

Gaëlle Roudaut et Fabienne Ravassard

IMPLIQUER



LES SALARIÉS

**20 pistes d'action
pour renouer la relation
entreprise-collaborateurs**

Vuibert

Gaëlle Roudaut et Fabienne Ravassard

IMPLIQUER



LES SALARIÉS

Vuibert

Couverture : Marion Alfano
Création de maquette : PCA
Adaptation maquette et mise en page : SCM, Toulouse
Illustrations : Gaëlle Roudaut – La Patate@Work

ISBN : 978-2-311-62540-0

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – mars 2022 – 5 allée de la 2^e DB, 75015 Paris
Site Internet : www.vuibert.fr

SOMMAIRE

Introduction	5
Notre approche	11
 CHAPITRE 1	
Travail : adoptez le point de vue des salariés du terrain	13
 CHAPITRE 2	
Motivation : répondez à tous les besoins	29
 CHAPITRE 3	
Management : encouragez l'initiative des managers de proximité	49
 CHAPITRE 4	
Innovation : révélez le désir d'agir des salariés	69
 CHAPITRE 5	
Transformations : accompagnez vos collaborateurs plutôt que le changement	91
 CHAPITRE 6	
Digitalisation : pilotez la cohérence des outils de travail	109
 CHAPITRE 7	
RSE : agissez d'abord pour et avec vos salariés	131
 CHAPITRE 8	
Ressources humaines : proposez un modèle vraiment humain	149

CHAPITRE 9

Communication interne : faites-en un levier stratégique 169

CHAPITRE 10

Gouvernance : proposez un nouveau cadre de coopération..... 189

Conclusion..... 211

Remerciements..... 215

Les auteures..... 217

Bibliographie..... 219



Retrouvez également *Impliquer vraiment les salariés* sur
www.impliquervraimentlessalaries.com

Un site web pour aller plus loin, avec un quiz
et des contenus inédits.

INTRODUCTION

*« Trust your employees, they will create magic »
Vineet Nayar*

POUR UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE DE L'ENTREPRISE...

Depuis le début des années 2000, l'entreprise assiste impuissante au « désengagement » de ses salariés. Défini comme la baisse de l'implication vis-à-vis de l'entreprise et surtout du travail, ce désengagement se traduit notamment par l'accroissement du *turnover* et la progression de l'absentéisme. Il se manifeste aussi par des comportements conduisant à la réduction de l'efficacité et de la proactivité. Son coût serait évalué à près de 15 000 euros par salarié et par an, selon l'indice de bien-être au travail du cabinet Mozart Consulting. Comment réussir à réconcilier l'entreprise avec ses salariés sans céder à la tentation du « c'était mieux avant », ce vieux vent de nostalgie qui oppose les générations et ne produit aucun mouvement neuf ?

Ce qui a changé, ce n'est pas le niveau d'engagement des salariés, c'est le monde

Durant le xx^e siècle, et notamment après la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise s'est transformée dans des séquences de temps suffisamment longues pour que les équipes et les organisations s'y adaptent « générationnellement ». Pendant les Trente Glorieuses, les salariés ont globalement vu leurs conditions de travail s'améliorer, des secteurs d'activité se sont structurés et ont été à l'origine d'accords d'entreprise de plus en plus favorables. Pour profiter du progrès social et technologique, il fallait plus d'argent : le travail comme marqueur de réussite de la vie était alors au cœur du modèle. L'intérêt des salariés rejoignait naturellement celui de l'entreprise : s'engager pour réussir rendait l'entreprise performante. L'entreprise toute puissante était

créatrice de valeur, pourvoyeuse de réussite et de progrès économique et social. Ce modèle fut à son apogée dans les années 1980.

Une brusque accélération des mutations et une série de « désenchantements »

Dans les années 2000, le digital et sa succession de nouvelles possibilités de transactions et de communication sont venus percuter la société dans son rapport au temps, à l'espace, mais également à la consommation.

Le monde de l'entreprise et les salariés se sont retrouvés dans la tourmente de transformations profondes et rapides. L'entreprise a réclamé à ses salariés plus d'efforts, qu'ils s'engagent encore plus, se plient – et vite ! – aux nouvelles contraintes. Elle a enchaîné les réorganisations, multiplié les contrôles, les *reportings*, et réclamé l'engagement comme elle l'avait toujours fait : par l'injonction hiérarchique, qui faisait sa force au xx^e siècle.

Au cours de ces mêmes années, une nouvelle réalité percute l'humanité : les ressources de la planète ne sont pas infinies et, pire encore, l'usage que les humains font de ce monde accélère sa destruction. L'obligation de performance s'est brutalement télescopée avec celle de protéger l'environnement, et la croissance n'est désormais plus un modèle de réussite universel. L'entreprise doit revoir sa finalité même, raisonner par le prisme de l'impact environnemental et sociétal. Elle prend conscience que sa sauvegarde passera par la prise en compte de ses parties prenantes : actionnaires, clients, partenaires, et avant tout, bien sûr, salariés. Elle les sollicite pour cette transformation-là aussi, qui s'ajoute à celle produite par le numérique.

