

## Sommaire

<b>Préface</b> .....	11
<b>Introduction</b> .....	15
<b>Première partie : Restaurer la confiance interne</b> .....	21
<b>Réflexion I : Prendre conscience de la cassure interne</b> ....	25
<b>Réflexion II : Briser le tabou des rémunérations</b> .....	35
<b>Réflexion III : Restaurer la confiance : un préalable indispensable</b> .....	47
<b>Réflexion IV : La crise sociale, accélérateur des transformations de l'entreprise</b> .....	61
<b>Deuxième partie : Du temps court au temps pertinent</b> .....	87
<b>Réflexion V : Les ravages du court-termisme : mettre fin à la dictature du temps court</b> .....	89
<b>Réflexion VI : Comment reconstruire la performance durable : des signes d'une prise de conscience</b> .....	103
<b>Réflexion VII : Gagner la bataille du temps pertinent</b> .....	119
<b>Troisième partie : L'entreprise bienveillante</b> .....	133
<b>Réflexion VIII : La responsabilité sociale des entreprises : une clé pour le changement</b> .....	135
<b>Réflexion IX : Vers une entreprise citoyenne</b> .....	151
<b>Réflexion X : La révolution digitale</b> .....	159
<b>Conclusion : Vers une entreprise performante car bienveillante</b> .....	177



## Préface

Cela fait désormais quatre ans qu'Orange a traversé la plus grave crise de son histoire. Quatre ans que le Groupe travaille, jour après jour, à restaurer, de concert, un climat de confiance en interne et une performance économique.

En appelant Bruno Mettling à mes côtés, j'avais conscience de l'ampleur de la tâche que je lui confiais.

Il fallait redresser un Groupe affaibli, remobiliser des collaborateurs désorientés et meurtris, continuer à aller de l'avant, ensemble – au cœur d'un environnement technologique et concurrentiel plus mouvant et compétitif que jamais.

Notre ambition commune était de remettre Orange sur la voie d'une performance durable et globale. Notre meilleur atout dans cette bataille, c'étaient les femmes et les hommes qui faisaient tout le succès de ce Groupe depuis ses débuts. Bruno a naturellement fait sienne cette approche. Par une capacité d'écoute remarquable, grâce à une expérience éprouvée du dialogue et des partenaires sociaux, toujours avec un profond respect de ses interlocuteurs, Bruno a su faire partager cette ambition. Il a largement contribué à accompagner les

100 000 collaborateurs du Groupe en France vers les voies de la réconciliation et de la performance.

Deux objectifs en apparence contradictoires.

Au cours de mon expérience de chef d'entreprise, j'ai toujours été convaincu qu'il fallait remettre l'humain au cœur de la performance. J'ai assumé le risque de prendre le temps. De rompre avec une certaine habitude de la précipitation. De rompre avec le dogme du temps court. Chez Orange, il nous fallait refuser la tentation de vouloir sortir au plus vite de cette crise sans apprendre de ce qu'elle avait à enseigner. L'approche était novatrice. Le pari était osé. Les résultats sont au rendez-vous.

En reprenant la maîtrise du temps, nous avons mis fin à une spirale destructrice. Quand une direction perd cette maîtrise du temps, c'est toute l'entreprise qui court après lui. Au final, les performances de l'entreprise se retrouvent cloisonnées, les collaborateurs mis en concurrence. Ce sont toutes les fonctions, toutes ses femmes et tous ses hommes qui sont entraînés dans cette spirale dans laquelle ni la stratégie, ni les objectifs, ni le management ne sont plus partagés ni légitimes. Le consensus social se délite progressivement, jusqu'à voler en éclats.

Au contraire, seule une entreprise bienveillante permet à des salariés apaisés de concourir ensemble à sa performance globale. Plus qu'un modèle de management, cette approche

## Préface

traduit un véritable état d'esprit, une ligne de conduite qui doit imprégner chaque décision du dirigeant du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ce message est tout sauf naïf. Avec Bruno, nous sommes convaincus que non seulement bienveillance et performance ne sont pas antinomiques, mais que demain, l'entreprise bienveillante sera plus performante que les autres.

Stéphane Richard  
PDG du Groupe Orange



## Introduction

Crises sociales, crises économiques, crises financières, crises industrielles, crises politiques, crises de confiance... Le chapelet des actualités, forcément «brûlantes», égrène les crises comme autant de trébuchements d'un monde qui court après lui-même. En courant après le temps, nous n'avons jamais été si près de le laisser si complètement échapper.

Trente années de vie professionnelle, tant au service de l'État qu'au sein de grands groupes privés, m'auront confronté à la gestion de crises et de réformes difficiles, toutes diverses et riches d'enseignements : la crise de la sidérurgie, à la direction du budget au début des années 1980; les crises des transports publics et aériens, au ministère de l'équipement et des transports à la fin des années 1980; les prémices de la crise des banlieues, au ministère de la ville en 1990, avec la première révolte urbaine lors de la crise du «Chaudron» à la Réunion; la crise évitée des prêts d'accession à la propriété (PAP), au ministère de l'économie, à la fin des années 1990; la refonte totale du statut social des caisses d'Épargne, au début des années 2000; la crise bancaire, au Groupe Banque Populaire, en 2007-2008, la crise de la presse en 2009 et enfin la crise sociale d'Orange, début 2010. Autant de crises,

témoins de la difficulté à s'adapter, mais aussi souvent de réformes trop longtemps différées.

