

Un levier de transformation pour l'entreprise

« Le *Noble Purpose* donne du sens au travail pour tous »

■ Solange Berger

Quelle peut être la « mission » d'une entreprise si ce n'est celle consistant à satisfaire ses actionnaires ? Entrepreneur et fondateur du Global Inspiration & Noble Purpose Institute, Olivier Onghena-'t Hooft répond par une approche alternative tournée vers les autres : le *Noble Purpose*, qu'il décrit dans son livre. Évocation d'un cas d'application d'une entreprise en transformation : la société pharmaceutique espagnole Almirall.

« J'ai écrit ce livre pour inciter les chefs d'entreprise à réfléchir aux valeurs qu'ils défendent au travers de leur organisation, ainsi que sur la façon dont ils encouragent leurs travailleurs à s'engager pleinement et à donner le meilleur d'eux-mêmes, confie Olivier Onghena-'t Hooft. Je souhaite les encourager à bâtir des organisations ayant le *Noble Purpose* comme leitmotiv et à réfléchir à la façon dont ils peuvent influencer la société de manière positive et durable ».

Ce *Noble Purpose*, c'est, pour lui, bien plus qu'une mission ou une vision. « Lors de la traduction de l'ouvrage en français, il a été question de trouver un équivalent au terme *Noble Purpose*. Avec l'éditeur, nous avons pensé à 'noble dessein', 'noble objectif' ou 'sens noble'. Mais ce n'était pas suffisamment pertinent. Cela va au-delà de la mission ou de la vision qui partent de l'individu, de l'entreprise. Le *Noble Purpose* part de ce qu'on peut faire pour les autres. Il est orienté vers l'extérieur. »

Être plus innovant

L'une des transformations en « Maison du *Noble Purpose* » les plus abouties est celle de la société pharmaceutique espagnole Almirall. Créée en 1943 à Barcelone par Antonio Gallardo, elle compte 1.765 employés et opère dans 21 pays. En 2018, avec un nouveau CEO à sa tête, Peter Guenter, elle se remet en question. Plusieurs transformations sont envisagées. Tout d'abord, l'entreprise souhaite changer d'orientation scien-

tifique et quitter la pneumologie pour la dermatologie. Elle désire également opter pour une approche plus risquée, plus innovante, être dans un esprit plus d'intrapreneuriat, et être moins guidée par les paramètres financiers.

Une conversation — « hautement philosophique et d'une profondeur inattendue », précise Olivier Onghena-'t Hooft — avec le nouveau CEO a été un des points de départ de la transformation. « Il fallait accélérer notre changement de culture, raconte Esteve Conesa, DRH d'Almirall. Le *Noble Purpose* nous a permis de mettre du sens dans ce que nous faisons. Le concept du *Noble Purpose* est un peu venu comme un 'Eureka !' On a vu qu'il pouvait être notre phare dans cette transformation que nous souhaitons. »

Vision à long terme

La décision prise, il fallait encore trouver et définir ce *Noble Purpose*. Cela s'est fait, début 2019, lors d'une réunion du comité de direction, qui a opté pour la phrase suivante : *Transform the patients' world by helping them realise their hopes and dreams for a healthy life*. Ce qui pourrait se traduire en français par : *Transformer le monde des patients en les aidant à réaliser leurs espoirs et leurs rêves pour une vie saine*. « Mais nous avons décidé de ne pas le traduire et de le garder en anglais dans tous les pays où nous sommes présents. Il est bien sûr expliqué dans la langue des différents collaborateurs car certains ne parlent pas anglais, mais une traduction risque de faire perdre le sens et l'essence de chaque mot qui a son importance. Nous voulons aussi montrer que l'objectif est le même pour chaque collaborateur, quel que soit le pays où il travaille. La combinaison des différents mots du *Noble Purpose* rend celui-ci unique », explique Esteve Conesa. « C'est important dans la démarche d'avoir une phrase pas trop longue, ni trop complexe mais qui a une vibration énergétique », ajoute Olivier Onghena-'t Hooft.

Le 'pourquoi' de chaque mot

« Nous avons tous le même objectif : aider les patients à avoir une meilleure vie, poursuit Esteve Conesa. C'est au-delà de faire de l'argent, même si nous ne sommes pas contre le fait de réaliser des bénéfices... Grâce à la motivation accrue,

« Le concept du *Noble Purpose* est un peu venu comme un 'Eureka !' »



> **Olivier Onghena-t Hooft**

« *Le Noble Purpose est au-delà de la mission ou de la vision qui partent de l'individu, de l'entreprise. Il part de ce qu'on peut faire pour les autres. Il est orienté vers l'extérieur.* »

© Anthony Dehez

les performances de chacun le sont aussi, ce qui engendre de meilleurs résultats financiers. L'entreprise est en partie encore détenue par la famille fondatrice. Un *Noble Purpose* permet d'avoir une vision à plus long terme. Il donne de la stabilité, de la continuité qui sont importantes pour les employés. Le CEO peut changer, le DRH peut partir. Le *Noble Purpose*, lui, demeure. »

Une fois défini, ce *Noble Purpose* a été communiqué, en interne comme en externe. Différents kits ont été envoyés aux *top managers* ainsi qu'à tout le personnel pour expliquer la philosophie de la démarche, le 'pourquoi' de chaque mot : donner des informations pratiques sur la réunion des équipes par exemple... Des t-shirts avec le logo ont également été distribués. « La communication est

essentielle dans la transformation pour expliquer les choses aux collaborateurs, les motiver, indique Esteve Conesa. Ce *Noble Purpose* n'est pas une astuce de marketing. C'est une volonté réelle. Il doit inspirer, mais rester réaliste. Il faut que les collaborateurs y croient. »