En l'espace d'une décennie, la réussite au travail n'est plus une valeur cardinale. Dans un monde du travail devenu précaire, là où leurs aînés se surinvestissaient hier dans l'entreprise pour s'y réaliser, les générations les plus jeunes entrant dans le monde du travail écarquillent les yeux, incrédules, dans ce milieu fermé et cloisonné, où ils ne parviennent pas à s'inspirer/respirer. Ils se détournent. Ils s'engagent, oui, mais ailleurs : dans le social, le local, le quartier, la famille, les amis. L'entreprise est un moyen de vivre, ce n'est pas la vie, et sa demande d'engagement n'est plus recevable, elle ne fait plus sens : Comment peut-elle se croire encore toute-puissante, alors qu'elle est si petite face aux défis du monde et de l'environnement ? Un gouffre s'ouvre.

En 2020, la brutalité de la crise planétaire de la pandémie de Covid-19 a accéléré le phénomène. Par nécessité, le télétravail est devenu la norme, et la préservation du vivant le seul sens. Le gouffre s'est encore creusé entre l'entreprise et ses collaborateurs citoyens du monde qui pensent différemment leur rapport au travail : « *Voilà comment je veux vivre, et voilà de combien j'ai besoin pour vivre cette vie-là.* » Dans cette équation, l'engagement au travail n'est plus une donnée sur laquelle l'entreprise peut compter.



LA GRANDE DÉMISSION : UN PHÉNOMÈNE ENDEMIQUE PLUTÔT QU'ÉPIDÉMIQUE ?

En 2021, 38 millions d'Américains ont quitté leur travail sur 162 millions d'emplois. Directement liée à la crise du Covid-19 et à la surexposition sanitaire de certains métiers de service, restauration et hôtellerie, cette vague concerne progressivement tous les emplois, à tous les niveaux de responsabilité.

Bien qu'en France, sur un marché du travail très peu comparable, le phénomène soit moindre, les démissions ont aussi augmenté en 2021 et les difficultés de recrutement s'accroissent dans de nombreux secteurs d'activité. La crise semble ici agir comme le révélateur d'un malaise endémique pour de nombreuses catégories de salariés, qui tout en restant au travail avaient sans doute déjà démissionné dans leur tête.

Au-delà des questions salariales et des conditions de travail qui devront être au cœur des débats politiques des prochains mois, il est urgent que les entreprises s'attellent à la question majeure de la place qu'elles devront faire demain aux femmes et aux hommes qu'elles emploient et en dehors desquels elles ne sont, en fait, rien.

Et si c'était l'entreprise qui s'engageait envers ses collaborateurs ?

Les dispositifs d'engagement déployés sont nombreux. L'entreprise cherche à engager « à tous les étages, partout, tout le temps ». Séminaires d'embarquement, ateliers de coconstruction – souvent sans lendemain –, profusion de newsletters et dispositifs de salariés ambassadeurs se mêlent, se télescopent, ajoutant à l'incompréhension.

Ces actions restent inefficaces, notamment parce qu'elles sont le plus souvent portées par les seules directions des ressources humaines, qui n'ont pas la capacité d'agir sur la totalité de la relation entre les salariés et leur entreprise.

Nous proposons à l'entreprise de cesser de réclamer l'engagement des salariés. Réservons, comme nous y invite Martin Richer, fondateur de Management & RSE, le terme d'engagement aux militaires et aux sacerdotaux, dont l'œuvre d'engagement conscient se fait « corps et âme » envers un objet bien plus grand qu'eux, la Nation pour les uns, Dieu pour les autres. Désacralisons l'entreprise et mettons en place, plus humblement et sans confrontation, les conditions de l'implication de chacun dans l'action collective.

Nous proposons un changement de paradigme, où l'engagement vient de l'entreprise, qui œuvre pour mettre en place de nouvelles conditions d'implication de ses salariés. Nous proposons que ce mouvement s'opère de façon systématique et institutionnalisée, qu'il concerne tous les métiers, coopérant au service d'une expérience cohérente, issue des besoins et de la vision des collaborateurs de l'entreprise.

