



## Prospectives

# REMETTRE DU SENS DANS L'ENTREPRISE

Aliénant, conflictuel, le travail ? Peut-être, mais c'est aussi là que les Français placent leurs espoirs d'une vie plus épanouissante et d'une société plus juste. A condition que l'entreprise retrouve un sens qui lui fait souvent défaut aujourd'hui.

ADRIEN GUILLEMINOT

Entrepreneurs, syndicalistes, penseurs, responsables associatifs... Réunis à l'occasion du colloque « Changer de méthode, un impératif ! » à l'invitation du MEDEF et du CESE, des personnalités aussi diverses que le prêtre et philosophe Frère Samuel Rouvillois, Antoine Lemarchand, président de Nature & Découvertes, Jean-François Naton, vice-président du CESE, membre du groupe de la CGT, ou encore Pascal Canfin, directeur général de WWF France, y ont débattu des grands enjeux liés à la réforme de la France. La méthode retenue ? Mettre tous les sujets sur la table, pointer les dysfonctionnements et les atouts du « navire » France. Sans forcer le cap. « C'est l'essence même du Conseil Economique Social et Environnemental de trouver des terrains d'entente, d'établir un dialogue pacifié entre les composantes de la société dans la sérénité et l'efficacité », pointait ainsi Patrick Bernasconi, président du CESE et hôte du colloque.

« En Afrique, en Asie, on nous dit : vous avez tout, et on ne vous entend plus, déplore Pierre Gattaz, le président du MEDEF La France a 13 médailles Fields, autant que les Etats-Unis, pourtant nos compatriotes semblent saisis par la morosité. » Pour comprendre les racines

**« Redonner du sens à l'entreprise, c'est répondre à trois questions : à quoi sert ce que je fais dans l'entreprise, à quoi sert l'entreprise elle-même, et en quoi construit-elle une société ? »**

de leur mal-être et leur permettre de proposer leurs solutions, l'organisation patronale a ouvert un site participa-

tif (france-2020.com, qui a enregistré 20 000 contributions), et commandé à l'institut ViaVoice un grand sondage auprès des Français. Première conclusion ? C'est au sein de l'entreprise que doivent porter les premiers efforts. Lorsqu'elles sont obsédées par la performance (pour 38 % des sondés) et négligent l'humain (37 %), elles concourent au dérèglement du système. Pour autant, les créateurs d'entreprises font le plein d'opinions positives (64 %) et l'entreprise est – avec la société civile – l'entité la plus légitime aux yeux de nos compatriotes pour réformer en profondeur le système. Grande défiance, mais aussi grandes attentes donc : cette relation paradoxale des Français envers l'entreprise est résumée par l'anthropologue Pascal Picq : « Longtemps, l'essentiel de la vie se faisait en dehors de



l'entreprise : on était citoyen, militant, membre d'une église.... Aujourd'hui le monde du travail est au cœur de nos sociétés, et ce monde est en train de se perdre.» Dès lors, le premier chantier de la réforme s'impose logiquement : comment redonner du sens et des valeurs aux entreprises ?

Pour Pierre-Yves Gomez, professeur de Stratégie à l'EM Lyon et directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises, la question est centrale, « et ce n'est pas du blabla. Redonner du sens au travail, c'est en fait répondre à trois questions : à quoi sert ce que je fais dans l'entreprise, à quoi sert l'entreprise elle-même, et en quoi elle construit

une société ? » Trois interrogations « difficiles, complexes, reconnaît Yves de Talhouët, président de la Faïencerie de Gien. Nous essayons de pousser le moteur de la hiérarchie vers le bas. C'est-à-dire de considérer que nos collaborateurs sont tout à fait capables de savoir par eux-mêmes ce qui est bon pour l'entreprise et ce qui ne l'est pas. Mais attention plus d'autonomie égale plus de responsabilités : on compte sur eux ». Ce donnant-donnant rencontre un certain écho du côté des organisations syndicales, lassées de voir leur image réduite à celle d'opposants systématiques. « Nous inviter à débattre, reconnaître que le salarié, celui qui fait, est aussi celui

qui sait, c'est très encourageant, apprécie Jean-François Naton côté CGT. Mais il ne faut pas se mentir : ces professions de foi doivent sortir des colloques et devenir réalité. » Le plus grand manque à gagner des entreprises, en effet, n'est pas le fait des grèves, plaide le responsable syndical. Mais bien du désengagement des salariés, et de l'attitude qui consiste en conséquence à faire ce qu'on leur demande, et rien que ce qu'on leur demande.

