs, lorsque notre entreprise procure du mal-être, un collaborateur ayant des problèmes personnels ne réalisera plus ses missions professionnelles correctement, alors que si nous créons ce climat de quiétude, son travail deviendra un refuge, un havre de paix

---

<sup>6</sup> Le CJD a publié « Bien-être dans l'entreprise : rapport d'étape » en janvier 2011, qui partage les conclusions et les bonnes pratiques issues de deux ans de travail d'un groupe de dirigeants sur le thème du bien-être.

dans lequel il prendra plaisir à se réaliser. Croire en l'Homme demande d'accepter ses coups de mou, même si pour nous, dirigeants, il est extrêmement compliqué de montrer des moments de « moins bien ». L'idéal est que notre entreprise permette à chaque salarié de rebondir par lui-même parce qu'il sait que le groupe a besoin de lui et que son travail lui permet de prendre du plaisir.

Le succès d'une démarche de bien-être repose sur la satisfaction successive des grades de la pyramide de Maslow. Pour satisfaire le besoin d'appartenance, la constitution d'un collectif – construit notamment autour du partage du même projet et de valeurs communes – est un élément-clé du processus, tout comme le plaisir. Beaucoup parmi nous ont créé leur entreprise pour la liberté et le plaisir de réaliser notre métier comme nous le souhaitons. Ce plaisir nous pousse tous les jours à nous dépasser, pour conserver cette liberté et cette satisfaction de construire avec notre travail et notre volonté une société dans laquelle nous vivons épanouis. Le plaisir est un réel enjeu de la pérennité de toutes les entreprises car l'Homme est ainsi fait qu'il a tendance à abandonner aussitôt les activités qui ne lui procurent plus de satisfaction, ou en tout cas, à les réaliser avec beaucoup moins d'attention et de soin.

### **Agir sans arrière-pensées**

Lorsque l'on parle de bien-être, de quoi parle-t-on exactement ? Quels sont les mots que nos collaborateurs emploient quand ils décrivent une situation de profond bien-être au travail ? Dans la quasi-totalité des études qui sont menées sur le sujet, on ne mesure que ce qui est « matériel » et censé générer du bien-être, par exemple, la quantité de machines à café, le nombre de sièges ergonomiques, la luminosité et le niveau sonore des espaces collectifs. Il est démontré que ces efforts portent leurs fruits en termes de performance économique,

mais personne ne cherche à savoir s'ils génèrent réellement du bien-être. Dans la plupart des études, le bien-être est une problématique de performance économique, pas de Performance globale. Autrement dit, c'est très souvent un calcul.

Au CJD, pour mesurer le bien-être, nous posons des questions simples<sup>7</sup>. Par exemple :

- Lorsque tu es à ton travail, envisages-tu l'avenir avec sérénité ?
- T'arrive-t-il de penser souvent que tu préférerais être ailleurs ?
- Te sens-tu utile dans ton travail, sens-tu que tu apportes « un plus » ?
- Lorsque tu penses à ton entreprise, ressens-tu du stress ou des pensées négatives ?
- Te sens-tu intégré dans ton équipe de travail ?

Et nous, dirigeants, comment nous sentons-nous en situation de parfait bien-être ? Et nos collaborateurs, comment se sentent-ils ? À nous de poser la question, et d'expliquer que voilà désormais l'idéal à atteindre. Sur le sujet du bien-être en entreprise, il convient d'agir sans arrière-pensées. Dirigeants, faire le bien fait du bien ! Nos collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise, alors rendons-les heureux de travailler pour nous. Montrons que nous ne sommes pas les patrons que trop de médias décrivent mais des dirigeants soucieux de l'épanouissement de nos collaborateurs. Rappelons-nous que la non-prise en compte du bien-être génère presque systématiquement du mal-être avec ses conséquences sur la vie personnelle et familiale de notre collaborateur. Nous n'avons pas créé nos entreprises pour cela.

---

<sup>7</sup> Un questionnaire permettant d'évaluer la réalité du bien-être à un instant T dans une entreprise sera accessible gratuitement à partir de septembre 2014 sur le site du CJD.

### **Première piste d'action : (ré-)apprendre à faire confiance**

Faire confiance, cela signifie « être sûr de quelqu'un ». De fait, la confiance exclut la surveillance immédiate, ce qui ne veut pas dire l'absence totale de contrôle. Nous sommes partisans d'un « contrôle intelligent », proactif, itératif et non punitif. Nous faisons confiance en laissant la possibilité de prouver à nos collaborateurs qu'ils sont capables de faire. L'un des moyens très concrets est de fonctionner par « produits minimums viables ». Le collaborateur réalise sa tâche en ne cherchant pas à atteindre la perfection du premier coup. Au contraire, il recherche une satisfaction meilleure à chaque étape, en interrogeant le client, d'autres collaborateurs ou le dirigeant, en se concentrant pour atteindre l'objectif initial, sans faillir.

Prenons l'exemple de ce livre : nous ne nous sommes pas enfermés trois mois dans une pièce et crié « Ça y est, c'est terminé ! » en sortant. Non, la seule chose que nous connaissions était la date de parution. Pour écrire ce livre, nous avons réalisé pas moins de six aller-retour entre ceux qui rédigeaient et ceux qui apportaient le fond et les idées. Concrètement, nous (les rédacteurs) avons d'abord réalisé une ébauche de plan qui a été relue, puis totalement réécrite, puis à nouveau relue pour aboutir au plan actuel de cet ouvrage. Nous avons répété le processus avec la rédaction : un premier brouillon, qui a été relu et corrigé, puis réécrit et relu, et finalisé. En fait, il faut une base pour qu'une critique constructive soit réalisée, car c'est de là que naît l'amélioration. Si nous ne proposons que des versions « définitives », nous nous exposons à une critique destructrice et mal vécue car elle demandera parfois de repartir de zéro, ou presque. Le risque est de ne satisfaire personne.

La démarche itérative impose de faire confiance. Lorsque nous rédigeons, nous n'avons jamais été surveillés, personne n'était sur notre dos pour analyser l'ordre des mots, puisque nous

avancions étape par étape, avec une mise en commun à intervalles réguliers. En d'autres termes, nous avons été « contrôlés » par itération, via une critique constructive du produit minimum viable, par petites touches successives. Ce fonctionnement impose aussi la bienveillance ; la critique ne doit jamais être négative, elle vise simplement à faire avancer les choses et à permettre la réussite du projet. Enfin, cette démarche nous enseigne que la confiance réside dans la conjugaison de deux ingrédients : la certitude que l'Homme est bon et qu'il agit par conséquent dans l'intérêt de l'entreprise ; la conviction qu'il est capable de réaliser le projet qui lui a été confié.

L'Homme est bon, cela signifie qu'il ne vole pas l'entreprise, qu'il est intelligent, volontaire plutôt que paresseux, capable de se fixer ses propres objectifs, qu'il sait s'organiser, et qu'il recherche sans cesse la qualité dans son travail. Si notre collaborateur n'agit pas dans l'intérêt de l'entreprise, cela signifie qu'il n'en partage pas le projet puisqu'il met son intérêt personnel avant celui du groupe. Si nous pensons avoir créé les conditions de sa bonne intégration, alors cela veut peut-être dire qu'il n'a pas sa place dans notre projet et qu'il est probablement plus adapté au projet d'une autre entreprise. L'important est qu'il s'épanouisse ; nous ne pouvons garantir à tout le monde un management qui lui convienne parfaitement, et c'est bien normal.

L'autre ingrédient de la confiance repose sur les compétences de la personne. C'est assez évident, la qualité du travail de nos collaborateurs contribue grandement à ce que nous soyons « sûrs » d'eux. Si nous sommes convaincus qu'ils sont capables de réaliser le projet que nous leur confions, alors nous leur donnerons l'autonomie adaptée. Soyons vigilants, car si le niveau d'autonomie de notre collaborateur ne correspond pas à son niveau de compétences (et inversement), alors cela constituera une profonde source de mal-être. Nous devons être très

attentifs à accompagner l'autonomie en augmentant d'autant le niveau de compétences, par exemple via des formations. De la même façon, nous devons veiller à ce qu'un collaborateur très compétent puisse être très autonome dans ses missions. N'oublions pas que la finalité de l'entreprise n'est pas de créer des emplois, mais de donner la capacité aux salariés de créer leur propre emploi au sein de l'entreprise. Le rôle du dirigeant est double : augmenter et l'autonomie et les compétences, c'est ainsi que nos collaborateurs créeront d'eux-mêmes une valeur ajoutée de plus en plus grande pour l'entreprise.

### **Seconde piste d'action : créer les conditions du bien-être autour de huit domaines d'actions<sup>8</sup>**

**La gouvernance** : la création des conditions permettant le bien-être nous impose une certaine inflexion dans la manière de gouverner l'entreprise. Certains fondamentaux doivent être revus, comme la mise en place d'une vision accompagnée d'une stratégie et d'un plan d'action, ou encore la transparence. Celle-ci est essentielle car la réussite d'une démarche de bien-être repose sur la croyance en l'Homme (voir la fin du chapitre 1). Favoriser la transparence montre donc que notre démarche se fait en toute confiance, sans arrière-pensées et dans l'intérêt de nos collaborateurs. L'absence de transparence mettra le doute sur l'authenticité de notre intention.

Le partage de la vision permet de réduire l'inquiétude par rapport à l'avenir. L'intérêt des objectifs à court, moyen et long terme est de diminuer la pression d'enjeu. Les moyens sont multiples pour révolutionner la gouvernance de nos entreprises, nous en avons testé des dizaines. Comme nous, écrivez

---

<sup>8</sup> Plusieurs commissions « Bien-être en entreprise » sont animées chaque année dans plusieurs associations locales du CJD. Elles proposent à des dirigeants de se retrouver une fois par mois pour échanger sur les huit thématiques du bien-être et partager leurs bonnes pratiques et leurs expérimentations. La première et la dernière soirée permettent de réaliser une cartographie de la réalité du bien-être avant et après la commission.

aujourd'hui avec vos parties prenantes l'édition du journal de votre entreprise qui paraîtra dans un an en précisant ce qui aura été accompli et comment, mettez à disposition le bilan annuel et le rapport moral lors des assemblées, organisez chaque trimestre une réunion d'information sur les données économiques, financières et commerciales de l'entreprise, affichez les tableaux de bord sur les murs. Prouvez votre confiance, et celle-ci vous sera rendue au centuple.