Ce *Noble Purpose* est affiché partout dans l'entreprise, dans les bureaux, les sites de production. Sur les murs, dans les couloirs, dans les escaliers... « Il est intégré dans notre quotidien, note-t-il. Lorsque le ministre de la santé espagnol a visité un de nos sites près de Barcelone, c'est une des premières choses que lui a montrées et expliquées le fils du fondateur et président du conseil d'administration, Carlos Gallardo. »

Un impact immédiat

Définir un *Noble Purpose* a eu un impact immédiat, estime le DRH. « Nous avons réalisé en 2018 une enquête sur l'engagement des salariés. Les résultats n'étaient pas très bons. Les collaborateurs ne voyaient pas très bien où allait l'entreprise. La stratégie n'était pas si claire. Il y avait beaucoup de confusion. Quand nous avons mesuré à nouveau l'engagement en 2020, un an après avoir lancé le *Noble Purpose*, le taux d'engagement avait augmenté de 12 points. C'est énorme. Tout était plus clair pour les collaborateurs quant à la vision de l'entreprise, sa stratégie. Ils étaient fiers de leur travail et avaient une autre conception de leur job. Les collaborateurs sont devenus plus créatifs. Ils osent plus innover. Ils sont plus concentrés. Il y a moins de conflits, de silos... Ce *Noble Purpose* donne du sens au travail pour tout le monde. »

Cette transformation implique notamment un nouveau type de leadership que Olivier Onghena-t Hooft a nommé le '*lovinship*'. « Dans cette forme de leadership, le manager apprécie ses employés, les inspire par ses propres idées et ses comportements positifs. Les KPI sont remplacés par des CPI — *Caring for People Indicators*, soit des indicateurs d'attention aux personnes. Cette transformation culturelle peut se mesurer. Ce n'est pas quelque chose de philosophique, même si le concept l'est à la base. Il s'agit d'une nouvelle approche dans une perspective holistique et



> **Esteve Conesa**, Almirall

« *Quand nous avons mesuré à nouveau l'engagement en 2020, un an après avoir lancé le Noble Purpose, le taux d'engagement avait augmenté de 12 points. C'est énorme.* » © D.R.

humaine, précise Olivier Onghena-'t Hooft. Nous avons passé du temps à parler de ce nouveau leadership et avons commencé par le comité de direction. Ce n'est pas toujours simple car il implique une autre façon d'être. »

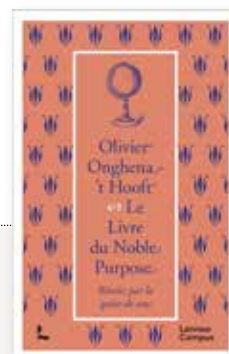
Au sein du comité exécutif, la façon de communiquer a également changé, reprend Esteve Conesa. « Être une 'Maison Noble Purpose' implique une autre culture où les gens peuvent parler plus facilement, expérimenter les choses... On gagne en collaboration. » Le processus est encore en cours chez Almirall. « La définition du Noble Purpose et son intégration dans l'entreprise sont finies, mais nous continuons à travailler sur la transformation de la culture. Almirall veut accélérer les choses, mais on sent qu'il y a encore des résistances chez certains, observe Olivier Onghena-'t Hooft. Nous allons intensifier la notion de *lovinship* et le feed-back constructif. »

« Il y a eu pas mal de changements au sein du management, reconnaît Esteve Conesa. Certains ont vu le bénéfice de la démarche, mais d'autres préféraient le statu quo. » Et Olivier Onghena-'Hooft de conclure : « Plus les organisations effectueront cette transformation et plus celle-ci sera rapide, plus nous évoluerons à grands pas vers une société et une économie différentes. »

Réussir par la quête de sens

Le *Noble Purpose* est défini par Olivier Onghena-'t Hooft comme étant « le moteur essentiel de la Vie, la force centrifuge du succès de toute organisation et la pierre angulaire de toute société. » Ce qui implique de se poser plusieurs questions : pourquoi faites-vous ce que vous faites ? Quelle est la raison d'être de votre entreprise ? Quel type d'organisation voulez-vous diriger ? « Pour réussir en tant qu'organisation ou entreprise, il est essentiel de devenir un écosystème conscient au sein duquel les individus sont encouragés à se réaliser, explique-t-il. Les individus sont attirés par et s'impliquent dans des organisations qui donnent du sens à leur Vie. C'est cette force centrale ou ce *Noble Purpose* qui constitue le lien entre la réalisation de soi, la prise de décision organisationnelle et l'évolution durable de la société. »

Inspiré de l'histoire de la vie de l'auteur, *Le Livre du Noble Purpose* nous montre comment créer une économie et une société caractérisées par une vision positive de l'humanité et du monde. Une société au sein de laquelle écologie, humanisme et prospérité économique vont de pair, et forment la base d'un avenir durable permettant aux individus de mener une vie qui donne et qui a du sens. « Le *Noble Purpose* est, pour moi, à la fois un objectif et une philosophie de vie. C'est grâce à lui que l'Homme, la Société et le Monde pourront progresser d'une manière durable et respectueuse. Parce qu'un *Noble Purpose* ne s'oppose jamais à quelque chose ou à quelqu'un, mais est basé sur l'idée que chaque être humain et chaque organisation ont en eux quelque chose d'unique qui doit se réaliser. »



Olivier Onghena-'t Hooft, *Le Livre du Noble Purpose — Réussir par la quête de sens*, Éditions Lannoo Campus, 2021, 322 pages, ISBN 978-94-014-6373-7, 29,99 euros. Le livre est paru en anglais et en néerlandais en 2020.