

# Découvrez les coulisses secrètes des RH d'Adidas!

Publié à 06:06

À lire ensuite [Montréal voit naître un collectif ...](#)



De nouveaux locaux d'une modernité absolue... Photo: DR

Vous êtes-vous déjà demandé à quoi ressemblait le quotidien au siège social d'Adidas, à Herzogenaurach, en plein cœur de la bucolique Bavière? Peut-être pas. Mais sachez que ce qui s'y passe est purement fantastique! Je pèse mes mots.

Je l'ai découvert grâce à Agnes Uhereczky, cofondatrice de WorkLife Hub, un cabinet-conseil en management établi à Bruxelles (Belgique), qui a eu la gentillesse de m'envoyer le livre qu'elle a signé avec son partenaire Zoltan Vadkerti. Ce livre s'intitule «*One Life – How the most forward-looking organisations leverage work-life integration to attract talent and foster employee wellbeing*» (Die Keure, 2018) et porte sur les meilleures façons de concilier travail et vie privée, dans le monde trépidant qui est aujourd'hui le nôtre.

## Que lire cet automne? C'est simple : [11 choses que Mark Zuckerberg fait autrement](#)

Il se trouve qu'un chapitre entier est consacré à la vie au siège social d'Adidas, tant il y a à dire. Vous me connaissez, je vais me faire un plaisir de partager avec vous l'essentiel de ce qui y est présenté. Car – qui sait ? – cela pourrait bien vous inspirer des améliorations à apporter à votre propre quotidien au travail...

D'après les deux auteurs, Adidas a vraiment commencé à se soucier du bien-être de ses employés en 2004, lorsqu'elle a pris conscience qu'il lui fallait appliquer sa mission non seulement aux consommateurs, mais aussi à ses employés, à savoir «rendre les gens en forme, heureux et performants». Tout comme elle le faisait avec sa clientèle, elle s'est informée des besoins particuliers de ses employés, tout simplement à l'aide d'un sondage.

Résultat ? Ils voulaient avant tout des places de garderie, ce qui était loin d'être facile à trouver dans les environs. Ni une ni deux, le siège social a réservé toutes les places de sept garderies situées à proximité. Mieux, il a eu l'idée de créer un camp d'été hors-pair, axé, ça va de soi, sur des activités sportives : randonnée d'une semaine en montagne, sortie d'une semaine à bord d'un voilier, etc.

Ce n'est pas tout. Adidas a également saisi que certains aimeraient pouvoir travailler depuis chez eux, de temps à autres. L'entreprise s'est donc organisée pour rendre cela possible (une des difficultés, c'était de sécuriser les réseaux informatiques, car Adidas ne voulait surtout pas qu'un pirate informatique puisse ainsi mettre la main sur des innovations secrètes).

D'autres projets ont vu le jour, au fil des années. Il est devenu possible, pour ceux qui le souhaitaient, de bénéficier d'horaires de travail flexibles (ex. : travailler plus tôt que les autres pour pouvoir partir plus tôt). Le temps partiel a été encouragé, y compris auprès des managers et des hauts-dirigeants. Et dans la foulée, le partage de poste (deux personnes occupent un même poste, par exemple l'une travaillant toute une semaine, puis prenant une semaine *off* pendant que l'autre prend le relais) est devenu une option tout à fait envisageable.

En 2012, un bureau parent-enfant a été créé. De quoi s'agit-il ? D'un espace de travail capable d'accueillir quatre employés ainsi que leurs enfants. Pendant que les adultes travaillent chacun à un bureau tout équipé, les enfants, de l'autre côté d'une paroi vitrée, jouent et s'occupent sous la supervision d'un employé de la garderie. Ce qui est fort pratique lorsque, par exemple, la maman allètera encore son enfant, ou encore lorsque le papa se doit d'emmener l'enfant chez le dentiste (il peut ainsi passer le plus clair de son temps au bureau, sans avoir à faire d'interminables allers-retours entre la maison, la garderie et le dentiste, ce qui nuit clairement à sa productivité cette journée-là).