**Le management** : il doit s'adapter dans une entreprise où le bien-être est clef. Il s'agit de considérer les Hommes comme des participants plutôt que comme des outils ou des moyens, laisser de l'autonomie dans le travail, proposer des tâches stimulantes, reconnaître et développer les compétences. Le rôle du dirigeant est d'emmener chacun vers ses aspirations, ses potentiels, et de mettre en adéquation leur autonomie avec leur charge. Le manager humaniste fait du cas par cas et considère la spécificité de chacun, propose une écoute individuelle. Par exemple, lorsque l'un des collaborateurs nous indique avoir besoin d'un nouvel ordinateur, laissons-le expliquer ses raisons, et si nous les jugeons bonnes, laissons-le choisir lui-même l'outil le plus adapté à ses besoins, soyons sûrs qu'il saura prendre en compte les contraintes de l'entreprise.

Nous devons veiller à ce que chacun sache parfaitement quelles sont ses missions et quelles sont celles de ses collègues. C'est dans ce cadre que se développe l'autonomie de chacun, nous déterminons ensemble quel est le sens et le but de sa mission, mais lui laissons à l'intérieur de celle-ci la liberté de faire et créons les conditions pour qu'il apprenne de ses éventuelles erreurs. Nous devons prendre en considération les suggestions d'amélioration, nous assurer de leur mise en place, remercier lorsque les objectifs sont accomplis ou que des progrès sont réalisés, transmettre les félicitations des clients, clarifier les

différents niveaux de management, mettre en adéquation les ressources disponibles (moyens techniques, humains, financiers) avec les objectifs.

**La convivialité et le lien social :** si chacun se sent bien dans ce qu'il fait, il sera plus performant. Les petits événements quotidiens vont permettre à chacun de s'intégrer dans l'entreprise, d'être reconnu en tant que personne. C'est le processus d'inclusion : tout ce qui tend à favoriser le lien entre les personnes est un élément de bien-être. Le dialogue social est partout dans cette démarche, qu'il soit formalisé ou seulement dans la posture, car il permet de créer des passerelles et des relations équilibrées entre les acteurs de l'entreprise. La convivialité demande une attention de tous les instants de la part du dirigeant. Notre rôle est de favoriser l'émergence de petites initiatives qui, s'ajoutant les unes aux autres, créent une ambiance conviviale, et de veiller à ce que chacun y contribue à sa mesure.

Simple dans le principe, la convivialité n'est pas le plus évident des huit domaines d'actions. Elle se construit notamment grâce à la communication et à l'impulsion que veut donner le dirigeant à ce sujet (et donc aux espaces créés à cet effet). De fait, cherchons à susciter ces moments d'échange par l'aménagement d'espaces collectifs de qualité, par l'instauration de temps choisis, en organisant des événements à l'intérieur ou hors de l'entreprise, en proposant des formations de groupe... Notre idée est de créer des occasions où nos collaborateurs ne vont pas évoquer seulement le boulot mais des sujets beaucoup plus anodins sur lesquels ils vont assurément se trouver des points communs. La réussite de nos efforts repose beaucoup sur notre comportement et notre exemplarité : le bonjour du matin, le déjeuner en équipe, le bureau accessible à toute heure, la voiture garée sur le même parking que les collaborateurs...

**L'engagement sociétal** : la fierté fait clairement partie du bien-être du collaborateur, et c'est pourquoi l'entreprise doit assumer son rôle dans la société. Pour faire simple, on vit bien dans un groupe qui vit bien dans la cité. Les dirigeants du CJD ont une culture de l'engagement, tout particulièrement auprès des jeunes, des seniors et des populations éloignées de l'emploi mais aussi dans des domaines aussi variés que l'art, l'environnement, l'éducation... Souvent, le dirigeant le fait pour lui, mais ne peut-il pas y associer ses collaborateurs ? À titre d'exemple, mais ce sujet sera plus largement évoqué dans le chapitre cinq, nous avons constaté que ces derniers vivent très mal le fait de polluer, c'est devenu un facteur de stress moderne. Le tri des déchets est un début d'acte d'engagement sociétal qui en appelle de nombreux autres pour que l'entreprise parvienne à respecter l'environnement<sup>9</sup>.

**Les conditions matérielles** : quoi de plus agaçant que de ne pas trouver des agrafes quand on en a besoin, d'être coupé dans son travail par une panne de logiciel, de ne pas pouvoir ouvrir un fichier parce que le client l'a envoyé dans une version moderne, de ne pas pouvoir régler la hauteur de sa chaise ? Le matériel doit s'ajuster à nos besoins, et pas l'inverse. Arrêtons-nous et regardons le temps que perdent nos collaborateurs à s'adapter à leur matériel. Puis mesurons ce que cela coûte à l'entreprise en perte de productivité. Surtout, réglons ces problèmes et génerons aussitôt un réel bien-être. Arrêtons donc de perturber le quotidien de nos collaborateurs pour des économies de fonds de tiroirs. Nous devons faire le bon calcul et fournir à chacun le matériel dont il a besoin pour accomplir sa mission.

---

<sup>9</sup> Le CJD a écrit en 2002 un livre intitulé « Rebond » dans lequel des dirigeants témoignent de la façon dont ils parviennent à faire de la problématique environnementale une force pour le développement de leur entreprise.

**La santé :** en termes de santé physique, il s'agit d'abord pour le dirigeant d'écouter, d'observer ses collaborateurs et d'identifier les zones de risque comme la position face à l'ordinateur (pour le dos et pour la vue), l'alimentation (pourquoi ne pas créer un partenariat avec un organisme de restauration responsable ?), le sommeil (généralement lié au stress), les émissions de bruit, les gestes répétitifs et la sécurité (de nombreuses formations existent sur ces sujets)... L'entreprise peut encourager la pratique du sport en installant dans ses locaux une salle adaptée si possible, ou alors en négociant avec une salle voisine des tarifs attractifs. Ne soyez pas inquiets, vos collaborateurs rivaliseront d'idées pour leur santé. L'enjeu pour le dirigeant est surtout de limiter le stress dans l'entreprise. Qu'on se le dise, il n'y a pas de bon stress ou de mauvais stress. Le stress d'un collaborateur est soit généré par la pression externe du manager, soit généré par le collaborateur lui-même qui se sent perdu. De fait, l'un comme l'autre sont de la responsabilité du dirigeant.

**Le développement des compétences et des potentiels :** ce sujet sera le cœur du quatrième chapitre de cet ouvrage. L'objet de ce champ d'action est de permettre à des personnes de se révéler dans leur mission, ou dans d'autres qui leur correspondent mieux.

De même, le huitième domaine du bien-être, à savoir **les parties prenantes de l'entreprise** sera au cœur du cinquième et dernier chapitre, avec cette question : Comment renforcer le sentiment d'appartenance de l'ensemble des parties prenantes à cette communauté élargie qu'est l'entreprise ?

# CHAPITRE 3

---

## *Le client est au centre de l'entreprise*

Quatre mutations actuelles du monde font que nous ne pouvons plus tenter de répondre aux besoins de clients comme nous le faisons il y a quelques années. La première mutation est la globalisation<sup>10</sup> qui multiplie les sources de la concurrence nous obligeant à être plus compétitifs que nos voisins, tout en tenant compte du fait que ceux-ci sont désormais chinois, tchèques, brésiliens, et parfois français. Si nous ne sommes pas les plus performants sur les prix, nous devons absolument être les meilleurs en ce qui concerne la qualité de notre offre et la satisfaction du client. Celui-ci peut accepter un bug sur un produit à bas prix fabriqué à l'autre bout du globe, mais c'est par contre devenu totalement inacceptable quand il s'agit d'un objet conçu à quelques kilomètres de chez soi.

La deuxième mutation est bien sûr internet et la connexion croissante qui ont un impact sur la façon dont nous sommes en lien avec nos clients. Ils ont désormais facilement accès à un fort niveau d'information sur le marché sur lequel nous

---

<sup>10</sup> Le Guide « Osez l'international » publié en juin 2014 permet d'accompagner les entreprises du CJD à l'international.

agissons et comparent systématiquement, ce qui a pour résultat de changer considérablement les rapports de force dans le cadre d'une vente. L'autre conséquence de l'hyperconnectivité est qu'elle fait peser des risques sur la relation commerciale. Le premier est la déshumanisation, c'est donc à nous, dirigeants, de faire de cet outil, dont le mail est le parent pauvre, une source de performance et un moyen innovant de relation avec le client. Le second est le risque de notoriété : on peut consacrer une vie à construire une réputation qui peut être dévastée en une journée par les réseaux sociaux suite à une insatisfaction client.

La troisième mutation est que l'on achète de moins en moins un produit mais son usage, dont l'utilité est mesurée à la qualité des services qu'il rend. Par exemple, on n'achète plus une photocopieuse mais un nombre de photocopies. De ces changements dans les modes de consommation sont nés de nouveaux modèles économiques comme l'économie de la fonctionnalité qui invite à réinterroger la réponse aux besoins des clients. Ont-ils par exemple besoin d'un pneu ou de kilomètres parcourus ? Deux groupes de dirigeants du CJD travaillent depuis deux ans à réinventer leur modèle économique dans des secteurs d'activité allant de la comptabilité au centre d'appel, en passant par l'emballage de produits. Cette mutation suppose de réinventer leur entreprise, et crée ainsi un élan nouveau, réenclenche un dynamisme qui avait été parfois perdu. Surtout, elle replace le client au centre de toutes les attentions.

Un autre modèle économique émergent est l'économie circulaire dont l'objectif est de prendre en considération l'impact social et environnemental du produit. Elle propose de prendre inspiration du fonctionnement de la nature dans laquelle rien ne se perd et tout se transforme : les déchets des uns sont, par exemple, la matière première des autres. Il s'agit de créer un

écosystème dans lequel chaque acteur a une place et un rôle à jouer, comme dans une ruche. De nouveaux cercles vertueux de consommation pourraient être proposés en reconsidérant le rôle de notre entreprise, en instaurant une réelle collaboration entre l'ensemble des acteurs d'un territoire, en analysant les endroits où une valeur supplémentaire pourrait être proposée. Il s'agit en fait de penser son entreprise comme actrice d'un écosystème et pas enfermée entre ses quatre murs.

