



## Innovation Managériale Et Raison D'être De L'entreprise



**“Business is business”, cela ne suffit plus ! Nul besoin d’être néomarxiste ou altermondialiste pour faire ce constat : une entreprise ne peut plus se contenter de justifier son existence par le simple fait qu’elle soit rentable et génère des emplois... Elle devra de plus en plus se légitimer, prouver son utilité à la société.**

Une entreprise devra pouvoir être identifiée, différenciée, par sa raison d’être. Telle est la conviction de Pierre-Alain Raphan, député LREM de l’Essonne, conseil spécialisé dans les transitions managériales, exprimée lors du meetup “futur du travail” organisé par Holaspirit et Happywork à l’Hôtel de l’Industrie le 4 juillet dernier.

### **La raison d’être est une boussole**

Donner une raison d’être à une entreprise, lui donner une mission, c’est créer un sentiment d’appartenance chez ses collaborateurs. C’est ce qui donne du sens au travail, c’est la vision, la direction commune. Cette vision doit être claire et déterminée, pour que les salariés puissent s’aligner et marcher ensemble vers le même cap. Donner du sens au travail commun, c’est donner du sens au travail de chacun, procurer une raison de se lever le matin. La raison d’être d’une entreprise est par ailleurs une aide à la prise de décision. Telle option va-t-elle servir la mission qui a été déterminée ? Ou va-t-elle l’en écarter ?

Outre l’objet de son activité, une entreprise peut aussi nourrir sa raison d’être dans son mode d’organisation, dans sa volonté de partager sa gouvernance, de favoriser l’épanouissement de chacun et d’optimiser le travail collectif. En ce domaine, la marge de progression est considérable.

### **Le virus TFW**



Henri Savall, professeur émérite à l'université de Lyon, a identifié un virus qui infecte le monde : le TFW .

Le T fait référence à Taylor (1856-1915), le plus célèbre promoteur de l'organisation scientifique du travail. Ses travaux et doctrines ont prôné l'hyperspécialisation des individus qui évoluent dans une organisation. Une idée profondément ancrée dans nos sociétés, si bien qu'on trouve naturel de faire le choix du scientifique ou du littéraire, et ce dès l'adolescence. C'est une aberration, on peut tout à fait être les deux et l'histoire regorge d'exemples qu'on se plaît à citer, mais qu'on se refuse à suivre.

Le F évoque Henri Fayol (1841-1925), un ingénieur des mines, auteur de *L'administration industrielle et générale* (1916). Il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management. Fayol voyait comme une absolue nécessité la dichotomie entre ceux qui pensent l'organisation, et ceux qui l'exécutent : "Si tu penses, ne fais pas. Si tu exécutes, ta pensée n'a aucune valeur".

Le W, c'est Max Weber (1864-1920), économiste et sociologue allemand. De ses travaux sur la rationalisation du monde, son éloignement fatal et nécessaire des religions et autres croyances multiséculaires, il a tiré un pragmatisme qui induit une forte dépersonnalisation des tâches : ce sont les nécessités de la tâche qui induisent les décisions, pas les personnalités. Le Général de Gaulle aurait la même approche à une action que la Reine Élisabeth II...

Depuis un siècle, tout a changé dans notre monde, sauf ces fondations qui induisent la norme. Le TFW est répandu dans toutes les organisations, et il n'est pas identifié comme une nuisance. Il représente l'habitude commune et répandue, l'étalon du management, sans qu'on se pose la question de sa réelle efficacité, et encore moins de son humanité.

### Des symptômes alarmants

Selon Officevibe, plateforme d'études et de motivation des collaborateurs destinée aux professionnels des RH :

88% des employés n'ont aucune passion pour leur travail,  
80% des managers seniors ne sont pas passionnés par leur travail,  
86% des dirigeants RH pensent qu'ils ne sont pas sur la bonne voie en matière de développement du leadership,  
79% pensent qu'ils ont un important problème d'engagement,  
6% seulement pensent que leur processus de gestion des performances vaut vraiment le détour.  
Au-delà des dégâts sur le plan humain, un management inadapté a un coût économique. D'après une étude de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations), le désengagement des salariés coûte selon les types et tailles de structures entre 20000 et 70000 € par an et par salarié.

Autre symptôme évident d'une organisation défectueuse et démotivante, d'un mal-être au travail : l'absentéisme de confort. Il coûte à la société 108 milliards d'euros € par an, dont 32 pour le secteur privé (étude de l'Institut Sapiens).

Dans une organisation, l'être humain a selon Henri Savall cinq caractéristiques immuables : il est intelligent, quelle que soit sa forme d'intelligence, il est stratège, il est comédien, il est amnésique et désobéissant.

Il est vain d'essayer d'adapter l'humain à l'emploi, de vouloir le faire entrer dans des cases.



Il faut adapter l'emploi à l'humain.

### **Le politique s'en mêle, enfin..**

Le député Pierre-Alain Raphan a fait adopter en octobre 2018 un amendement à la loi PACTE qui permet aux entreprises d'être accompagnées et financées dans leurs innovations managériales. "Émancipation des salariés et performance économique des entreprises ne font qu'un", déclarait-il alors sur sa page Facebook . Le député veut inscrire cette volonté dans le fonds pour l' innovation de rupture, d'un montant de dix milliards d'euros, préconisant que ce fonds puisse être également alloué à l' innovation sociale ou managériale, et non pas seulement technologique ou économique. Via Bpifrance, des budgets serviront à financer les initiatives des entreprises ou organisations pour avoir un quotidien au travail plus stimulant.

La fonction publique n'est pas en reste. Le ministère a affiché une volonté d'intégrer, dans la formation des managers, des modules liés à l' innovation managériale. Des projets pilotes sont également en cours permettant de démontrer la pertinence de nouveaux modèles et nouvelles approches managériales au sein de la fonction publique.

### **La "mission" inscrite aux codes civil et du commerce**

Dans la même veine, afin de donner plus de sens à l'activité de chacun, cet autre aménagement de la loi PACTE, sur les préconisations du rapport Notat-Senard : le fait qu'une entreprise puisse se déclarer entreprise à mission, pour ne pas prendre en compte uniquement son aspect lucratif, raison d'être exclusive imposée par le capitalisme. Des organes de suivi des engagements vont être créés, pour évaluer l'objet de l'entreprise avec les parties prenantes et les actionnaires, et vérifier qu'il réponde à la fois à l'impératif lucratif, mais aussi à un intérêt collectif, social, environnemental, humanitaire.. La MAIF, qui est dans cet état d'esprit depuis longtemps s'est immédiatement déclarée candidate à s'inscrire dans ce cadre législatif qui donne un nouveau rapport au travail.

Rendre le quotidien du travail plus stimulant, augmenter de fait la performance au-delà du simple aspect financier, pour faire en sorte que le capitalisme social existe, enfin, en tout cas en France..

**Cette interview, réalisée par Luc Bretones, organisateur de l'événement "The NextGen Enterprise Summit" avec Holaspirit, Maif et Manpower, et président de l'Institut G9+, est extraite d'un livre en préparation sur les dirigeants de 30 pays ayant mis en oeuvre de nouvelles formes de gouvernance, re-engagé leurs forces vives autour d'une raison d'être fédératrice ou encore expérimenté une innovation managériale majeure.**