C'est cet effort systémique de l'entreprise et de tous ses métiers agissant de façon coordonnée pour et avec le salarié que nous proposons d'explorer dans cet ouvrage, et que nous appelons l'« expérience entreprise ». Elle s'ancre sur quatre piliers :

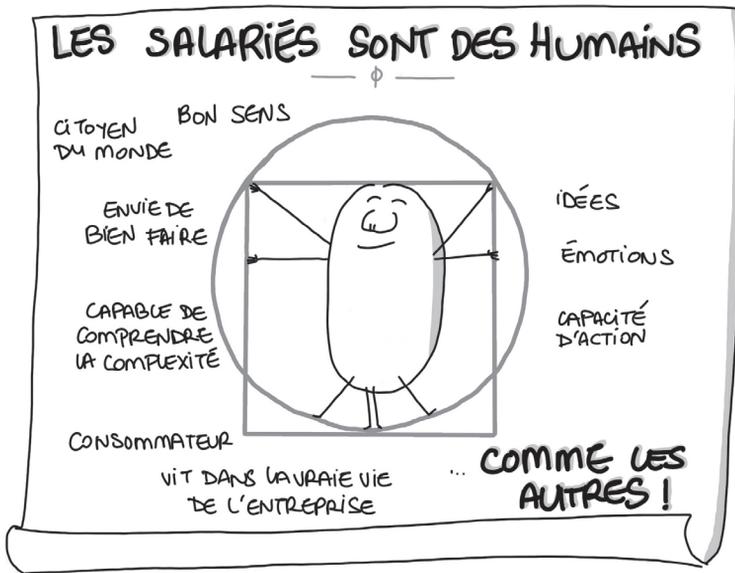
1. L'entreprise est complexe. Elle revêt des réalités différentes selon les lunettes que porte chaque personne qui y travaille. Enjeu d'équilibre financier pour un comptable, organigramme pour un secrétaire général, flux de données à sécuriser pour un informaticien, marque ou enseigne pour un chargé de marketing... Ce que ces réalités ont de commun, c'est la multitude humaine qu'elles représentent. La gageure consiste à faire fonctionner cette multitude de visions et d'actions en cohérence, en chaussant délibérément les lunettes de ceux qui agissent au cœur de l'activité, que nous nommerons les collaborateurs de la zone de création de valeur (voir Chapitre 1).

2. Les salariés, premières parties prenantes de l'entreprise, n'en sont pas les vassaux, mais des acteurs libres et conscients. En tant qu'êtres humains, ils sont « aussi » et tout autant des citoyens du monde dotés d'idées, d'émotions et de capacités d'action. Ils sont, à ce titre, confrontés aux mêmes questions que celles que doit aujourd'hui traiter l'entreprise : incertitudes, complexité du monde, crise économique et sociale, changement climatique, etc. Nous considérons l'entreprise et ses salariés comme les acteurs d'un même monde à réinventer, ensemble et à égalité.

3. L'humilité, dont celle des dirigeants, devient une condition majeure de transformation. Dans ce monde où chacun s'est vu

communément si vulnérable en 2020, qui peut encore se targuer d'avoir les réponses à tous les problèmes auxquels les organisations doivent faire face ? Déployer et animer une « expérience entreprise » pour s'appuyer sur les citoyens du monde que sont les salariés nécessite d'accepter cette vulnérabilité et de mettre de côté les représentations habituelles du dirigeant « surpuissant ». Sans cette règle du jeu, l'intelligence collective n'est qu'une énième mode managériale.

4. L'entreprise, qui est d'abord un nœud de relations humaines, est vivante. Elle est en cela un système où faire bouger un « petit bout quelque part » est toujours possible pour créer une nouvelle dynamique.

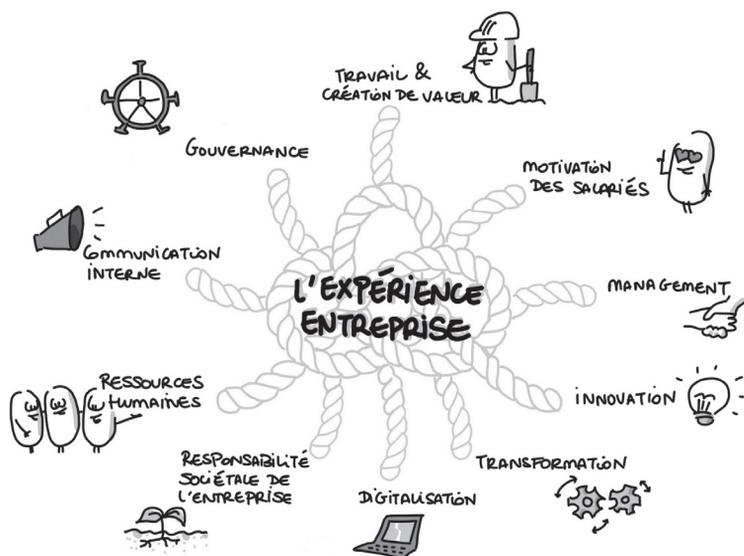


À partir de ces quatre piliers, nous posons le postulat qu'une nouvelle expérience de l'entreprise est possible, créatrice de décloisonnement et de connaissance mutuelle, accélératrice de coopération, respectueuse, pourvoyeuse de sens et, finalement, artisanne d'une performance durable.