La quatrième mutation est le besoin de sens, totalement relié à l'objet de la Performance globale<sup>11</sup>. De plus en plus, le bonheur ne passe plus par la possession du bien, mais par le bien-être qu'il procure. Désormais, les clients sont attachés :

- à l'impact sociétal et environnemental du produit, c'est-à-dire aux externalités positives que procurent l'entreprise, par exemple la contribution au développement du territoire. C'est ce qui explique le succès de labels régionaux, du commerce équitable et de l'affichage directement sur l'étiquette de l'impact d'un produit sur l'environnement
- à l'impact social, détournant les consommateurs des marques suspectées de recourir à des pratiques contraires à la dignité humaine. Si les conditions de production à l'intérieur de l'entreprise sont parfois difficiles à connaître, on mesure généralement l'impact social dans les petites structures par la fierté d'appartenance des collaborateurs à l'entreprise
- à l'histoire de l'entreprise, c'est-à-dire à la vision et aux valeurs qui ont poussé les fondateurs à élaborer ce projet collectif-là plutôt qu'un autre et au respect de cette histoire dans le temps

---

<sup>11</sup> La Commission « FLY » propose aux dirigeants du CJD de travailler à repenser leur offre, sur le cycle de vie complet du produit ou du service, en intégrant les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux.

### **Sans clients, il n'y a pas d'entreprise**

Peu de clients sont attachés à une entreprise, sauf s'ils partagent ou se sentent concernés par son projet collectif. Regardons la façon dont nous fonctionnons avec nos fournisseurs. Nous conservons ceux qui sont stratégiques parce qu'ils sont les seuls à être organisés pour répondre à nos besoins. La question d'en changer ne se pose pas. Mais qu'est-ce qui nous pousse à rester fidèles à des fournisseurs non stratégiques ? Plusieurs raisons peuvent l'expliquer : nous sommes satisfaits de leur service ; nous n'avons pas envie de les mettre en concurrence parce qu'ils vivent par exemple sur le même territoire que nous ; il nous en coûterait des efforts inutiles d'en changer ; nous avons développé un rapport affectif avec eux... Il y a certainement d'autres raisons encore. Le point sur lequel s'exerce notre vigilance est que les relations avec des fournisseurs non stratégiques peuvent être rapidement fragilisées par un concurrent qui apporte une innovation, qu'elle soit tarifaire, sur un service ou un produit, dans la relation commerciale. En fait, la concurrence naît toujours d'un besoin insatisfait.

Regardons maintenant la façon dont nous fonctionnons en tant que citoyens. Il y a très peu de marques auxquelles nous sommes fidèles. Autrement dit, il y a très peu de marques dont la survie nous importe. C'est cela l'enjeu de la fidélisation des clients : rendre nos clients suffisamment attachés à notre entreprise pour qu'ils continuent à faire appel à nous, et ceci en veillant notamment à les satisfaire, mieux, à les enchanter. Une entreprise dont les clients sont fidèles peut entrevoir l'avenir avec une certaine sérénité. Alors, posons-nous cette question : « Pour combien de nos fournisseurs serions-nous prêts à dépasser le cadre de la simple relation client et à les aider s'ils rencontraient des difficultés ou s'ils avaient besoin de nous ? »

Cela doit nous inciter à faire la chasse aux insatisfactions de nos clients. Deux cas de figure poussent notre client à nous communiquer son insatisfaction : lorsque notre carence ponctuelle ou récurrente le met dans une situation difficile, par exemple si nous n'avons pas respecté un délai de livraison ou si la qualité est insuffisante. Le second cas, c'est lorsque le client est suffisamment attaché à l'entreprise pour nous prévenir de nos dysfonctionnements sans nous sanctionner, avec pour objectif que cela se passe mieux la prochaine fois. C'est une belle preuve d'attachement. Et vous, savez-vous pour quoi vos clients vous appellent quand ils ne sont pas contents ? Essayez-vous de dénouer leur insatisfaction ? Ayons bien conscience que ne pas le faire est une double trahison : non seulement nous ne répondons pas au besoin de notre client, mais en plus, nous lui signifions que nous refusons ses preuves d'attention. C'est donc un client perdu... d'où la différence essentielle entre un client satisfait et un client « pas insatisfait ».

### **Vos clients sont-ils « satisfaits » ou seulement « pas insatisfaits » ?**

Cette différence vous paraît certainement minime, mais en réalité, elle change tout. Si le niveau de vos prestations baisse un peu à l'avenir ou si vos concurrents améliorent les leurs, vos clients satisfaits resteront fidèles, c'est beaucoup moins sûr pour les autres. Le client satisfait a toutes les raisons de nous recommander, de vanter nos mérites et de rendre durable notre collaboration. Le client « pas insatisfait » frôle le passage au statut de client « pas satisfait ». Il est fragile, alerte, à l'écoute de toutes les sollicitations des concurrents et forcément volatil. Il ne se sent pas membre de notre écosystème, il râle souvent, essaie presque toujours de négocier les prix, mais ne va pas voir ailleurs pour l'instant. Il parle rarement en bien de notre entreprise, ni en mal d'ailleurs, il n'a simplement pas envie d'en parler, car nous ne comptons pas pour lui.

En fait, il nous le rend bien, parce que ce client « pas insatisfait » ne compte pas plus pour nous. En tout cas, c'est l'impression qu'il a, et il est difficile de lui donner tort. Alors, posons-nous la question : Quelle part de notre clientèle est « pas insatisfaite » et prête à quitter l'entreprise du jour au lendemain ? Rendre ses clients satisfaits (et, pourquoi pas, aller jusqu'à les enchanter afin qu'ils deviennent les ambassadeurs de nos produits ou de nos services, voire même de notre histoire) est le vrai travail de toute l'entreprise. Il consiste à réinterroger notre business model pour proposer toujours plus de valeur au client. Il invite à le mettre au centre de l'entreprise et à organiser nos ressources humaines, financières et matérielles autour de lui. C'est l'affaire de tous les collaborateurs de l'entreprise et cela commence par le dirigeant qui se décentre pour laisser sa place au client.

Mettre le client au centre de l'entreprise permet de se mettre en capacité de trouver de nouveaux moyens de rendre sa satisfaction plus forte. En fait, c'est organiser nos ressources pour répondre au mieux à ses besoins. Spontanément, les entreprises se positionnent pour répondre aux besoins explicites du client, ceux qu'il exprime, dont il a parfaitement conscience. Elles tentent alors de lui proposer une offre compétitive par rapport au marché, en se battant à armes égales avec la concurrence. Entre offres semblables, la différence se fait d'abord sur le rapport qualité/prix. Les clients « pas insatisfaits » sont généralement nombreux sur ce type de marché et n'hésitent pas à changer régulièrement de fournisseur. Dans ce cas-là, faire mieux que nos concurrents, c'est « basiquement » satisfaire nos clients. Pour devenir leader sur le marché, il faut franchir une étape supplémentaire et se préoccuper de leurs besoins implicites.

Trouver un besoin implicite, c'est révéler chez un client une attente non exprimée pour laquelle notre offre apporte une valeur ajoutée forte et immédiatement perceptible. L'entreprise qui parvient à révéler chez son client un besoin implicite est donc assurée d'être largement en avance sur la concurrence. Le moyen le plus sûr d'y parvenir est d'organiser toutes les ressources de l'entreprise autour de l'écoute de nos clients. Cela demande de multiplier les conditions de rencontre entre nos salariés et nos clients en sollicitant sans cesse leurs avis. Mais souvent, les collaborateurs ne sont pas du tout en condition d'écoute du client. Celui-ci est souvent perçu comme celui qui râle, qui demande des faveurs, qui interfère dans le travail, bref, souvent celui qui dérange.

### **Première piste d'action : se mettre en capacité d'écoute permanente du client**

L'écoute client est une culture que chaque entreprise doit développer, car elle n'est pas forcément naturelle. La plupart des entreprises sont généralement convaincues d'avoir la réponse qui convient aux clients, et qu'il suffit de l'inscrire dans un catalogue ou sur internet pour qu'elle se vende. Si elles ont des commerciaux, elles leur demandent d'aller trouver le client qui correspond à l'offre de l'entreprise. Ce modèle suffisait dans les Trente Glorieuses, mais aujourd'hui, il conduit les entreprises dans le mur. Désormais, nous devons faire travailler ensemble les commerciaux et les autres collaborateurs pour qu'ils apportent à chaque client l'offre qui lui correspond le mieux.

L'enchantement du client est un graal vers lequel toutes les énergies doivent être tournées, et c'est pour cela qu'il faut bâtir une culture de la relation client. Pour cela, nous devons instaurer un climat propice à la valorisation de l'avis des clients en sanctuarisant trois éléments-clefs : la curiosité client – la

recherche de zones probables d'insatisfaction – le désir d'amélioration. Afin que les avis recueillis soient exploités pour améliorer le produit ou le service, nous proposons de les inscrire sur un grand tableau placé au milieu de l'entreprise, visible de tous. Sur ce tableau, nous demandons à nos collaborateurs d'inscrire l'ensemble des insatisfactions énoncées par nos clients.

Amusons-nous à veiller à ce que ces tableaux soient toujours pleins, symbole d'une prise de conscience collective de la nécessité de s'améliorer. Assurons-nous que ce tableau soit suivi et qu'à chaque problème constaté, des contre-mesures soient élaborées. C'est ainsi que l'entreprise sera attentive aux clients dont la parole sera désormais perçue comme une opportunité de faire grandir l'entreprise. À chaque progrès, il s'agira de recontacter les clients pour leur indiquer la prise en compte de leurs remarques dans le perfectionnement de l'offre et, pourquoi pas, leur proposer de repasser commande... Nous devons permettre à nos collaborateurs de saisir chaque circonstance leur permettant d'être au contact du client. Chaque salarié est concerné : la production pour apprendre à fabriquer ce qui correspond aux besoins, le dirigeant pour déterminer les acheteurs potentiellement intéressés par notre offre, et même la comptabilité pour qu'elle connaisse parfaitement les liens que nous avons établis avant d'envoyer une relance abrupte pour retard de paiement.

