

LA PERFORMANCE SOCIALE, L'AUTRE LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ



DAMIEN RISO
DIRECTEUR ASSOCIÉ,
I&C - ABV FRANCE



Dans une entreprise qui grandit, la tentation naturelle est de centraliser. Pierre VAN DEN BOSSCHE, DRH du groupe LDC – groupe agroalimentaire français structuré autour de quatre pôles d'activités, présent à l'international avec près de 28 000 collaborateurs –, porte le choix inverse : préserver l'autonomie locale tout en transmettant une culture commune forte. Une règle de vie de l'entreprise, qui oblige la fonction RH à se positionner comme architecte de la cohésion. Et dont les enseignements valent bien au-delà de la seule grande entreprise.

Pourquoi en faire aujourd'hui une priorité ? Le fait générateur n'est pas une crise isolée mais une convergence de signaux. Soixante ans d'histoire signifient des départs en retraite plus importants. L'accélération du turnover post-COVID a amplifié l'enjeu : des forces nouvelles arrivent en nombre, sans repères : « *Elles ont besoin de comprendre dans quel bain culturel elles vont être* », résume Pierre VAN DEN BOSSCHE. Ce bain culturel, c'est l'assemblage de valeurs explicites, de règles de vie partagées, d'un mode de fonction-

nement des fonctions support, et surtout d'un état d'esprit. Pas une charte murale. Une conviction vécue. Il s'agit d'agir, et de retrouver dans le Quotidien de chacun, les principes clés de fonctionnements, les bonnes pratiques. Cela doit correspondre à la réalité vécue.

Ce que LDC appelle la performance sociale prend ici tout son sens. La performance sociale, ce n'est pas un supplément d'âme réservé aux grandes structures : c'est la condition pour que chaque collaborateur, quel que soit son niveau, se sente utile, responsable de son périmètre, capable de décider là où il est. « *L'enjeu, c'est de laisser la bonne décision au bon endroit* », insiste le DRH. Dès lors, la question n'est pas de savoir si l'on a les moyens d'une grande entreprise – Pierre VAN DEN BOSSCHE le souligne lui-même : au niveau du groupe, il s'appuie sur une équipe RH centrale restreinte. C'est sur le terrain, dans chaque site, que tout se joue.

Sur le plan méthodologique, la démarche repose sur trois piliers articulés. D'abord, définir et incarner la culture. Nommer les valeurs ne suffit pas : il faut que les managers soient capables d'en parler, spontanément, dans leurs réunions d'équipe, lors de l'accueil des nouveaux. « *Si la peinture s'écaille, c'est qu'elle n'est pas portée par le mur. Quand c'est bien fait, la peinture, elle ne bouge pas* ». Ensuite, il faut former en assurant les échanges et pas que par de la transmission descendante. Le programme « *LDC Management* » – parcours de plusieurs jours autour de la connaissance de soi, de l'autorité, de l'accompagnement, de la coopération – fonctionne parce qu'il crée des espaces de dialogue entre managers, sur leurs situations réelles, leurs réussites et leurs difficultés. Enfin, mesurer sans instrumentaliser. Un baromètre social

de trente et une questions, décliné société par société, service par service, tous les trois ans, permet d'ouvrir un vrai dialogue : avec la direction, les encadrants, les représentants du personnel, les salariés eux-mêmes. L'objectif n'est pas de produire des tableaux de bord mais de travailler sur les irritants réels. « *Est-ce qu'on a un problème d'absentéisme ? Prenez les quinze derniers absents, mettez-les dans une salle, et demandez-leur ce qu'on peut améliorer. Ils ont les réponses s'il y a un lien avec l'environnement de travail* »

Le rôle de la fonction RH dans ce dispositif est double : garant de la culture d'un côté, accompagnateur des managers de l'autre. Elle ne porte pas seule la performance sociale – ce serait une impasse – mais elle crée les conditions pour que les Comités de direction de site la fassent vivre collectivement. Un prérequis s'impose : l'adhésion explicite du management. « *Ce que j'essaie de faire porter, c'est un état d'esprit. On hérite de valeurs, on les fait vivre, on les fait évoluer. Mais les basiques, ils tiennent.* »

L'image de la forêt résume peut-être le mieux la philosophie de Pierre VAN DEN BOSSCHE : « *Ce que je regarde, c'est si la forêt pousse. Des arbres qui se cassent la figure, il y en a toujours. Mais globalement, est-ce qu'elle pousse ?* » Une ambition sobre, continue, profondément humaine – et redoutablement efficace. 



**PIERRE
VAN DEN BOSSCHE**
DRH DU GROUPE LDC