Depuis plusieurs décennies, nous avons pu assister à une lente mais irréversible dégradation de la vie interne des entreprises, des grandes entreprises en particulier. La rupture entre certaines « élites » dirigeantes et le corps social de l'entreprise est consommée. Dans la douleur, elle semble sourdement reproduire celle qui s'est écrite entre la classe politique et les citoyens. Ne s'agit-il pas en réalité d'un trouble jeu de miroirs réfléchissants ? Cette fracture est peut-être plus profonde encore au sein de l'entreprise qu'elle ne l'est entre les électeurs et les responsables publics. Pourquoi ? Parce que la défiance a pris racine d'abord dans l'entreprise, dans le quotidien de millions de collaborateurs, avant de se répandre à toutes les couches de la société.

Les maux sont connus : fracture interne, certes, absence de stratégies et de vision partagées, rupture de confiance en matière de partage de la valeur avec des efforts importants demandés au corps social et emballement des rémunérations au niveau des états-majors, absence de vrais dialogues entre dirigeants et responsables syndicaux enfermés dans leurs certitudes respectives. Plus profondément encore, c'est une focalisation sur le temps court qui a progressivement empoisonné l'ensemble des organisations, des fonctions, des logiques internes, et *in fine* des femmes et des hommes qui les portent.

## Introduction

Des directions générales, de plus en plus axées exclusivement sur les performances financières trimestrielles, aux grandes directions internes de l'entreprise, de plus en plus cloisonnées et verticalisées, en passant par toutes les lignes métiers, le capital humain a été rejeté en périphérie du cœur des préoccupations de l'entreprise. Sauf à refaire surface dans des circonstances dramatiques, lors des crises qui frappent les grands groupes à intervalles réguliers.

Qu'on ne s'y trompe pas. En dehors même de ces moments paroxysmiques que constituent les crises, les salariés, les citoyens, ont bien pris conscience de cette révolution qui ne dit pas son nom.

Une certaine vision brutale du capitalisme a pris le pas sur celle, moins immédiatement et perceptiblement rentable, qui accordait le temps aux mutations et aux performances de s'inscrire dans la durée. Le temps court interdit non seulement de se projeter collectivement dans la durée, mais il fractionne, il morcelle, il divise. Les performances sont fragmentées, évaluées en silos, arbitrairement mises en concurrence. Pour quel bénéfice ?

Le court-termisme a été érigé en horizon indépassable, une impasse dont la distance est sans cesse amenuisée, une falaise dont le précipice se rapproche toujours davantage.

En voulant gagner du temps, nous l'avons perdu.

Il n'y a pas de fatalité. Une crise se résout, une fracture se guérit, une plaie se referme. Une entreprise s'apaise ! La question centrale est celle de notre relation au temps. Quelle utilité de parer à l'urgence, à la crise, si l'on ne se donne pas les moyens et *le temps* de reconstruire un consensus social et une performance durable et globale ?

Les remèdes ont la force d'évidences oubliées depuis trop longtemps. Simples, ils sont aussi complexes à mettre en œuvre, tant ils commandent avant toute chose une révolution des mentalités avant celle des pratiques. Sans dogmatisme, il faut remettre du temps long là où c'est essentiel, il faut faire de l'anticipation la règle, faire de la place de l'homme dans l'entreprise non plus une variable d'ajustement, mais la condition indispensable de la performance de l'entreprise de demain.

Le dirigeant du XXI<sup>e</sup> siècle doit imaginer, assumer et remettre en place des politiques durables, notamment en termes de ressources humaines ou de responsabilité sociale. Ces politiques n'ont rien d'un vernis cosmétique. Elles remettront le lien social au cœur de la performance des entreprises de demain.

La digitalisation sera la prochaine révolution. Au-delà des prouesses techniques, elle conduira de fait à revisiter la donne de fond en comble : organisation et conditions de travail, relation client, nouveaux marchés... Les cartes vont être profondément rebattues. Les dirigeants doivent faire leur

## Introduction

cette conviction et s'y préparer avec un autre enseignement de la conduite de changement : il sera toujours plus facile de faire converger les adaptations et les réformes internes qu'elles appellent en s'appuyant sur les révolutions qui s'imposent plutôt qu'en revisitant l'existant.

L'exemple de l'entreprise digitale confirme qu'il ne s'agit pas d'opposer temps court et temps long. Il s'agit de trouver les équilibres. De trouver le temps pertinent.

À chaque entreprise de dégager ce temps pertinent, en respectant ses objectifs, sa culture, son environnement. À chaque entreprise de devenir l'entreprise bienveillante qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être.