### **Deuxième piste d'action : changer de paradigme et innover avec l'aide du client**

Etre en capacité d'écoute, c'est aussi savoir bien vendre l'étendue de notre offre. Pour beaucoup, nos clients ne connaissent pas toute la gamme de nos produits et donc achètent ailleurs, ou encore, ils n'ont absolument pas besoin de tout ce qu'on leur propose et se retrouvent noyés face au flux d'informations

inutiles. Trop d'entreprises dépensent une énergie folle à trouver de nouveaux clients alors que ceux qu'ils ont déjà dépensent peu d'argent chez eux. Nous pouvons aussi faire de la croissance en vendant plus à nos clients plutôt qu'en allant en chercher sans cesse de nouveaux. Pour augmenter leurs achats dans l'entreprise, il nous faut innover sur tous les plans<sup>12</sup>. Et cela tombe bien car l'innovation est multiple, elle est tout aussi bien économique que sociale, environnementale, elle concerne les produits et services tout comme l'organisation et le fonctionnement. C'est aussi une culture d'entreprise dont le dirigeant est garant.

Généralement, lorsque l'on pense innovation, on pense créativité. Un brainstorming permettrait à coup sûr de faire apparaître des idées géniales, et auxquelles on n'avait pas pensé jusque-là. On pense aussi innovation de rupture, celle qui ferait passer directement l'entreprise dans une autre dimension. Nous croyons que nous ne devons pas donner pour mission première à nos collaborateurs de trouver des idées géniales, même si, bien sûr, nous devons savoir les accueillir quand elles arrivent. Mieux vaut qu'ils soient dans le concret car la créativité n'est qu'une des trois étapes de l'innovation. Leur mission première est d'identifier les zones où l'entreprise peut faire mieux, où ce qu'elle propose est insuffisant pour l'ensemble des parties prenantes. L'écoute du client est ici fondamentale, pour proposer des points à perfectionner. La seconde mission de nos collaborateurs est de prendre ces points un par un et de trouver pour chacun une ou plusieurs idées à tester pour améliorer nos fonctionnements.

Dans ce processus, nous avons plusieurs rôles majeurs en tant que dirigeants. Le premier est de laisser la porte ouverte aux collaborateurs qui apportent des problèmes sans solution.

---

<sup>12</sup> La Commission « Opportunités de Croissance » du CJD aide les dirigeants à construire un modèle économique viable sur le long terme afin de rendre leur entreprise pérenne, en travaillant sur l'innovation mais aussi la croissance externe et le financement de leur projet.

Généralement, nous n'entendons que le « positif », c'est-à-dire les idées. Au contraire, écoutons prioritairement les difficultés qu'ils rencontrent, et organisons le génie collectif pour qu'il travaille à des pistes de solution. Tel est notre second rôle : rassembler l'intelligence de chacun pour la mettre au service du groupe ou du problème rencontré par l'un de ses membres. Le troisième rôle du dirigeant est de ne pas précipiter les choses : l'essentiel est de satisfaire le client en trouvant le plus rapidement possible une contre-mesure pour qu'il ne soit pas déçu de notre produit ou de notre service. Ce n'est que dans un second temps que le collectif travaillera à déterminer les racines profondes de la difficulté rencontrée. Ce point sera au cœur du chapitre suivant.

Pour résumer, une entreprise innovante commence par identifier les gisements de création de valeur puis travaille à des idées permettant de générer cette valeur supplémentaire. À chaque fois, elle implique les parties prenantes, et en particulier les fournisseurs et les clients en leur permettant de faire part de leur insatisfaction ou de leurs attentes et en les invitant à proposer des pistes d'amélioration. Le processus d'innovation ne s'arrête pas là car il est essentiel que chacun maîtrise la nouveauté. Il s'agit de lui donner du sens et de l'expliquer avec des mots simples pour éviter que les commerciaux en contact avec les clients, les collaborateurs qui reçoivent les réclamations, la production et le dirigeant ne l'adoptent pas. De même, à l'extérieur de l'entreprise, les clients, en particulier ceux qui n'ont pas eu la chance de contribuer à l'innovation, doivent être informés, surtout si cela peut permettre de leur donner envie de commander de nouveau. Beaucoup d'innovations tombent à l'eau par manque de « socialisation » et de communication.

Pour terminer ce sujet avec plaisir, rêvons un peu. Et si, durant une journée, nous propositions à nos collaborateurs de

mettre littéralement le client au centre de l'entreprise en faisant tout notre possible pour être parfaitement à son service ? Quelle chaîne vertueuse inventerions-nous ? Quels nouveaux services créerions-nous ? Un modèle économique circulaire, basé sur la fonctionnalité, sur le biomimétisme ? Et qu'est-ce qui fait que ça ne pourrait pas fonctionner aujourd'hui ? En voilà de formidables gisements de création de valeur. En voilà de formidables idées à générer pour faire passer l'entreprise dans une nouvelle dimension. En voilà de nouvelles relations clients à promouvoir. En voilà un nouveau souffle pour notre entreprise.

### **Troisième piste d'action : toujours donner une bonne image de son entreprise**

Avec la hausse du nombre de concurrents du fait de la mondialisation conjuguée à l'utilisation massive d'internet et des nouvelles technologies, l'image de l'entreprise a pris une place prépondérante dans la relation avec les clients. Elle explique l'augmentation massive de la communication sur des aspects du développement durable. Untel qui réalise des publicités sur l'embauche des jeunes, Untel sur des programmes de reforestation. Certaines marques ne parlent même plus de leur produit ou de leur service mais de la façon dont ils sont réalisés et de l'impact de l'entreprise sur son environnement. Elles ont compris que les clients veulent de moins en moins travailler avec des entreprises qui ont une mauvaise image et qu'il en est de même de nos collaborateurs.

En effet, quelle motivation peut-on avoir pour un employeur peu attaché à la qualité et peu respectueux de ses clients ? Nous ne pouvons pas parfois donner à nos collaborateurs le sentiment de se trahir, de mentir, de faire de vaines promesses au client... Une entreprise qui donne d'elle-même une image regrettable le fait le plus souvent de façon inconsciente. En fait, elle oublie de parler à ses clients comme à ses collaborateurs. D'expérience, quand ces derniers sont sondés, ils avouent qu'ils ne sont pas toujours fiers

de ce qu'ils produisent, et que si les clients disposaient de toute l'information possible sur l'entreprise et sur son offre, ils n'achèteraient probablement pas ses produits ou ses services. C'est malheureusement le cas de trop d'entreprises en France.

Revenons à l'image. Nous vous proposons, pour commencer, de recenser tous les outils, supports, fichiers, documents, relations téléphoniques et physiques... bref, tout ce qui fait le lien entre l'entreprise et le client. Nous sommes convaincus que chaque lien doit servir l'image de l'entreprise. Alors, abandonnons les factures illisibles parce que notre logiciel ne peut pas faire mieux, les bons de commande inesthétiques et trop compliqués, les postures et les attitudes en rendez-vous qui traduisent un profond désintérêt pour la problématique de notre client. Devons-nous créer un dress code, un verbal code, un print code, un web code ? L'image est capitale. Tous les visuels de nos entreprises doivent donner envie de s'y intéresser, de savoir ce que nous faisons et d'acheter nos produits. Soumettons l'image de notre entreprise à l'œil affûté de quelques-uns de nos pairs bienveillants, le résultat sera surprenant et sûrement sans concession.

Puis demandons la même chose à nos collaborateurs et à nos clients, et faisons de même avec notre plaquette, nos emballages et notre site internet. Enfin, confions à nos collaborateurs la responsabilité de reprendre tous les supports et de les rendre facilement compréhensibles et esthétiques. Il en va de la mission de nos salariés de gérer cette refonte, d'abord parce qu'ils ont généralement énormément d'idées, ensuite car ce sont eux qui les utilisent, enfin parce qu'il s'agit d'un profond symbole de confiance. De plus, ceci développera forcément leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ils seront alors les garants de son image et de la qualité de la relation avec le client.

# CHAPITRE 4 :

---

## *Faire grandir ses collaborateurs pour faire grandir l'entreprise*

Nulle entreprise ne peut grandir sans faire grandir les femmes et les hommes qui la composent. Disposer des compétences est une chose, les maintenir et les faire progresser au rythme de l'entreprise en est une autre. Créer de l'emploi ne suffit plus, il est essentiel désormais de permettre à nos collaborateurs de se développer dans leur emploi. Le temps est révolu où les salariés n'étaient que la variable d'ajustement d'une entreprise créée pour servir l'accumulation du capital des actionnaires. Ce modèle rétrograde d'une société d'inégalités où l'argent et le pouvoir sont concentrés entre les mains de quelques-uns n'a plus sa place dans notre monde en construction. À ce titre, le dialogue social français, fondé sur une conception de l'entreprise dans laquelle les salariés doivent être protégés face à des actionnaires qui les exploitent, a du plomb dans l'aile.

Nous constatons que notre pays freine à entrer dans le troisième millénaire car les dogmes syndicaux, les médias stigmatisants, certains dirigeants peu exemplaires ne montrent plus la réalité de ce qu'est l'entreprise. Tout ce petit monde

nuit au dynamisme des vraies entreprises du territoire, sources inépuisables de la création d'emplois. Au XXI<sup>e</sup> siècle, les collaborateurs sont le capital des entreprises qui, d'ailleurs, se créent désormais pour la plupart sans argent, sans mise de départ. Retenons l'esprit des start-ups et des incubateurs qui fleurissent aujourd'hui, en veillant à développer et accompagner le capital humain, et pas seulement à trouver des fonds, sinon pour permettre aux compétences de continuer à progresser.

