

**AIDEZ NOUS À TRANSFORMER  
NOS ENTREPRISES**

**Participer**

THE  
**NEXTGEN**  
ENTERPRISE

SUMMIT 2020



# Synthèse finale

Consultation sur la transformation des entreprises

Septembre - Octobre 2020



THE  
**NEXTGEN**  
ENTERPRISE

## Sommaire

Méthodologie	<b>8</b>
Chiffres clés	<b>9</b>
Les principaux enseignements	<b>11</b>
Les controverses	12
Top 10 des propositions les plus soutenues	15
Les résultats de l'enquête	<b>19</b>
Cartographie exhaustive des propositions et arguments associés	<b>25</b>
• <a href="#"><u>COMMENT RÉENGAGER LES SALARIÉS ET LES ASSOCIER AU PROJET D'ENTREPRISE ?</u></a>	<a href="#"><u>26</u></a>
• <a href="#"><u>COMMENT CONTRIBUER À L'ÉPANOUISSEMENT ET AU BIEN ÊTRE DES SALARIÉS ?</u></a>	<a href="#"><u>42</u></a>
• <a href="#"><u>COMMENT DÉPASSER LA RECHERCHE DE PROFIT À COURT TERME ?</u></a>	<a href="#"><u>55</u></a>

## Méthodologie

La [consultation](#) était organisée par le leader de la civic tech [Cap Collectif](#) et [The NextGen Enterprise Summit](#), l'événement phare autour des nouvelles formes d'organisations et de management.

Elle a débuté le 15 septembre 2020 et s'est terminée le 23 octobre 2020.

Elle était structurée autour de 3 grandes thématiques :

- Comment dépasser la quête de profit à court terme ?
- Comment réengager les salariés et les associer au projet d'entreprise ?
- Comment contribuer à l'épanouissement et au bien-être des salariés ?

Deux modalités de participation étaient proposées aux participant(e)s : un questionnaire court sur leurs attentes prioritaires à l'égard des entreprises et une consultation argumentée où chacune et chacun pouvait réagir aux 50 propositions de dirigeant(e)s, partager son analyse des problèmes actuels et formuler ses propres propositions de solutions.

La synthèse qui vous est présentée ci-après se base sur l'analyse exhaustive des contributions et croise l'analyse quantitative du questionnaire et des votes de la consultation, avec l'analyse qualitative des arguments et propositions.

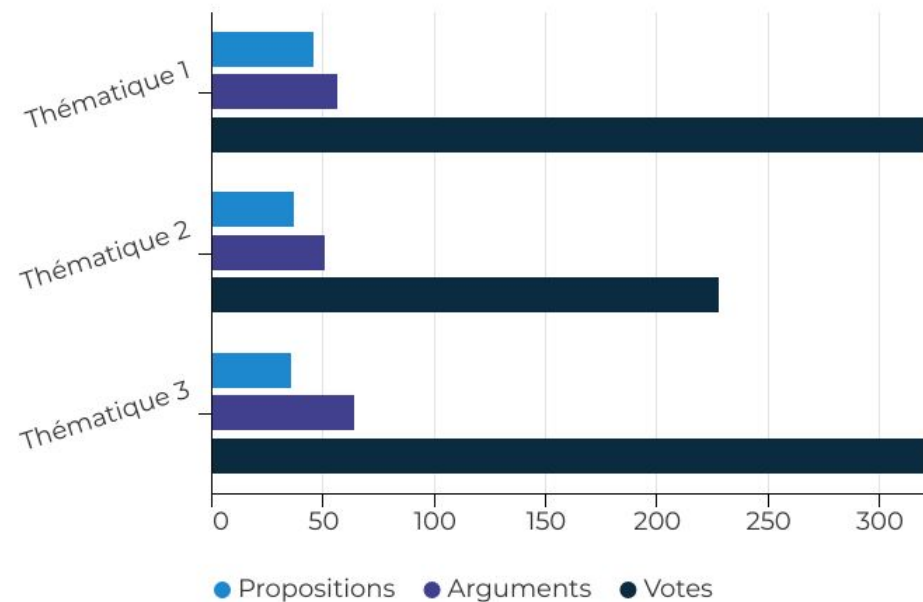
Une version résumée vous est présentée avec les grands enseignements et les points de controverse de cette consultation. Vous trouverez également à la suite les résultats bruts et complets.

## Chiffres clés



## Répartition de la participation de la consultation selon les thématiques

- **Thématique 1** : Comment réengager les salariés et les associer au projet d'entreprise ?
- **Thématique 2** : Comment contribuer à l'épanouissement et au bien-être des salariés ?
- **Thématique 3** : Comment dépasser la recherche de profit à court terme ?



## Les principaux enseignements

### ❑ Premier enseignement : La fin d'une relation infantilissante de contrôle ?

Derrière l'unanimité autour d'un mode de travail plus horizontal et collaboratif, s'exprime une demande massive des salariés d'être considérés comme responsables. Le reporting permanent est perçu comme la manifestation exaspérante de ce manque de confiance qui produit une surveillance de tous les instants et une infantilisation des rapports humains au travail. Le modèle tayloriste est reconnu comme obsolète et sclérosant, mais dans les faits et pratiques quotidiennes d'une majorité d'entreprises, il continue d'être la norme et un réflexe de tous les instants.