Pour déployer et animer l'expérience entreprise, nous proposons d'agir sur plusieurs dimensions, chacune faisant l'objet d'un chapitre :

- Identifier les salariés qui créent la valeur et regarder l'entreprise avec leurs lunettes (Chapitre 1).

- Prendre en compte les besoins psychologiques des salariés comme facteurs de motivation (Chapitre 2).
- S'intéresser aux conditions d'autonomie des managers de proximité (Chapitre 3).
- En matière d'innovation, solliciter vraiment l'intelligence de tous (Chapitre 4).
- Partir du vécu et de la réalité du travail pour conduire les transformations (Chapitre 5).
- Apporter de la cohérence dans les systèmes d'information, pour mettre les usages digitaux au service du quotidien (Chapitre 6).
- En matière de responsabilité sociétale de l'entreprise, commencer par capitaliser sur la richesse humaine interne (Chapitre 7).
- Proposer un modèle de relation vraiment humain (Chapitre 8).
- Développer la communication interne comme une fonction stratégique à même de proposer et d'animer un récit collectif cohérent (Chapitre 9).
- Poser les bases d'une gouvernance où les décisions et les actions sont coconstruites dans une logique d'expérience entreprise fluide et sans couture pour tous (Chapitre 10).



Cette représentation de l'expérience entreprise permet de la partager de façon non linéaire : le lecteur est libre d'aborder en premier les thèmes qu'il souhaite découvrir.

NOTRE APPROCHE

Les chapitres de ce livre sont nourris de différentes sources :

- **de notre expérience personnelle**, des diagnostics et études sur le terrain que nous réalisons dans le cadre de nos activités de conseil, de nos pratiques d'animation des dynamiques internes; toutes les situations décrites sont réelles, mais anonymisées pour respecter la confidentialité inhérente à notre activité;
- **des théories de l'organisation et de sciences sociales**, dont la bibliographie se trouve en fin d'ouvrage;
- **d'entretiens avec des chercheurs et professeurs du monde académique, d'interviews d'experts, de managers et de dirigeants**;
- **de workshops que nous avons animés au printemps 2021** : les pistes d'action issues de nos pratiques ont été soumises au regard critique de collaborateurs et managers de diverses entreprises, membres d'associations professionnelles et de collectifs partenaires, ou dont nous sommes adhérentes : COM'ENT, INNOV'AC-TEURS et PROMOT'HER.



DE QUELLES ORGANISATIONS EST-IL QUESTION ?

Lorsque l'entreprise a beaucoup grandi, le fil qui relie les décisions aux actions du terrain devient souvent si long qu'il s'emmêle et fait des nœuds. S'y mélangent les processus et les responsabilités, comme le feraient les cordages d'un voilier. Au lieu d'assurer la levée et la tenue des voiles, ils empêchent le bateau et son équipage de prendre le large.

Taille, secteur d'activité, privé/public, empreinte géographique, etc. Toutes les organisations sont concernées à un moment de leur vie par la nécessité de dénouer leurs cordages et de s'assurer qu'elles embarquent bien l'équipage.

Ainsi, une filiale de 200 personnes, au sein d'un grand groupe, peut aussi bien se trouver face à l'imbroglio qu'une multinationale.

CHAPITRE I

TRAVAIL : ADOPTEZ LE POINT DE VUE DES SALARIÉS DU TERRAIN

C'EST DU VÉCU « De toute façon, on n'est là que pour faire ce qu'on nous dit de faire... »

Dans les sièges des grandes entreprises, l'urgence est à la conduite des projets de transformation qui s'amoncellent, à l'application des nouvelles contraintes juridiques, à la gestion des crises, à l'élaboration des procédures, ou encore au pilotage de la performance. À ce niveau-là de l'entreprise, le travail de conception et d'administration est complexe, les interactions entre services sont incessantes, les décisions s'empilent. Pendant ce temps, dans les centres de production, sur les plateformes téléphoniques ou dans les boutiques de ces mêmes entreprises, on essaie de travailler en faisant de son mieux. Laurent et Camille, chargés d'assistance client d'une grande banque, se retrouvent à la cantine à 12 h 10 pour déjeuner ensemble avant la cohue.

☞ **Laurent :**

Tiens, tu connais la dernière ? ... On va nous installer un *chatbot* sur le PC... Une sorte d'intelligence artificielle tu vois...

Camille :

Ah bon ? Pour quoi faire ?

Laurent :

Pour le tester. Ils veulent bientôt installer ce machin-là sur le site Internet pour que les clients lui posent directement leurs questions... En gros, au

lieu que ce soit moi ou quelqu'un de l'équipe d'assistance qui leur réponde, c'est le robot qui va le faire... T'imagines un peu...

