



La réciprocité *des attentions*

On évalue trop souvent la réussite d'un entrepreneur à la richesse (et je ne parle pas malheureusement à ce stade de richesse humaine) que sa société est en mesure de produire. Quel REX ? Quels dividendes pour les actionnaires ? Quelle plus-value de cession ?

La finalité du créateur d'entreprise serait donc de se remplir les poches et/ou celles de ses actionnaires, à l'opposé du développement du bien-être des collaborateurs ?

Pas nécessairement, si l'on en croit les ultra-cyniques qui vont jusqu'à noter que les 100 entreprises dans lesquelles il fait le meilleur travailler aux USA surperforment en résultats de 25 % par rapport à leurs concurrentes. Bref, objectif : "gagner un max" ; Moyen : "des salariés heureux, motivés et productifs".

J'ai la chance d'avoir développé Davidson avec des associés (ou des salariés qui le sont devenus) qui partagent une vision bien différente : **une entreprise est avant tout un outil de travail commun, évalué non sur sa capacité à délivrer un rendement grandissant, mais sur sa capacité à produire de la valeur pour ses clients ET ses salariés** (les deux se rejoignant si on considère que les salariés sont les premiers clients de l'entreprise et peuvent donc concentrer de fait une

part significative de notre attention). Postulat qui se traduit en une ambition opérationnelle reposant sur le cercle vertueux suivant :

- l'engagement de chacun alimente la performance de l'organisation ;
- en conséquence elle produit des résultats (qualitatifs et financiers) supérieurs ;
- autorisant une réallocation de budgets et/ou d'efforts focalisés sur le bien-être des salariés (avantages, cadre de travail, attentions diverses...).

Ainsi la boucle se referme et conduit à un juste retour des choses, où le salarié sait son investissement valorisé, et restitue cette reconnaissance sous la forme d'un engagement accru.

Je ne voudrais toutefois pas résumer la réciprocité des attentions à une juste répartition des profits. Pour cela il est nécessaire d'envisager le cercle vertueux précédent dans son sens contraire et à priori moins évident :

- les dirigeants s'impliquent au plus près de leurs salariés : pas de barrière avec la direction, accès libre et fluide (multiples canaux de communication, moments de rencontre, ambiance informelle, réponse des dirigeants sous quinze jours à toute idée déposée dans la boîte à idées de l'intranet...);
- ils n'hésitent pas à traiter les bobos,

Chapitre 12- La réciprocité des attentions

notamment en travaillant l'empathie (la vraie, qui repose sur une écoute active et sincère) et font peser le poids de l'entreprise sur ses partenaires ou ses fournisseurs pour en résoudre certains. Exemple : travailler avec un partenaire bancaire unique et lui demander d'être "imaginatif" pour résoudre un cas d'endettement personnel ;

- les décisions se prennent à la lumière de l'effet qu'elles produisent en interne, pas uniquement en ROI financier pur. Ceci afin d'envoyer un message sans équivoque : l'entreprise place sa valeur en "moi" plutôt qu'à l'extérieur (actionnaires, investisseurs) ;
- les décisions sont partagées et sollicitent la créativité puisqu'elles reposent principalement sur les idées des salariés, dans une logique de développement du sentiment d'appartenance : " Je me sens bien car la société me donne beaucoup, et de l'autre côté, j'apporte ma pierre à l'édifice par la force de mes propositions."
- Cette réciprocité instaurée, encore fallait-il s'assurer qu'elle perdure, surtout dans une phase de développement rapide, et d'intégration de nouveaux salariés pour lesquels la culture d'entreprise de Davidson n'est pas une "évidence". Or on corrèle généralement l'accroissement de taille d'une entreprise à sa progressive déshumanisation. Pourtant nous connaissons tous des employés malheureux dans des sociétés de quelques personnes, et croisons des cadres satisfaits dans des

entreprises de tailles plus importantes. Nous avons donc décidé de ne pas céder à la fatalité. Pour cela nous nous "faisons peur" chaque année en participant à l'audit de l'institut Great Place To Work. Nous avons également choisi de candidater au label B Corp, qui reconnaît les entreprises capables de migrer d'une approche EGOcentrée (la meilleure du monde) vers une approche ECOcentrée (la meilleure POUR le monde). Ces démarches présentent l'intérêt majeur d'entretenir un autre cercle vertueux : celui de la remise en question permanente et de la recherche d'idées nouvelles pour faire évoluer notre société dans le bon sens. Bref en faire toujours plus pour que perdure ce à quoi nous tenons comme à la prunelle de nos yeux: notre ambiance et notre management holocratique.

Bertrand

Ça vous inspire ?

Managers

Adoptez la réciproque attitude !

Pas de posture hiérarchique (j'ordonne, tu exécutes), restez accessibles, et légitimez-vous par votre capacité à écouter et à accompagner vos équipes dans leurs évolutions. Soyez un G.O. et amenez vos équipes à se comporter de même !