Historiquement, le gouvernement a confié aux partenaires sociaux la responsabilité de protéger les salariés face à l'aveuglement que provoquent la productivité et le profit au détriment de toutes les règles sociales. Au troisième millénaire, l'argent doit être davantage au service des Hommes, et plus l'inverse. Il est un moyen et non une fin dans les entreprises qui vivent aujourd'hui et vivront demain. On peut donc s'interroger sur la pertinence des syndicats calés dans le fauteuil du deuxième millénaire à appréhender les compétences attendues par les entreprises agiles du troisième millénaire. Les salariés ne s'y trompent pas, au regard de leur peu d'intérêt pour le syndicalisme sous sa forme actuelle. Bref, le modèle syndical n'est pas adapté au troisième millénaire, il est à réinventer à partir d'une feuille blanche, et non rouge.

En attendant, dans les TPE-PME, c'est le dirigeant qui reste le moteur du dialogue social. Heureusement, car nous avons la capacité de regarder l'avenir et de mettre les Hommes au cœur de notre projet d'entreprise. Pour y parvenir, nous ne devons pas créer des emplois, nous devons permettre à nos collaborateurs de créer leur propre emploi au service de notre entreprise et de leurs compétences. Nous devons construire des entreprises d'intrapreneurs, des entreprises où personne n'a besoin d'être défendu puisqu'il est de toute façon une

pièce essentielle. Ce collaborateur est heureux de se rendre au travail le matin (voir chapitre deux), car il sait qu'il y est à sa place et parce que sa mission concourt à créer un monde où il fait bon vivre (voir chapitre un), parce qu'il enchante les clients (voir chapitre trois), contribue au développement de son territoire (voir chapitre cinq), et s'améliore de jour en jour.

### **Si l'entreprise veut progresser, elle doit faire progresser ses collaborateurs**

S'il y a bien une chose qui nous caractérise, nous, dirigeants, c'est notre besoin d'apprendre en permanence pour nous montrer à la hauteur des enjeux multiples auxquels nous sommes confrontés d'autant plus que nous nous retrouvons souvent bien seuls pour résoudre les difficultés rencontrées. C'est parce que nous grandissons, que nous expérimentons, nous échangeons, nous nous formons, que nous parvenons progressivement à apporter une valeur ajoutée de plus en plus grande à notre entreprise. Il doit en être strictement de même pour nos collaborateurs, si nous voulons leur permettre de maîtriser parfaitement leur mission, de proposer des innovations et donc de développer l'entreprise.

Plus l'entreprise grandit, plus son dirigeant doit grandir, plus il doit faire grandir ses collaborateurs. En réfléchissant à adapter les concepts de l'agilité<sup>13</sup> à nos petites entreprises au-delà du secteur informatique, nous en sommes arrivés à la conclusion que l'inverse est tout aussi vrai : plus le dirigeant grandit, et ses collaborateurs avec lui, plus l'entreprise a de chances de se développer. C'est pourquoi l'entreprise de demain est une entreprise d'intrapreneurs, un groupe uni autour d'un projet collectif dans lequel chaque individu peut développer des qualités intrapreneuriales, comme la faculté à croire en ses capacités

---

<sup>13</sup> Le CJD a consigné ses deux ans de réflexion sur l'agilité dans un rapport d'étape publié en juin 2014.

à agir sur le monde et à continuer d'apprendre en continu. Chaque intrapreneur ne sera pas un entrepreneur, cela n'aurait pas de sens ; nous voulons que chaque personne puisse se saisir de son destin et accomplir ses rêves, tout comme les dirigeants d'entreprise peuvent le faire. Nous avons tous un rêve, et celui-ci n'est pas incompatible avec le monde du travail, et encore moins avec celui de l'entreprise.

Nos collaborateurs sont intrapreneurs quand ils ont le destin de l'entreprise entre leurs mains, quand il en va de leur responsabilité. Pour faire face à cette responsabilité et à cette autonomie dans l'accomplissement de leurs missions, il leur faut des compétences associées. Notre rôle de dirigeant est de les mettre en situation d'apprendre, et ceci de façon continue. L'apprentissage repose sur la capacité de l'individu à sortir de sa zone de confort pour apprendre de la confrontation à l'inconnu. Il faut sortir de ce que l'on sait déjà pour apprendre ce que l'on ne connaît pas encore. Cela repose sur le droit à l'erreur, elle-même source formidable d'apprentissage que nous érigeons en pierre angulaire de nos méthodes de management.

### **Recherchons des problèmes plutôt que des coupables**

Par chance, l'entreprise est un formidable lieu d'apprentissage puisqu'elle permet d'être régulièrement confronté à des problèmes. Les problèmes... quelle formidable opportunité de s'améliorer ! « Qui a fait ça ? » est souvent la seule question qui nous vient en tant que dirigeant juste après avoir découvert une erreur. La colère qui nous habite est légitime au regard des risques d'insatisfactions générés pour le client. Ce qui n'est pas normal, c'est de vouloir rechercher un coupable. Disons-le tout de suite : il n'y a jamais de coupable ! Il y a seulement une organisation malheureuse de l'entreprise qui fait que personne n'a pu (ou su) saisir à temps le problème et trouver le moyen de ne pas le faire subir au client.

Prenons un exemple très concret dans le cadre d'une chaîne de production industrielle. Un client appelle son fournisseur pour dire que le produit qu'il a acheté émet un bruit bizarre quand il fonctionne. Celui-ci se saisit de cette réclamation et va identifier le responsable de l'assemblage à l'origine de ce bruit. Le dirigeant, s'il s'agit d'une petite entreprise, va se déplacer en personne pour montrer la gravité de la situation et interroger le collaborateur « assembleur ». Celui-ci va dire que cela vient certainement du fait qu'il a utilisé des vis différentes de celles qu'il utilise d'habitude car il n'en avait plus. Et s'il n'en avait plus, c'est parce que la responsable des stocks n'en a pas commandé.

Alors le dirigeant va voir cette responsable qui va indiquer que c'est la faute d'un troisième collaborateur qui a mis du temps à signer le bon de commande parce qu'il était en vacances. Puis celui-ci va indiquer qu'en son absence, il a confié à un quatrième collaborateur le soin d'effectuer cette tâche, etc., etc., etc. À ce moment-là, le dirigeant est dépité et perdu, la seule décision qu'il peut prendre est de commander dans l'urgence un nouveau stock de vis et de gérer le service après-vente client en urgence à coût élevé. En plus, comme il n'a pas félicité le premier collaborateur de son initiative, mais qu'au contraire, il lui a demandé d'aller fissa remplacer la vis chez le client, celui-ci se sent coupable, et ne prendra plus jamais d'initiative. La responsable des stocks ne se sent pas coupable mais en veut au dirigeant de l'avoir soupçonnée d'incompétence. Le collaborateur qui était en vacances pense qu'il est indispensable puisque rien ne va quand il n'est pas là, etc., etc., etc. La conclusion de cette histoire est une certitude : la prochaine fois, la pièce sera délivrée en retard chez le client.

Le bilan de l'histoire est que personne n'a rien appris, que les dysfonctionnements sont restés, que les clients pensent

probablement à changer de fournisseur, et que le dirigeant se dit qu'il n'a vraiment pas de chance d'avoir de tels salariés. Pour être un peu provocateurs, nous dirions que ces collaborateurs n'ont pas de chance d'avoir un tel dirigeant. Car à aucun moment il ne s'est concentré sur le problème. Comment est-ce possible que le premier collaborateur se soit retrouvé à un moment donné sans les bonnes vis ? Comment a-t-on pu envisager de démarrer la production sans qu'il ait eu l'opportunité de dire « Je n'ai pas le bon matériel » ? Un problème de vis n'est pas le problème du client, c'est le problème du manager ! Il doit créer les conditions pour que les difficultés soient anticipées, et quand ce n'est pas possible, pour qu'elles trouvent une contre-mesure à très court-terme, puis une résolution à moyen-terme. Aussi, il doit penser à féliciter le collaborateur qui a initié le processus d'amélioration.

### **Instaurer une réelle cohérence entre la stratégie et la façon dont elle se vit au quotidien**

Le fait de se pencher sur les problèmes que rencontre notre entreprise présente de nombreux intérêts. Nous en voyons trois principaux. Le premier est que lorsque l'on se confronte aux problèmes, on trouve autant de moyens de faire avancer l'entreprise et son fonctionnement. Le second est que lorsque l'on résout des problèmes, on apprend comment ne plus les rencontrer et comment les dépasser, donc on gagne de nouvelles compétences. C'est un moyen absolument génial de faire grandir nos collaborateurs. Le troisième est que lorsqu'on connaît les problèmes, on en déduit les chantiers sur lesquels nous devons nous pencher pour consolider les fondations de l'entreprise. Ainsi, on crée une réelle cohérence entre la stratégie et la réalité du terrain.

Trop de stratégies se basent sur l'idéal sans prendre en compte la réalité. Un exemple typique de ce cas de figure est

l'innovation : à l'intérieur de l'entreprise, on projette les attentes des clients et on crée une offre qui répond parfaitement au besoin que l'on a identifié, sauf que lorsque l'on met le produit sur le marché, il ne se vend pas à la hauteur de nos attentes. C'est sensiblement la même chose qui se passe lorsque le dirigeant écrit sa stratégie, elle est impeccable, elle se défend sans difficulté, et d'un point de vue financier, elle est réglée comme du papier à musique. Mais une fois sur deux, elle ne se réalise pas, ou pas en intégralité, ou alors aux dépens de la qualité et d'une ou deux ambitions que l'on traîne comme un boulet depuis trois ans. Connaître la réalité des problèmes que rencontre l'entreprise permet de construire une stratégie réellement adaptée aux besoins de nos salariés, et donc réellement porteuse de sens pour eux.

Certains dirigeants du CJD préfèrent ainsi parler de « challenges » plutôt que de stratégie, ils affichent ainsi partout dans l'entreprise les chantiers majeurs issus des problèmes constatés par les collaborateurs. Dès qu'un challenge est réalisé, un autre prend sa place et la « stratégie » s'adapte ainsi presque en temps réel à la réalité du terrain. Bien sûr, ceci n'empêche pas ces dirigeants d'avoir un plan structuré de développement à trois ans, avec les financements associés, mais ce plan est la résultante de trois éléments tout aussi importants les uns que les autres : la vision à très long-terme, la réalité du moment sur le terrain, et l'idéal de développement à trois ans. La construction de cette stratégie est ainsi un profond moment d'échange entre l'ensemble des parties prenantes pour bâtir le projet commun à partir de fondations solides.