Camille :

Waouh ! Et les clients ? On leur a demandé leur avis ? Ça ne va pas leur plaire...

Laurent :

J'ai réagi comme toi à la réunion d'équipe hier. J'ai dit : « Nos clients, ce sont principalement des seniors, déjà qu'ils ont du mal avec le nouvel espace client ! Le nombre d'appels qu'on traite pour ça, ce sont des dizaines par jour ! Et on ne leur donne pas juste une explication : on leur tient la main, ça prend du temps, après ils sont contents, ça va, on les fidélise bien... Alors parler à un robot, ça va être coton. »

Camille :

Il a répondu quoi, le chef ?

Laurent :

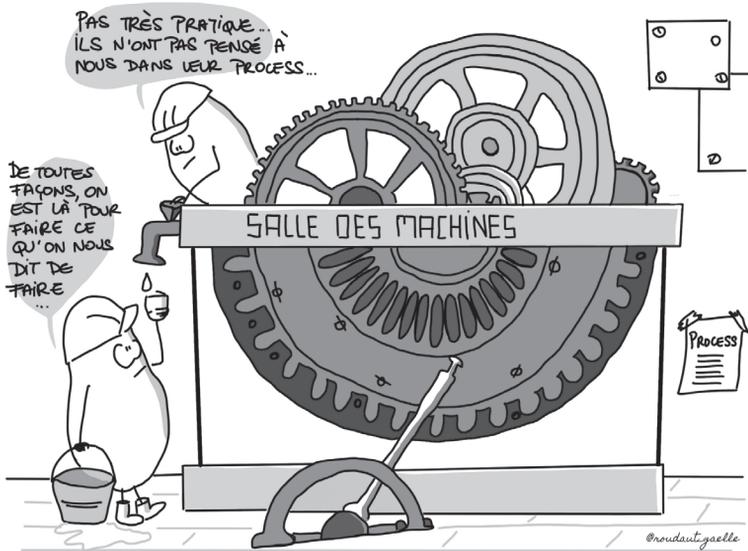
Que j'exagère, comme toujours, que veux-tu qu'il dise... Il a ajouté que c'est simple, intuitif, qu'il y a déjà pas mal de boîtes qui font ça... C'est pour février...

Camille :

Février ? Bingo ! En même temps que le changement de système de gestion des réclamations... Ça va chauffer sur la plateforme, la DMC [durée moyenne des communications] va flamber !

Laurent :

Ça aussi je l'ai dit à la réunion. Ça crève les yeux. Surtout que bien sûr, le robot, il ne sera pas intelligent tout seul : on va devoir lui apprendre les réponses ! En vrai, ça pourrait être marrant de faire ça. Mais on va devoir le faire à l'arrache... On pouvait faire tout ça autrement, mais bon, de toute façon, on n'est là que pour faire ce qu'on nous dit de faire... ”



MATIÈRE À PENSER Et si l'entreprise reconnaissait l'intelligence du terrain ?

Où l'on comprend pourquoi l'entreprise a intérêt à identifier les collaborateurs de la zone de création de valeur et à chausser leurs lunettes pour poser les fondations d'une nouvelle expérience entreprise.

Dans l'entreprise, l'activité qui participe le plus directement à ce qui fait sa valeur est effectuée par les salariés « de terrain ». C'est ce que l'on appelle communément l'activité cœur de métier, en lien direct avec la finalité économique de l'entreprise. L'opérateur d'usine produit les pièces d'une industrie de production, le vendeur d'une entreprise de la distribution vend les produits en boutique, le conseiller commercialise les services financiers d'un établissement bancaire. Ces acteurs de terrain font le travail que les sociologues des organisations ont défini comme le « travail réel », c'est-à-dire adapté à la réalité d'un contexte local, de contraintes spécifiques, mais aussi à celle de leurs capacités personnelles et d'équipe, et de leurs désirs et représentations de ce que doit être ce travail à leurs yeux.

L'entreprise génère un autre type d'activités, exercées par les salariés « du siège ». Celles-ci sont des missions de support à l'activité cœur de métier, avec la mise à disposition et l'organisation des différents moyens (humains, matériels, informatiques, logistiques, etc.). Elles élaborent également les processus et les règles destinés à répondre aux impératifs financiers et réglementaires qui encadrent son secteur d'activité. La sociologie du travail décrit l'ensemble de ces activités comme le « travail prescrit », qui consiste à dire comment faire le travail.

Dans les faits, le travail réel effectué sur le terrain n'est jamais le travail prescrit tel que défini dans les bureaux du siège.

Une discordance entre travail réel et travail prescrit qui produit le désengagement de tous

L'écart entre les deux formes de travail est une cause inépuisable de tentatives d'ajustement, d'adaptations, de négociations entre les uns et les autres.