En 2013, Adidas a saisi qu'il était ridicule de monopoliser un grand nombre de garderies dans les environs : mieux valait, au fond, se doter de sa propre garderie (et laisser la place aux autres résidents de Herzogenaurach). Elle en a aussitôt ouvert une, dotée de 130 places. Le succès est tel depuis qu'une seconde vient tout juste d'ouvrir, en septembre

2018, forte de 138 places. Il faut dire que la moyenne d'âge des 5.700 employés du siège social est aujourd'hui de seulement 37 ans...

Les mots d'ordre des garderies sont «prévenance, liberté et *fun*». Traduction : les bambins sont amenés à beaucoup bouger (eh oui, on est chez Adidas), à expérimenter (cuisine, théâtre,...) et à apprendre (musique, science,...). Une des activités préférées des enfants, ce sont les journées entières passées dans le bois d'à côté – c'est la grande mode en Europe, venue de Scandinavie : l'idée est de passer toute la journée – beau temps, mauvais temps – dans la verdure, et d'ainsi renouer les liens que l'être humain, devenu urbain, a coupés avec Mère Nature.

Le rêve, n'est-ce pas? Hum... maintenant asseyez-vous bien, car vous n'avez encore rien vu!

Adidas a fini par réaliser que tout cela ne suffisait pas. Au fond, ces initiatives n'étaient que des copies de ce qui se faisait déjà ailleurs, ici et là. Certes, il était déjà remarquable d'offrir tout cela à ses employés, néanmoins il y avait moyen d'aller plus loin, beaucoup plus loin. D'innover radicalement...

Le déclic est survenu en 2015. La haute-direction a officiellement lancé le plan quinquennal intitulé «Créons la nouveauté», qui mettait non plus les profits, mais le consommateur au centre de son modèle d'affaires. Mine de rien, une véritable révolution! Pourquoi? Parce que l'important n'était plus du tout le retour sur investissement et autres critères comptables scrutés à la loupe par les actionnaires, mais la seule satisfaction de la clientèle. Bref, Adidas arrêta de mettre la charrue avant les bœufs, elle n'avait plus qu'une mission, combler les consommateurs, sachant que le reste (comprendre les profits) en découlerait inévitablement.

Mais voilà, cela nécessitait d'être logique jusqu'au bout. Et donc, de mettre les employés vraiment au cœur de ses préoccupations. D'où le concept suivant – révolutionnaire lui aussi, quand on y pense bien : *l'employé est le nouveau consommateur* (à l'image, si on veut, d'*Orange is the new black*).

Qu'est-à-dire, au juste? C'est simple, la priorité absolue des RH doit être la satisfaction de chaque employé. De combler chacun tout comme la marque entend combler chaque client. Autrement dit, il n'est plus là question de management, mais de... marketing!

En conséquence, Adidas a supprimé ses RH! Oui, vous avez bien lu : plus du tout de RH. Comme ça. D'un seul coup. Et à la place a vu le jour une toute nouvelle équipe, composée à 70% d'experts du marketing.

À sa tête, Aki Ben-Ezra, la directrice en charge d'un département doté de 18 personnes dont la responsabilité est d'harmoniser la diversité et la stratégie managériale. Diversité, parce que le siège social héberge des employés provenant d'une centaine de pays différents. Et stratégie managériale, parce qu'il s'agit ni plus ni moins que de réinventer les RH.



Lumière et transparence, tout un symbole... Photo: DR

Des changements commencent à voir le jour. Le plus visible : les locaux. Adidas a fait sortir de terre un tout nouvel édifice dans lequel aménagent les employés cet automne-ci. Celui-ci est d'une modernité absolue, ayant été conçu pour favoriser l'effort comme la relaxation (à l'image des champions sportifs, dont la performance découle directement de l'art d'alterner exercice et détente).

Il est clair que tout cela a coûté une fortune. Mais bon, là n'est plus l'important puisque seule compte désormais la satisfaction des employés...