### **Première piste d'action : se confronter aux problèmes, ne jamais les éviter**

Vous l'aurez compris, dans notre conception CJD de l'entreprise, les problèmes sont une formidable chance de s'améliorer.

Pour qu'ils soient réellement perçus comme une chance, et pas comme une des multiples gouttes d'eau qui font parfois déborder le vase, il est essentiel de les dédramatiser. Le meilleur moyen que nous avons trouvé est ni plus ni moins de les afficher partout dans l'entreprise, ils font ainsi totalement partie du quotidien. Evidemment, pour que cela ne soit pas traumatisant, l'important est qu'il s'agisse de problèmes résolus, c'est-à-dire autant de preuves que l'entreprise progresse, s'améliore, grandit grâce aux collaborateurs. Comment faire ? Offrons dès demain un paper board<sup>14</sup> à chacun de nos collaborateurs et traçons-y autant de lignes que possible, accompagnées des colonnes suivantes : date, problème, cause possible, contre-mesure, avec qui, statut...

La première colonne parle d'elle-même, la seconde propose au collaborateur d'indiquer le problème qu'il rencontre, en moyenne un par jour. Il s'agit de problèmes qui, directement ou indirectement, desservent la qualité du produit ou du service délivré au client. Dans la troisième colonne, le collaborateur expose les causes possibles de ce problème, c'est-à-dire son opinion sur ce qui a bien pu le générer à son niveau. La colonne suivante permet de présenter ce qu'il a fait à son niveau pour dépasser temporairement ce problème et éviter que la qualité du produit ou du service soit affectée. Enfin, il signifie éventuellement avec qui il a travaillé sur ce sujet, ou de qui il a besoin, avant d'indiquer le statut dans la dernière colonne, c'est-à-dire le niveau d'avancement dans le règlement du problème. Redisons-le, l'objectif à ce moment-là n'est pas de régler irrémédiablement le problème, de l'empêcher définitivement d'apparaître, c'est bien pour cela que nous parlons de contre-mesure et pas de solution, le but est de l'empêcher de nuire.

---

<sup>14</sup> L'expérimentation de cet outil, intitulé TALK, est justement l'un des objets de la Commission Agilité du CJD.

Pour que l'utilisation du tableau soit efficace, quelques règles s'imposent. La personne qui marque un problème est responsable de toute la ligne du tableau, donc de la gestion du problème dans son ensemble. Elle remplit toujours la case « cause possible », car elle a forcément une opinion sur ce que peut être la cause ; ce n'est pas grave s'il s'avère que ce n'est pas la bonne, l'important est qu'elle soit proactive dans cette démarche. Deuxième règle essentielle, on ne recherche jamais de coupable, car le vrai coupable n'est jamais celui que l'on croyait au départ. De même, il y a toujours une bonne raison (souvent plusieurs) qui explique une action passée, et c'est aussi pourquoi la personne n'a pas à se justifier. Les raisons étant parfois longues à déterminer, l'important est que le collaborateur se concentre sur la contre-mesure immédiate.

Soyons honnêtes, vos collaborateurs risquent de ne pas être très enthousiastes au début, et le processus mettra un peu de temps à prendre, notamment parce qu'il n'est pas simple de formuler un problème, au moins au début. Habituellement, nos collaborateurs essaient justement de les cacher parce qu'ils ont peur qu'il leur retombe dessus et que le patron pense qu'ils en sont la cause. En fait, nous avons construit des entreprises et des systèmes de management dans lesquels nos collaborateurs n'ont généralement aucun intérêt à parler des problèmes, et donc à faire grandir l'entreprise en prenant des initiatives. Notre rôle de dirigeant est donc d'aller systématiquement voir et discuter avec les collaborateurs qui écrivent des problèmes. Si nous agissons ainsi, nous changeons le processus de reconnaissance car nous ne félicitons plus ceux qui n'ont jamais de problèmes, mais ceux qui en ont tout le temps, donc ceux qui sont quotidiennement au service de l'amélioration de l'entreprise. C'est une culture qu'il nous faut transmettre à nos managers qui peuvent voir dans cet autre mode de fonctionnement un moyen de faire

sans eux. Au contraire, ils sont nécessaires, car ils encouragent et félicitent l'initiative.

### **Deuxième piste d'action : rendre les managers utiles**

Et nous, dirigeants, qu'est-ce que nous y gagnons ? Nous sommes désormais au courant de ce qui se passe au quotidien dans l'entreprise. Nous avons créé une structure capable d'identifier les petits problèmes récurrents et d'anticiper ainsi de plus gros problèmes futurs. Notre stratégie fait le lien entre le geste élémentaire de création de valeur sur le terrain et nos décisions de direction. Avant, nous passions 70 % de notre temps à courir pour éteindre des feux, désormais, nous consacrons ce temps à construire l'entreprise, son présent et son avenir. Nos collaborateurs sont responsabilisés car ils constatent sur leur paperboard que ce qu'ils font tous les jours a un réel impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Le travail de groupe est encouragé puisque nous savons féliciter nos salariés quand, grâce au travail collectif, ils désamorcent des problèmes. Nous sommes désormais sur le terrain, avec eux, intéressés par leurs difficultés. Il n'y a pas plus belle source de motivation et de reconnaissance !

Concrètement, ce système permet d'apprendre à voir les problèmes et à se concentrer sur l'amélioration du fonctionnement et de l'offre de l'entreprise. Il crée du lien entre le dirigeant, les managers et les collaborateurs. Il fait que chacun apprend chaque jour grâce à son travail, emmagasine une expérience et un savoir-faire précieux qui renforcent l'excellence de l'entreprise dans son métier. Cela est permis par le dirigeant qui ne donne jamais de solution, il ne la suggère même pas, mais responsabilise son collaborateur dans le traitement du problème. Il tourne dans l'entreprise et s'assure que ces derniers sont identifiés (un par jour) et des contre-mesures associées. Il aide, si besoin, à remonter à la source du problème par un système d'interrogation en utilisant par exemple la technique des cinq pourquoi.

L'entreprise est un lieu d'apprentissage tout au long de la vie<sup>15</sup> et doit le rester. Lorsqu'elle fait stagner les compétences, limite l'expression des talents, elle meurt à petit feu. C'est le message à faire passer à vos managers si vous en avez. Un bon manager a des collaborateurs qui ont plus de compétences que lui. Un bon manager est quelqu'un qui se trouve toujours au bon endroit au bon moment, qui fait faire aux autres ce qu'ils n'auraient pas pu faire s'il n'avait pas été là. Autrement dit, un manager produit de la valeur ajoutée, et pas de la valeur « déduite », comme c'est presque tout le temps le cas. Nous sommes-nous déjà posé la question : « Qu'est-ce qui marcherait moins bien dans ce service si j'enlevais le manager ? » Prenons le temps de lister ce qui marcherait moins bien et ce qui marcherait aussi bien. Le résultat doit nous inciter soit à réorienter le rôle du manager, soit à nous interroger sur son utilité, voire sur le maintien de son poste.

À nouveau, nous sommes volontairement provocateurs, car la hiérarchie est, dans l'esprit collectif, gage de sécurité. En fait, nous demandons à nos managers de nous rassurer en nous cachant les problèmes de l'entreprise, car nous considérons que s'il y en a, c'est parce qu'ils ne font pas bien leur métier. C'est tout l'inverse ! Leur rôle primordial est d'accompagner les initiatives, de donner du sens, de rechercher et de développer les compétences. Eteindre des feux n'est qu'un rôle secondaire. Si c'est leur rôle premier, c'est un signe que l'entreprise marche sur la tête. Nos managers sont des cultivateurs de compétences, dont la mission est d'aller chercher les talents détenus par les collaborateurs pour les mettre au service de l'entreprise et les rendre ainsi fiers de dévoiler leurs compétences personnelles en plus de celles requises par le poste. Ils valorisent le droit à l'erreur puisqu'elle est source d'apprentissage et donc d'amélioration,

---

<sup>15</sup> Au cours d'un événement, 300 adhérents du CJD ont été invités à se pencher sur la notion d'apprentissage avec l'aide d'un jeu, le ball point game.

elle est une preuve d'initiative et d'engagement pour l'entreprise. Enfin, ils félicitent les collaborateurs lorsqu'ils font grandir l'entreprise, et un moyen simple de le faire est de les récompenser par une formation qui les intéresse. S'ils ne savent pas le faire, formez-les, eux-aussi, et s'ils n'arrivent toujours pas à le faire, ne les gardez pas, car leur légitimité sera bientôt contestée.

### **Troisième piste d'action : se former, se former et se former<sup>16</sup>**

Il n'y a pas de formation miraculeuse qui nous fera passer, nous et nos collaborateurs, d'un seul coup à un niveau de compétence que nous n'avions jamais osé imaginer. La formation est un processus qui a besoin de deux éléments pour fonctionner. Premièrement, la confrontation au terrain : on ne sait pas tant que l'on ne fait pas, c'est comme à l'école lorsque l'on nous apprend les règles des équations à deux inconnues, il n'est pas possible de les comprendre si on ne les associe pas à quelque chose de concret. C'est d'ailleurs probablement pour cela que les exercices que l'on nous donne s'appellent des problèmes...

Le deuxième élément est la continuité : l'esprit humain est ainsi fait qu'il a besoin d'être régulièrement réamorcé pour que la démarche de développement intellectuel se poursuive. Sans étincelles régulières, le cerveau s'enferme dans une zone de confort qui empêche toute assimilation de connaissances nouvelles. Par exemple, un graphiste bloqué devant une page blanche prend l'habitude de consulter toutes sortes d'ouvrages et de supports afin de provoquer l'inspiration. L'objectif est de créer la même démarche avec les collaborateurs, pour qu'ils amènent dans les murs de l'entreprise ce qu'ils ont pu voir ailleurs et qui les a inspirés.

---

<sup>16</sup> La formation est un des cinq piliers fondamentaux du CJD. Chaque année, plusieurs milliers de dirigeants se forment lors de forums organisés en régions grâce à des formateurs sélectionnés pour leur expertise et leurs qualités d'animation.