La financiarisation et la complexité juridique grandissantes, couplées aux nécessités de transformations depuis plusieurs décennies, contribuent à creuser encore cet écart, car la quantité de travail prescrit s'accroît, au point que les salariés du siège finissent par oublier pour qui – donc pour quoi – ils travaillent. L'impression de « faire des procédures pour des procédures », puisqu'ils perçoivent qu'elles peinent à être appliquées, génère chez eux un sentiment d'inutilité et provoque leur désengagement. Les salariés du terrain, quant à eux, déboussolés par ce qu'ils vivent comme des actions répétées de complexification inutile de leur travail, perçoivent un manque de confiance de la part d'une entreprise qui réglemente de plus en plus leur activité sans tenir compte de leur réalité. Ayant le sentiment qu'elle doute de leur intelligence et de leur capacité d'adaptation, ils baissent les bras.

Le désengagement se manifeste donc à différents niveaux de l'entreprise. Il s'observe dans l'absentéisme physique et moral, et on le repère dans un vocabulaire systématique, généralisant les difficultés et caractéristique des situations de blocage : « de toute façon », « toujours » ou encore « jamais ».



2020. L'AVEU D'UN OUBLI

En mars 2020, lors du confinement mondial lié à la crise pandémique due au Covid-19, face à l'obligation de continuer à faire tourner l'économie de première nécessité, c'est le travail réel qui a permis aux organisations, aux familles et à la société entière de tenir debout. Évidemment, tout le monde l'a constaté. L'universalité et l'intensité de la crise ont poussé nombre de voix à féliciter et remercier ces salariés du front, mais aussi à dire qu'il ne faudrait plus, à l'avenir, les oublier... Un aveu implicite, sous-entendant qu'en effet, ces travailleurs sont la plupart du temps les grands oubliés, alors même qu'ils sont le cœur du réacteur.

Faire une vraie place au travail réel et à l'intelligence de tous

La réussite de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs nécessitent que les équipes impliquées partagent une même vision, de manière à « ramer dans la même direction ». Plus la complexité juridique et financière s'amplifie, ou plus l'entreprise est grande, et plus le risque est important de voir se diluer cette énergie commune. En s'attachant à mieux connaître le travail réel et à en faire un référentiel commun, l'entreprise reste concentrée sur sa performance et sa réussite, tout en fédérant l'ensemble de ses équipes autour d'une vision commune.

Faire de la vision du terrain un élément de partage, un « commun » de l'entreprise permet dans le même temps d'accorder du crédit à l'intelligence de tous les salariés, quelle que soit leur place dans la structure. Les fonctions support « prescriptrices » des règles et procédures pourront le faire dans le cadre de la réalité du travail de ceux qui les appliquent, contribuant ainsi à plus d'efficacité et évitant les dérives abordées dans cet ouvrage.

Il s'agit là de la force du choix initial de Vineet Nayar, l'ex-dirigeant de HCL Technologies, qui a proposé à toute son organisation de partir des besoins des collaborateurs de ce qu'il nomme la « zone de création de valeur de l'entreprise », pour relancer la performance de son groupe.



COMMENT VINEET NAYAR, AUTEUR DE *EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND*, EXPÉRIMENTE L'ENTREPRISE DEPUIS LES « COLLABORATEURS DE LA ZONE DE CRÉATION DE VALEUR »

En 2005, face à la nécessité pressante de renouer avec la performance, Vineet Nayar, alors tout juste nommé P-DG de HCL Technologies, commence par aller à la rencontre de ses clients. Il se prépare alors à recevoir leurs félicitations pour les solutions livrées avec succès, tout autant qu'à essayer les pires reproches de clients insatisfaits de solutions dégradées ou de produits inadaptés.

Ce qui se passe lors de ces rencontres est bien différent. Qu'ils soient satisfaits ou non, que les projets menés pour eux aient été réussis ou aient échoué, les clients « *voient plus de valeur dans les personnes, les employés qui leur fournissaient les services, que dans les services et les technologies en eux-mêmes* ».

Il part alors à la rencontre de ces salariés du terrain, avec lesquels il échange longuement et ouvertement sur les problèmes que rencontre l'entreprise. Il comprend alors que « *ceux qui faisaient le vrai travail [...] étaient par eux-mêmes la valeur que l'entreprise offrait aux clients. Pris ensemble, ils composaient la zone de création de valeur au sein de la hiérarchie.* » Germe alors chez ce dirigeant la conviction que « *lorsqu'une entreprise fait passer ses employés en premier, c'est en réalité le client qui se retrouve mis en avant et en retire le plus d'avantages, et d'une manière bien plus performante qu'à travers les programmes de services client traditionnels* ».

Cinq années plus tard et malgré la crise de 2008 qui a frappé mondialement ce secteur, l'entreprise de 30 000 collaborateurs a triplé son chiffre d'affaires, est devenue un acteur mondial de premier plan et tous les voyants sont au vert.