L'équipe d'Aki Ben-Ezra a également mis au point une toute nouvelle connexion entre elle et l'ensemble des employés, l'objectif étant de se doter en données fraîches à leur sujet et d'être ainsi en mesure de répondre au plus vite aux besoins exprimés. Cette connexion est intitulée *People Pulse*, elle correspond à un sondage mensuel que chacun tient à remplir parce qu'il sait que ce qu'il en ressortira deviendra aussitôt une priorité de l'entreprise. Et une priorité qui sera vite concrétisée : Adidas n'imagine pas une seconde ne pas répondre à une nouvelle tendance de son marché, *idem* elle n'imagine plus se contenter d'écouter les doléances des employés, et se fait fort à présent d'y répondre vite et bien.

Cela a d'ores et déjà donné, entre autres :

– *La journée père-enfant*. Un papa peut décider de passer une journée entière avec ses enfants, quand il le souhaite, autant de fois qu'il le veut, pourvu qu'il prévienne à l'avance. Pourquoi les papas et pas les mamans, me direz-vous? Eh bien parce que le

*People Pulse* avait fait ressortir ce souhait exprimé par les pères, affligés de passer plus de temps avec leurs collègues qu'avec leurs petits.

– *La règle des 20%*. Les employés sont libres de travailler 20% de leur temps à l'extérieur du bureau, là où ça leur chante. Ça peut consister à passer tous leurs vendredis à la maison, dans l'espace de *coworking* de leur choix, ou même dans leur café préféré (pourvu qu'il ait le wi-fi). Ça peut aussi revenir à travailler deux mois et demi d'affilée ailleurs qu'à Herzogenaurach, peu importe que ce soit au chalet ou dans un appartement situé à deux pas d'une plage de Rio de Janeiro.

– *Les vendredis des makers*. Les vendredis, les employés sont libres de passer le temps qu'ils veulent au *MakerLab*, histoire de mener à bien le projet personnel qui leur tient à coeur. Machines à coudre, machines à découper et autres imprimantes 3D sont à la disposition de tout le monde pour fabriquer, par exemple, des chaussures de sport pour bébé, des carnets reliés en cuir ou des décorations de Noël originales.

Pas mal, hein? Je vous l'avais bien dit...

Mme Ben-Ezra et son équipe appuyent leurs actions sur quatre piliers fondamentaux :

### ***1. Des raisons valables pour rejoindre et rester***

«Adidas entend proposer à chaque employé un vaste portefeuille de choix personnalisés visant à rehausser sans cesse sa satisfaction au travail. Ce portefeuille doit lui permettre de toujours se distinguer de la concurrence, et donc, de jouir d'une image d'employeur modèle.»

### ***2. Des modèles qui inspirent***

«La marque recourt à des champions pour la personnifier, l'animer et la faire vibrer. *Idem*, elle entend présenter des «champions inspirants» à ses employés, à savoir des individus qui, par leurs actions au quotidien, personnifient, animent et font vibrer la culture d'entreprise.»

### ***3. De toutes nouvelles perspectives***

«Adidas croit en la force des équipes diversifiées, et mise sur leurs multiples talents pour répondre au mieux aux besoins des consommateurs.»

### ***4. Un climat créatif propice à faire la différence***

«Adidas est convaincue qu'un environnement de travail attrayant est primordial pour l'épanouissement des employés, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. C'est pourquoi elle tient à ce que celui-ci soit stimulant pour l'innovation, la collaboration et l'engagement.»

Enfin, trois valeurs fondamentales ont également été identifiées, à même d'orienter toute action dans la bonne direction, avec l'énergie nécessaire pour sa réussite. Ce sont les 3C :

- Créativité;
- Collaboration;
- Confiance.

Voilà. Vous savez tout, ou presque, sur ce qui se passe dans les coulisses RH du siège social d'Adidas. La marque aux trois bandes est maintenant entrée de plain pied dans le 21e siècle, s'ouvrant à elle de tous nouveaux horizons. Pas de doute, l'avenir lui tend les bras.

À vous de voir, à présent, si cela vous donne l'envie d'en faire tout autant, ou à tout le moins de vous en inspirer pour attirer et retenir à vous les talents d'aujourd'hui et de demain. Ou si vous préférez vous enfoncer toujours un peu plus dans le management obsolète du 20e siècle...

En passant, l'actrice française Karin Viard a dit dans *Les Feux de la rampe* : «Il faut oser d'abord, doser ensuite».