C'est à la fois la proposition la plus votée et controversée de la consultation ("Éviter de contrôler ses collaborateurs et d'établir des règles sur des points insignifiants et infantilissants" de Jean-François Zobrist) qui revient le plus souvent dans les contributions des participant(e)s.

Pour Jeanne, participante à la consultation "Les salariés ont l'impression de ne plus exercer leur métier mais passer leur temps à documenter ou justifier chacune de leurs actions."

Pour Alain, autre participant, "L'apparition de règlements basés sur une sécurité onéreuse et souvent excessive protège d'abord la hiérarchie et complexifie la tâche des actifs."

## **❑ Deuxième enseignement : L'environnement, une priorité réaffirmée ... place aux actes**

À la première question “Pour vous, que devraient faire les entreprises en priorité aujourd'hui ?” : “S’engager avant tout dans la transition écologique” est la réponse la plus soutenue (près d’un quart des réponses) devant le développement de la formation ou encore les revalorisations salariales.

À la seconde question, “Que devraient faire les entreprises pour parvenir à concilier profit et impact positif sur la société” 39 % des répondant(e)s souhaitent que les entreprises se fixent des objectifs chiffrés qui les engagent en matière de protection de l’environnement et d’impact social de leurs activités.

La question environnementale est une préoccupation croissante dans l’opinion publique et le champ politique. Elle devient même la priorité pour une partie de la population comme l’ont montré cet été les élections municipales. Cette consultation vient démontrer que l’entreprise n’échappe pas à ce qui est devenue une exigence bien plus qu’une tendance. Isabelle Kocher dans sa proposition de décarboner son modèle d’affaire (la 4ème la plus soutenue la consultation) le prédit “ Seules les entreprises qui s’attacheront à réparer les fractures de notre monde connaîtront une croissance à long terme”.

## **❑ Troisième enseignement : Clients et collaborateurs, désormais côte à côte pour faire avancer les entreprises**

Alors qu’on a longtemps utilisé la règle du “client est roi” pour justifier nombre de transformations et réorganisations internes aux entreprises, parfois à marche forcée contre l’avis et les intérêts des salariés, cette étude montre plutôt une convergence des attentes des salariés et des clients. Ce front commun exerce aujourd’hui une pression d’autant plus forte sur les dirigeant(e)s et actionnaires.

## Les controverses

### ❑ La raison d'être : en quête d'impact et de sincérité

Conséquence directe de la loi PACTE, en écho à l'importance majeure des enjeux environnementaux rappelée ci-dessus, la raison d'être des entreprises a été au cœur des débats. Cette notion se popularise et un nombre croissant d'entreprises se prête à l'exercice. Revers de la médaille, une majorité de participant(e)s, sans rejeter l'intérêt de la raison d'être bien au contraire, tendent à mettre en garde contre une dérive purement cosmétique de l'exercice, ou pour atténuer le propos d'une tendance à déconnecter l'exercice de son objectif initial, à savoir le rassemblement de toutes les parties prenantes d'une entreprise autour d'un modèle économique soutenable, responsable et fédérateur.

Martin Richer, président et fondateur de Management et RSE, nous alerte : "Beaucoup parmi les 150 raisons d'être (RE) publiées en France ne répondent pas à la question du pourquoi (contribution aux enjeux) et ne se traduisent pas par un changement de comportement"

Colin, un autre participant, marque son scepticisme : "Confier la définition de sa raison d'être à une agence de pub, c'est pour faire de la pub (...) la plupart des collaborateurs savent cela."

Lise, autre contributrice, se retrouve davantage dans une notion plus ancienne "Je préfère les valeurs à la "Raison d'Être". En effet, les valeurs sont une notion concrète qui donnent un état d'esprit cohérent à tous les salariés."

### ❑ La participation : une demande de recentrage sur le dialogue social et la stratégie ?

Le terme de participation dans le monde de l'entreprise comprend un double sens. Il est lié aux dispositifs financiers d'intéressement et de partage de bénéfices avec les salariés. Les participants l'ont rappelé avec force : à la question "Comment les entreprises peuvent-elles mieux partager les richesses qu'elles génèrent ?" 55,7% d'entre eux invitent à généraliser les dispositifs d'intéressement et de participation dans l'objectif de redistribuer des bénéfices aux salariés.



Plus surprenant est leur réponse sur la manière dont ils pensent pouvoir participer à la vie de leur entreprise et être impliqués dans son fonctionnement. 37,6% d'entre eux privilégient un dialogue social ouvert et transparent à tous les niveaux de l'entreprise. 33% souhaitent qu'on mobilise leurs avis et leurs expertises pour prendre les décisions stratégiques. Seulement 24% des participants demandent que l'on fasse régulièrement appel à leurs idées pour innover et améliorer l'organisation globale.