Le fait de se former, outre le fait d'apprendre de nouvelles compétences, permet de se confronter à la différence, à ce qui se fait ailleurs, notamment avec d'autres managements. L'altérité des opinions et des points de vue invite à penser différemment l'organisation et l'offre de l'entreprise, et à trouver des moyens de l'améliorer. Une bonne formation peut aussi permettre aux collaborateurs qui se formeraient ensemble de mieux se connaître, et donc, plus tard, de mieux fonctionner ensemble. Bref, nous avons tout à gagner de nous former ainsi que nos collaborateurs. Aussi, rappelons-nous que l'entreprise ressemble à son dirigeant et c'est pourquoi celui-ci doit montrer l'exemple en se formant lui-aussi.

# CHAPITRE 5 :

---

## *Être un acteur à part entière de la société*

Nous sommes convaincus de tenir avec la Performance globale le modèle d'entreprise de ce début de troisième millénaire. Avec cette vision citoyenne de l'entreprise, l'écologie est directement prise en compte dès la conception des produits et services afin que ceux-ci aient l'impact négatif le plus limité possible sur l'environnement. Le bien-être au travail devient une composante naturelle de la pérennité et de la compétitivité. Le dialogue social sert l'intérêt de l'entreprise, qui a tout intérêt à ce que l'ensemble des parties prenantes agisse ensemble au service du projet commun. L'innovation est recherchée par les collaborateurs qui y voient un moyen de se développer personnellement. Enfin, l'engagement pour la société donne du sens à la vision et au travail de chacun. L'entreprise est à sa juste place sur le territoire comme un élément essentiel du développement et de la dynamique locale.

À ce stade, nous avons complètement transformé notre métier de dirigeant-entrepreneur. Nous ne sommes plus débordés puisque nous ne passons plus l'essentiel de notre temps soit à éteindre des feux, soit à réaliser une tâche qui n'est pas la nôtre. En donnant aux collaborateurs la coresponsabilité de

la pérennité de l'entreprise, nous avons limité au maximum les pertes de temps liées à une mauvaise communication et à une absence de motivation. Désormais, chacun fait « normalement » son métier, sans que le dirigeant et les cadres aient à travailler 70 heures par semaine. Nous avons retrouvé la liberté pour laquelle nous avons créé ou repris notre entreprise et avons fait de notre travail une source de plaisir et d'épanouissement.

Nous avons voulu cet ouvrage pour vous persuader que cet avenir est possible. Désormais, nous sommes des chefs d'orchestre plus que des patrons, et nous contribuons à construire une société dans laquelle de plus en plus de personnes trouvent leur place. Car avec le fonctionnement de l'entreprise proposé dans les chapitres précédents, nous avons libéré du temps pour être, à notre échelle individuelle, un acteur à part entière de la société. Au CJD, la majorité des adhérents sont engagés personnellement dans des actions auprès des jeunes, vis-à-vis des seniors, des publics éloignés de l'emploi, mais également sur des champs aussi divers que l'art, le handicap, le tutorat, le mécénat, ou encore la création d'entreprise...

En termes d'engagement sociétal, le dirigeant a quatre niveaux possibles d'action : le premier est de s'engager personnellement pour une cause ou sur un sujet qui le touche. Le deuxième est d'être le moteur d'actions de l'entreprise réalisées par les collaborateurs sur des sujets qui font sens pour le collectif. Le troisième niveau est de donner la totale responsabilité aux collaborateurs de la politique d'engagement sociétal de l'entreprise. Concrètement, cela peut consister, par exemple, à attribuer chaque année une part du résultat net à un fonds de dotation géré par les collaborateurs. Le dernier niveau, l'idéal, est de construire l'entreprise en écosystème et de permettre à chaque partie prenante de contribuer à son

niveau à des actions sociétales. Par exemple, c'est susciter l'envie de nos investisseurs de contribuer à financer des projets éthiques en lien avec notre stratégie partagée.

### **Dirigeant, un métier en profonde mutation<sup>17</sup>**

Nous croyons qu'il est de l'intérêt de l'entreprise que ses collaborateurs et son dirigeant passent du temps en-dehors de ses murs, ceci pour au moins quatre raisons. La première est que les grandes mutations de demain ne se voient que de l'extérieur, on ne peut se couper du monde socio-économique et espérer par un coup de génie inventer le produit ou le service de demain, ce n'est pas possible. La deuxième est que l'on ne connaît jamais assez bien nos clients et leurs besoins. La troisième est que la capacité d'influence repose sur des parties prenantes qu'il nous faut animer et impliquer avec le plus de plaisir possible. Il nous sera, par exemple, toujours plus facile d'obtenir une dérogation auprès de notre banquier s'il est tenu régulièrement informé de la situation de la stratégie de l'entreprise.

La quatrième raison est que nous avons tous besoin d'un équilibre entre notre vie privée et notre vie professionnelle, nous avons une famille et des moments de vie à lui consacrer, une passion et du temps à lui accorder. En fait, nous croyons que le dirigeant devrait être presque autant en-dehors de l'entreprise qu'à l'intérieur de celle-ci. Il nous faut explorer cette possible nouvelle zone de confort, et cela sans culpabilité. Dans une entreprise « classique », la zone de confort est un refuge, généralement notre bureau dans lequel nous avons le sentiment que les problèmes ne nous atteignent plus ou, au contraire, au centre de ces problèmes supposant que seul nous pouvons les résoudre. Elle est souvent dans des tâches qui ne devraient pas nous être

---

<sup>17</sup> Copernic, un parcours de formation de trois ans créé par le CJD, propose à des groupes d'une dizaine d'adhérents de travailler aux compétences fondamentales du métier de dirigeant-entrepreneur.

dévolues, qui ne sont pas du ressort du management, mais qui nous passionnent ou nous rassurent ou, en tout cas, nous permettent de ne pas penser aux soucis du quotidien.

S'engager dans la démarche que nous décrivons dans cet ouvrage implique de sortir de sa zone de confort, et, durant un temps, d'affronter l'inconnu. Dans les entreprises que nous dirigeons, notre zone de confort est dans ces moments qui rendent la vie extraordinaire, dans la réalisation de nos passions, dans nos engagements ou dans l'épanouissement généré par le travail. Elle est à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise, dans le bonheur de voir grandir en continu nos collaborateurs, de réinventer chaque jour notre métier, d'enchanter nos clients, et dans l'engagement vis-à-vis de notre territoire et de ses acteurs. Elle est dans le profond bien-être que constitue désormais le fait d'être dirigeant de notre entreprise, si particulière, où toutes les énergies sont tournées vers l'accomplissement du projet commun.

Concrètement, notre bureau devient le lieu de l'entreprise le moins utilisé car nous passons des journées entières à échanger avec nos collaborateurs des problèmes qu'ils rencontrent et des moyens de les résoudre. Nous sommes sur le terrain à la rencontre de nos clients actuels et futurs pour évoquer de possibles collaborations. Nous inventons avec eux nos produits et services de demain. Nous rencontrons nos actionnaires pour les tenir informés de la situation et bénéficier de leur regard extérieur. Nous vivons avec notre territoire dont nous sommes un acteur reconnu.

### **Le dirigeant est le premier ambassadeur de l'entreprise**

Agissant ainsi, nous développons l'influence<sup>18</sup> de l'entreprise et faisons converger les énergies vers notre projet. Nous agissons

---

<sup>18</sup> Les associations locales du CJD disposent d'un outil d'aide à la mise en place d'une stratégie d'influence à leur échelon local.

pour que les membres de notre écosystème reprennent réellement à leur compte la « cause » que nous défendons, à savoir la vision de l'entreprise. Exercer une influence, c'est montrer une identité forte et des valeurs. C'est aussi peser si besoin sur les comportements et les choix des décideurs économiques, politiques et sociaux de notre environnement. C'est un jeu de réciprocité dans lequel chaque acteur défend ses propres convictions, en agissant sur l'image qu'il se construit et son réseau. Le dirigeant est la « voix » de l'entreprise, une voix d'autant plus écoutée qu'elle est exemplaire. L'engagement dans la Performance globale permet de nourrir nos interventions de multiples exemples concrets sur des champs extrêmement divers, et d'être d'autant plus respectés et sollicités.

Nous croyons que chaque dirigeant a un immense pouvoir d'action. Nous n'avons donc pas le droit de nous plaindre de tout et de ne rien faire. Nous qui parfois nous inquiétons que nos enfants aient un accès de plus en plus difficile à l'emploi avons la possibilité de donner leur chance à des jeunes, d'intervenir dans des écoles pour leur redonner confiance et optimisme, et même de les aider à créer leur propre entreprise. Nous qui parfois nous décourageons du manque de responsabilité écologique des citoyens pouvons sensibiliser nos clients, nos collaborateurs et nos fournisseurs à l'importance de la prise en compte des problématiques environnementales dans leurs comportements quotidiens. Nous qui nous désespérons des suicides dans certaines entreprises pouvons proposer un cadre de travail qui assurera le bien-être de chacun. Répétons-le, nous n'avons pas le droit de nous priver de notre grande capacité d'action.

Face au pessimisme ambiant, les dirigeants peuvent être des créateurs de sourire et d'optimisme. L'essentiel est d'apporter sa pierre à l'édifice, telle la légende du colibri. Cette fable veut

qu'un gigantesque incendie s'empare un jour d'une forêt. Tous les animaux s'enfuient sauf le colibri qui multiplie les allers retours, stockant à chaque fois une goutte d'eau dans son minuscule bec et le jetant sur le feu. Un immense animal l'arrête et lui dit : « Mais que fais-tu ? Tu vois bien que tu n'éteindras jamais le feu ». « Oui, mais je fais ma part » répond le colibri. Chaque entreprise peut ressembler à ce colibri. Elle peut aussi rassembler de nombreux colibris et leur proposer de faire également leur part.