Or obtenir (ou retrouver) cet engagement est une mécanique complexe, comme peut en témoigner Antoine Lemarchand, actuel PDG de



tif (france-2020.com, qui a enregistré 20 000 contributions), et commandé à

Dans l'hémicycle du CESE, entrepreneurs, syndicalistes, responsables associatifs et scientifiques ont longuement échangé sur la question du sens dans l'entreprise.



Nature & Découvertes, fondée voilà plus d'un quart de siècle par ses parents. Donner du sens au travail quotidien en encourageant au maximum la prise de décision et l'autonomie, faire comprendre la direction prise par l'entreprise et même permettre à chacun de livrer son opinion, conférer enfin à la société des valeurs qui dépassent celles du compte de résultat : l'héritier a pris ses questions à bras-le-corps depuis qu'il en tient les rênes (voir son interview). « Est-ce que tout le monde est chef ? Non, bien sûr, il faut un patron, et que ce dernier soit exemplaire. Est-ce que la parole est libre tout le temps ? Pas plus, même s'il doit y avoir des moments où on encourage l'expression des équipes », explique Antoine Lemarchand. Et encore ne s'agit-il là que de la dimension interne de la quête de sens de l'entreprise. A travers sa fondation, Nature & Découvertes reverse 16 % de son résultat net à des associations. Choisies, et parfois même présentées par les salariés, ces « bonnes œuvres » constituent aussi un vecteur d'adhésion au projet de l'entreprise. Et l'un des éléments qui expliquent l'excellente image de l'entreprise auprès de ses clients. Un cas isolé, celui de ce distributeur engagé ?

**55 %**  
des Français considèrent que les entreprises sont les plus légitimes pour opérer des changements de fond dans le système économique actuel.

« France 2020. L'économie et les entreprises de demain ». Sondage ViaVoice pour Le Medef, juin 2016.

Oui, mais qui ne demande qu'à faire école. « Si l'on n'inventera jamais des process qui rendent les gens heureux, témoigne Frère Samuel Rouvillois, et s'il est vrai qu'elle pourrait faire mieux en terme d'attention aux personnes et à leurs fragilités, une conclusion s'impose : l'entreprise est aujourd'hui un laboratoire du mieux-être ».

## « On peut être heureux au travail »



PHOTO : MEDEF

Antoine Lemarchand, président directeur général de Nature & Découvertes

**Nature & Découvertes a la réputation de laisser la part belle à l'autonomie de ses équipes. Comment vous y prenez-vous ?**

Chaque année, le projet de l'entreprise est coécrit avec les équipes. Il détaille nos priorités, les étapes... C'est une façon de responsabiliser tout le monde, mais aussi d'admettre qu'il y a trop de changement et trop d'enjeux pour que dirigeant je sois le seul « sachant ». Mais je ne crois pas pour autant que l'on puisse être en permanence dans un management participatif. Si je ne prends pas tout en main, il y a un moment où l'on a besoin d'un chef.

**Il y a aussi besoin de donner une valeur à cette participation...**  
C'est pour cela que nos incitations sont par exemple fondées sur des critères qualitatifs (la satisfaction client par exemple) et pas seulement quantitatifs. Autre exemple : 10 % de notre capital est détenu par nos salariés, par le biais de distribution d'action « gratuites », sur la base du mérite. Et ce dispositif est complété par de la participation et de l'intéressement.

**Et l'entreprise s'y retrouve-t-elle ?**

Indéniablement. Nous figurons dans le top 15 des enseignes préférées des Français, aux côtés de distributeurs plus connus et mieux implantés. Pourquoi ? Nos clients nous disent trois choses : qu'ils sont conscients que nous sommes une entreprise engagée (via notre fondation entre autres), qui s'insère dans un projet de société, avec par exemple, nos ateliers gratuits dans la nature. Enfin qu'ils sentent chez nous des équipes compétentes, motivées et heureuses. Je parle bien de bonheur, et non de bien-être : on peut être heureux au travail, même quand on est vendeur !