Quels nouveaux services a-t-elle inventés durant cette période ? Aucun. A-t-elle développé de nouveaux programmes de satisfaction client ? Non. L'innovation qui lui a permis cette réussite, c'est de s'être appuyée sur sa connaissance approfondie de la zone de création de valeur de l'entreprise et sur sa conviction que l'intelligence du terrain était puissante et pouvait contribuer à la redresser. Ces collaborateurs ont fait remonter leurs besoins et difficultés aux fonctions du siège, qui concernaient principalement la simplification, la fluidification et l'accélération des décisions sur des sujets à forte création de valeur pour les clients et pour l'entreprise.

Cette notion de zone de création de valeur pour décrire le travail réel réalisé par les salariés, est centrale dans une démarche d'expérience entreprise.

La nouvelle dynamique d'entreprise qu'il a créée indique une voie majeure de transformation pour permettre aux entreprises de résoudre leurs difficultés liées au désengagement de leurs salariés. Si toute l'entreprise « chaussait les lunettes » de ses collaborateurs de la zone de création de valeur, leur réalité et leurs contraintes de travail seraient prises en compte par tous, et non seulement ils se sentiraient considérés et reconnus, mais leur expérience de l'entreprise n'en serait que plus fluide, et les fonctions dites « support », retrouveraient ce sens qui leur fait aujourd'hui défaut.

Des tentatives insuffisantes de prise en compte des salariés

La prise en compte du vécu des salariés existe déjà au travers de plusieurs approches expérimentées depuis de nombreuses années dans les entreprises : la symétrie des attentions – qui vise à avoir les mêmes attentions envers les salariés que celles qu'il leur est demandé d'avoir à l'égard de leurs clients –, l'expérience collaborateur – qui se préoccupe des relations employé-employeur – ou encore les politiques de qualité de vie au travail (voir Chapitre 8).

Pour plusieurs raisons, ces démarches ne sont pas suffisantes pour permettre de créer de nouvelles dynamiques de travail. Dans certains cas, ces initiatives mènent à de nouvelles prescriptions, générées depuis le siège, qui ne sont pas appropriées au travail des collaborateurs de la zone de création de valeur. Dans d'autres cas, elles ne sont portées que par une direction support de l'entreprise et ne sont donc pas considérées comme stratégiques par les autres métiers. Elles incombent notamment aux directions des ressources humaines, qui prennent en compte l'expérience des salariés selon les étapes de carrière, pour en améliorer la fluidité. Elles ne traitent cependant pas des autres irritants liés à la prescription du travail ou à la digitalisation des outils, à la cohérence des dispositifs de communication ou à l'accompagnement des collaborateurs dans les transformations, dont la responsabilité incombe à d'autres fonctions.

Il apparaît donc nécessaire d'aller plus loin que ces démarches, et de proposer un modèle de fonctionnement à même d'entraîner systématiquement l'entreprise dans une nouvelle dynamique.



QUAND LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS N'ATTEINT PAS LES COLLABORATEURS DE LA ZONE DE CRÉATION DE VALEUR...

Dans une logique de symétrie des attentions, les entreprises ont souhaité offrir à leurs collaborateurs la même qualité et la même variété de moyens digitaux que celle offerte à leurs clients. Les dispositifs de communication interne, par exemple, se sont donc digitalisés en quelques années, avec les intranets d'abord, puis les réseaux sociaux d'entreprise ou encore les applications mobiles. Les journaux internes se sont raréfiés, les présentations PowerPoint de 50 diapositives encombrant les messageries des managers de proximité, les vidéos pullulent – car « une vidéo, c'est sympa, ça engage » –, etc.

Ces contenus, aisément accessibles aux salariés des fonctions administratives qui travaillent quotidiennement avec des ordinateurs et des smartphones professionnels sur lesquels arrive en continu leur flux (messagerie, espaces de collaboration), n'atteignent que très partiellement, voire pas du tout les ouvriers qui, sur un chantier du matin au soir, manipulent marteau-piqueur, truelle ou pinceau. Ceux-ci, lorsqu'ils ont été dotés d'un smartphone professionnel, le laissent précautionneusement en sécurité dans le fourgon, d'autant plus que son usage est strictement interdit sur le chantier pour des raisons évidentes de sécurité liée à l'attention.

Ces mêmes contenus n'atteignent qu'en pointillé les conseillers téléphoniques de plateforme de contact client, qui se connectent dans le cadre d'horaires très surveillés pour gérer les appels, et se déconnectent à la pause pour prendre l'air. Ils sortent alors de leur poche non pas l'outil professionnel où se trouve l'application interne de partage de vidéos, mais leur smartphone personnel, pour parler avec leurs amis, appeler leur compagne ou leur compagnon, ou encore surfer sur leur réseau social préféré.