### **Première piste d'action : construire une stratégie d'engagement sociétal**

L'entreprise dans sa totalité est concernée par son territoire puisque la plupart de ses acteurs y vivent. Certains ont des enfants qui vont à l'école ou font partie d'un club de sport, se croisent dans les commerces, ont parfois des parents qui résident dans la même maison de retraite, et bien sûr, s'inscrivent dans la vie culturelle, politique, économique et sociale du territoire. Le rôle sociétal de l'entreprise préoccupe donc tout le monde. L'engagement sociétal suppose de faire passer les Hommes de la notion d'intérêt individuel à celle d'intérêt collectif. Elle est donc porteuse de sens pour l'entreprise et participe fortement à améliorer la motivation et la communication. De plus, elle contribue à enrichir les parcours personnels et professionnels des collaborateurs qui engagent leurs compétences et diversifient leur apprentissage. Elle rend l'entreprise encore plus humaine<sup>19</sup>.

Le succès d'une démarche d'engagement sociétal repose sur la capacité de l'entreprise à rendre ses parties prenantes coresponsables et actrices des actions mises en œuvre. Alors,

---

<sup>19</sup> Le « Guide de l'engagement sociétal », publié en juin 2010, accompagne les dirigeants dans la compréhension des enjeux et la mise en place d'une démarche structurée, personnalisée et partagée avec les parties prenantes.

comme le bien-être ou le respect de l'environnement par exemple, la démarche doit être inscrite en tant que telle dans la stratégie de l'entreprise afin de lui attribuer des moyens humains, matériels et financiers. Pour construire cette stratégie, nous invitons à considérer trois grands points. Le premier est le contexte local : notre territoire a forcément des besoins spécifiques, et nous avons certainement des réponses adaptées à y apporter. Sommes-nous plutôt confrontés à une problématique de chômage ou de santé, de diversité ou de transport ?

Le deuxième point est le métier de l'entreprise. Une fois le besoin identifié, il nous faut savoir si nous avons les compétences pour y répondre et avoir un impact réel. Peut-être nous faudra-t-il déceler des compétences détenues plutôt que des compétences requises, et ouvrir ainsi un champ d'épanouissement formidable pour nos collaborateurs. Le troisième point concerne à la fois les valeurs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs. Nous avons tous des sujets qui nous touchent plus particulièrement, et c'est pourquoi, si nous voulons impliquer au maximum nos parties prenantes, nous devons construire une stratégie d'engagement sociétal qui fasse sens pour eux. Ce travail permet alors de formuler un plan d'action, en définissant les bénéficiaires, l'enjeu sociétal, les compétences de l'entreprise mises à contribution ainsi que la localisation des actions.

Il nous faut veiller à ce que nos salariés prennent plaisir à réaliser ces actions, sinon nous risquons de provoquer l'effet inverse de celui souhaité. Pour que cela fonctionne, nous devons être exemplaires en tant que dirigeants et donc prêts à accorder quelques heures chaque semaine à une action sociétale. Par exemple, de nombreux dirigeants du CJD sont impliqués dans des actions envers des jeunes pour leur faire découvrir le

monde de l'entreprise ou un métier, relire des CV, faire passer des entretiens blancs, etc. De même, l'accompagnement d'un créateur d'entreprise peut permettre à ce dernier d'éviter quelques pièges, de bénéficier d'un réseau, de partager des locaux<sup>20</sup>. En réfléchissant bien, nous serons forcément touchés par une cause.

### **Deuxième piste d'action : coopérer dès que possible**

L'engagement sociétal permet de faire grandir notre structure car sortir de notre entreprise nous permet de saisir de nouvelles opportunités de développement, dans le territoire ou à l'international. Nous nous rêvons plus forts, de plus grande dimension... tout en conservant notre liberté de petite ou moyenne entreprise. Nous imaginons que tombent les murs de l'entreprise pour y faire entrer des confrères et travailler ensemble plutôt que l'un contre l'autre. C'est tout à fait possible, et cela s'appelle l'alliance<sup>21</sup>. S'allier, c'est penser différemment son entreprise. C'est envisager son secteur d'activité comme un écosystème où chaque acteur joue un rôle essentiel dans la satisfaction d'un besoin.

Ne nous interdisons pas d'imaginer l'ensemble de nos concurrents comme des partenaires potentiels ! Dans quel but ? Acheter ensemble et bénéficier d'économies d'échelle sur le prix des matières premières, vendre ensemble et couvrir le territoire national, augmenter notre notoriété et développer une forte capacité d'influence, proposer à nos clients une large gamme de savoir-faire et parvenir à les enchanter, mutualiser nos moyens et devenir leader du marché... Les entreprises du CJD qui se sont engagées dans une alliance et sont allées à la rencontre de

---

<sup>20</sup> Le « Guide d'actions pour la jeunesse » capitalise les bonnes pratiques des associations locales du CJD autour de trois thématiques : transmettre notre expérience de dirigeants d'entreprise, sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat et agir avec eux pour le développement du territoire.

<sup>21</sup> Le « Kit Alliance Pursuit », publié en juin 2014, propose à travers des fiches pratiques et un jeu de réfléchir à la pertinence d'inscrire son entreprise dans une alliance.

concurrents pour leur proposer de devenir confrères n'avaient jamais imaginé tout ce que cette expérience allait leur apporter.

Pour le dirigeant, les échanges avec des pairs, généralement sur le même secteur d'activité, permettent de développer une plus large ouverture d'esprit dont naissent de multiples idées pour réinventer son entreprise. L'alliance ressemble à l'aventure de la création d'entreprise, elle fait de nous un autre Homme, elle crée un espace favorable à la remise en question, au partage des difficultés, des envies, des projets. Elle propose de rompre la solitude et de travailler ensemble plutôt que systématiquement les uns contre les autres. Pour nos collaborateurs, qui passent d'une entreprise de niche à une entreprise globale riche de savoir-faire multiples, les sources d'apprentissage collaboratif sont immenses. De même, le partage de moyens matériels, et éventuellement financiers, génère une capacité d'action largement supérieure. L'alliance ouvre aussi la possibilité de créer des espaces sociaux de qualité : crèche, salle de sport, restauration... autant de nouvelles sources de bien-être et d'épanouissement.

### **Troisième piste d'action : rompre son isolement de dirigeant**

Même si l'alliance échoue, elle restera une formidable aventure, un moment de partage exceptionnel et surtout une opportunité immense de penser différemment son entreprise. Elle crée une fantastique richesse relationnelle entre pairs dirigeants et entre pairs collaborateurs, ce qui permet de rompre l'isolement de chacun. Pour nous dirigeants, l'isolement est un danger réel car notre responsabilité fait peser sur nos épaules un poids très important. La multiplication des burn-out ces dernières années constitue autant de blessures affligées au monde entrepreneurial. C'est pourquoi nous avons créé au sein du CJD plusieurs outils pour nos adhérents en difficulté afin de les aider à faire face aux situations difficiles. Par exemple, un outil d'aide à la

décision quand l'entreprise fait face à un moment décisif de son histoire, ou encore un dispositif d'écoute pour le dirigeant confronté à une problématique personnelle compliquée.

Dirigeants, ne nous isolons pas, et lorsque nous sommes en difficulté, parlons-en entre pairs. Créons des espaces de dialogue bienveillant, ne donnons aucune limite à notre créativité. Imaginons l'impossible ! A l'instar d'un Conseil d'Administration, imaginons la création d'un « Comité de Bienveillance », composé de 6 à 10 dirigeants de TPE-PME, qui se réunirait plusieurs fois par an et qui s'engageraient à veiller à la pérennité de chacune des entreprises des autres membres du groupe, sans aucune participation au capital et bénévolement. Chaque mois, un membre exposerait sa problématique et bénéficierait de l'avis de ses pairs, en toute confidentialité. Il profiterait d'une aide pour déterminer les orientations pertinentes pour l'entreprise, d'un regard extérieur sur sa stratégie, de l'expérience et des bonnes pratiques de chacun...

Un dirigeant proche de la rupture ne peut plus prendre les bonnes décisions pour son entreprise, il met donc sa situation, sa santé et des emplois en danger. Alors allons encore plus loin dans la solidarité ! Et si nous créons un dispositif permettant de repérer systématiquement les dirigeants proches du burn out pour les soutenir dans la difficulté ? Et si nous accompagnons le rebond des dirigeants dont le projet d'entreprise a échoué ? Et si nous suivions chaque créateur d'entreprise dans ses premières années pour qu'il bénéficie de notre expérience ? Et si nous maintenions le contact avec les dirigeants qui viennent de prendre leur retraite ? Sortons de notre isolement. Nous avons des possibilités d'actions sociétales immenses et une capacité d'action que nous sous-estimons considérablement. Ne nous en privons pas, et faisons-en profiter les autres !

# CONCLUSION

---

Faut-il encore vous convaincre que les dirigeants peuvent créer cette étincelle qui, d'engagement en engagement, transformera irrémédiablement le monde de l'entreprise et sa place dans la société ? Nous sommes passés à une nouvelle époque dans laquelle l'entreprise est désormais l'endroit où l'on partage et vit des valeurs, où des règles de bien-vivre ensemble existent et sont respectées, où l'entraide est réelle et stimule l'envie d'appartenir au groupe.

Désormais, la force de la citoyenneté s'exprime dans chaque collaborateur, à travers l'entreprise reconnue comme actrice à part entière du bon développement du territoire. De plus en plus, le citoyen actif est celui qui s'implique dans des initiatives contribuant au bien-être à l'intérieur comme à l'extérieur des murs de l'entreprise. En fait, l'entreprise devient progressivement aussi légitime que l'action publique dans la création d'un écosystème permettant l'épanouissement de chacun. Nos collaborateurs eux-mêmes s'interrogent sur la pertinence de l'action politique et sur la légitimité des organisations représentatives. Cela se traduit notamment dans les urnes. Pour eux, nous ne sommes plus les « salauds de patrons » que beaucoup stigmatisent sur l'autel de leurs convictions anachroniques. Nous sommes juste

des créateurs de richesses, d'emplois et de bien-être sur le territoire.

Un autre monde se crée, une nouvelle citoyenneté aussi. Nous avons le choix, en tant que dirigeant, de faire entrer de plain-pied notre entreprise dans ce nouveau millénaire... ou de la faire vivre sur les vestiges d'un passé malheureux. Changer pour transformer notre entreprise sera peut-être long et difficile, mais le chemin en vaut la peine. C'est une formidable aventure humaine à laquelle nous vous invitons à participer.

Alors, osez-vous diriger votre entreprise autrement ?