Pourtant outillés comme le sont les clients, les collaborateurs terrain sont de moins en moins exposés à la communication de leur entreprise pour une raison simple : leur équipement a été décidé sans prendre en compte la réalité de leur travail.

Vers une nouvelle dynamique d'entreprise, portée par la vision commune de la zone de création de valeur

La prise en compte du travail de la zone de création de valeur par toutes les fonctions de l'entreprise est l'acte fondateur de la mise en œuvre d'une véritable expérience entreprise, ancrée dans le quotidien et l'opérationnel, et à même de produire la cohérence de vision qui fait aujourd'hui souvent défaut. Elle engage l'entreprise tout entière, qui est ainsi invitée à se « glisser dans la peau » de celles et ceux qui font sa valeur, une façon radicalement différente de percevoir la vie...



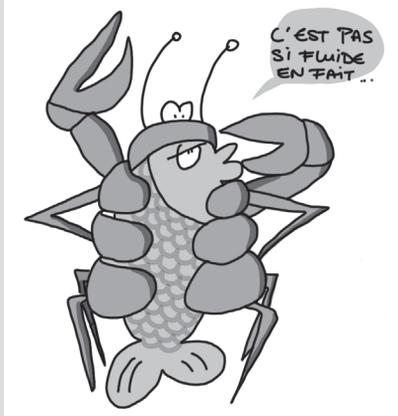
HOMARD OU POISSON ?

« Un homard, c'est autre chose qu'un poisson ! Vivre dans une carapace, autrement dit avoir ses os autour de soi, quel changement radical ce doit être dans la façon de comprendre la vie. »

(Extrait du roman *Saint Glinglin* de Raymond Queneau)

Cette image très évocatrice illustre exactement ce que l'expérience entreprise peut produire en matière de changement de perception et de compréhension les uns des autres. Changer de peau, c'est le moyen de comprendre la vie de façon radicalement différente.

Les dirigeants poissons sauront-ils faire l'expérience entreprise du salarié homard ?



Le contexte d'incertitudes croissantes et de crises dans lequel les entreprises doivent aujourd'hui réinventer leur modèle de performance nécessite de produire de nouvelles dynamiques d'innovation et de collaboration. C'est une opportunité pour rompre avec un fonctionnement qui s'essouffle et désengage, et pour fédérer l'ensemble des métiers de l'entreprise autour d'un référentiel commun : le travail réel des collaborateurs de la zone de création de valeur. Proposer d'agir dans ce référentiel peut devenir le ciment pour refonder les relations entreprise-salarié et produire collectivement cette nouvelle dynamique. On peut faire le pari que ce référentiel commun est suffisamment puissant pour constituer une nouvelle règle de fonctionnement et de gouvernance de l'entreprise (voir Chapitre 10) en remettant l'intelligence humaine au centre du jeu. Quelle meilleure chance donner à l'entreprise pour qu'elle réussisse ses transformations et qu'elle soit performante dans la durée ?

FAIRE ÉQUIPAGE

AUTREMENT

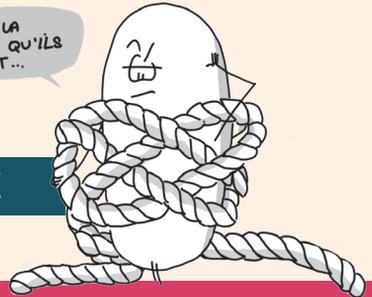
Turnover, absentéisme et vagues de démissions... L'attachement des salariés au monde du travail a profondément diminué, non sans conséquences sur la performance des organisations.

Plutôt que d'exiger des salariés un engagement qui n'est désormais plus en phase avec notre société, et si c'était à l'entreprise de s'engager auprès de ses collaborateurs ?

Face à un enjeu devenu stratégique, **dirigeants et DRH doivent repenser les conditions de l'implication de chacun** et mettre en place **une nouvelle expérience de l'entreprise**, garantie d'une efficacité durable.

Management, innovation, RSE, digitalisation, RH, gouvernance... Tendant le miroir du vécu des salariés et des irritants de l'entreprise, ce livre vous propose d'agir sur votre organisation dans toutes ses dimensions et présente **20 pistes d'actions** concrètes pour embarquer vos salariés et prendre le large vers de nouveaux succès !

"RENDRE LA RELATION" QU'ILS DISAIENT...



ILLUSTRÉ PAR LA PATATE @WORK

Fabienne Ravassard est fondatrice de Baïrlaa, agence conseil en communication interne, accompagnement des transformations et dynamique d'entreprise. Elle intervient également dans différentes écoles de communication.

Gaëlle Roudaut est consultante freelance en transformation digitale, formatrice et facilitatrice graphique (La Patate @Work). Membre de la rédaction du MagRH, elle intervient à l'IGS-RH et Sup des RH.

www.Yuibert.fr