Est-ce une remise en cause des projets "d'open innovation" qui ont fortement essaimé ces dernières années dans les entreprises sans réellement transformer en profondeur ni la culture des entreprises, ni leur organisation ? Une usure liée à cette injonction permanente à innover et faire preuve de créativité ? Un décalage entre les espaces de discussion "autorisés", ouverts à toutes et tous, et les réflexions stratégiques à fort enjeu qui sont restées la chasse gardée des dirigeants et actionnaires ?

Dans cette hypothèse d'une participation non pas satellisée dans des projets bénins mais recentrée sur les vrais problèmes, le dialogue social occupe une place centrale. Mais un dialogue central rénové dans le sens où il serait inclusif, transparent et régulier.

## Top 10 des propositions les plus soutenues

### 1 - Jean-François Zobrist, DG de FAVI

“Eviter de contrôler ses collaborateurs et d'établir des règles sur des points insignifiants et infantilisants”

*Chez FAVI, il n'y a plus de contrôle tant de leurs heures d'arrivée que de départ. Le magasin des outils est ouvert en permanence sans surveillance : dès qu'un ouvrier emprunte un outil, il doit pour information remplir un document utile au réassort du magasin. Chacun des ouvriers par ailleurs dispose de la possibilité auprès de la hiérarchie de prendre les clés de voiture de l'entreprise sans avoir à se justifier pour aller voir un fournisseur ou un client, en informant simplement son équipe (ce n'est même pas une obligation, mais une habitude qui a été prise).*

### 2 - Dominique Reignier, Co-fondateur de l'Institut du Travail et du Management Durable (ITMD) et de Kairos Consultants

“Tout collaborateur porte en lui l'exigence de bien faire son travail”

*Imaginez une équipe qui évalue régulièrement la qualité de son travail, la formalise sous la forme d'une boussole de sa performance, et délègue un référent pour négocier les priorités d'amélioration du trimestre au niveau de son entité. La voici tournée vers l'amélioration du travail réel de ses professionnels ; la voici dotée d'un dispositif aux effets multiples : performance durable, accélération des transformations, changement de la posture managériale, nouveau pacte social, ...*

### **3 - Dominique Lamoureux, Président du Cercle de l'Éthique des Affaires**

“L'éthique, dès aujourd'hui et pour demain”

*L'éthique doit faire figure de boussole. En conduisant les entreprises à définir des valeurs et une raison d'être, elle leur permet d'aligner objectifs à court-terme et objectifs à long-terme et d'organiser un meilleur partage de la création de valeur, en favorisant l'engagement des salariés et la confiance des parties prenantes et de la société civile.*

### **4 - Isabelle Kocher, ex-PDG Engie**

“Décarboner son modèle d'affaire avec une taxe carbone interne et aligner son offre avec sa raison d'être”

*L'avenir des entreprises, de toutes les entreprises, et pas seulement celles du secteur social et solidaire, se trouve dans la réconciliation entre performance économique et durabilité sociale et environnementale. Seules les entreprises qui s'attacheront à réparer les fractures de notre monde connaîtront une croissance à long terme.*

### **5 - Cyril Lage, Fondateur de la civic tech Cap Collectif**

“Associer les salariés à la définition de la raison d'être”

*Comme en témoignent les résultats d'une étude réalisée par l'Ifop en novembre 2019, 69 % des salariés interrogés considèrent que la raison d'être est d'abord « une opération de communication » contre seulement 31 % y voient « avant tout le reflet de convictions sincères ». Pour éviter cet effet déceptif, les entreprises doivent donc associer leur collaborateur à la définition de leur raison d'être afin que celle-ci reflète la réalité vécue des salariés et dessine un cap auquel ils souhaiteront s'associer.*

### **6 - Reem Al Jizawi, Fondatrice CoReach**

“Accepter les émotions des collaborateurs et travailler sur son intelligence émotionnelle”

*Le coaching permet d'utiliser les ressources intérieures des individus. Plutôt que de leur dire ce qu'ils doivent faire, ils trouvent d'eux-mêmes les solutions. Le coaching est devenu un outil particulièrement puissant. Nous ne sommes pas seulement des êtres*

*cognitifs. Nous développons certes cet aspect de notre être à un stade ultérieur, donc travailler avec le noyau émotionnel correspond à la base qu'il s'agit de mettre en place, avant même de penser à construire autre chose.*

### **7 - Edouard Caumont, Fondateur Part-Life**

*“Démocratiser le temps partiel pour tous (cadres et non cadres)”*.

*Souvent demandé a posteriori d'une embauche à temps plein, le temps partiel reste une exception qui n'est pas encore entrée dans les mœurs. Et si le "Temps" était finalement une richesse encore plus importante que les euros sur sa feuille de paie ? De manière pratique, la démocratisation du temps partiel est une solution douce et équilibrée qui permettrait à chacun de trouver son rythme et d'être efficace au travail. Il ne s'agit pas de l'imposer mais de le rendre accessible.*

### **8 - Pascal Demurger, Directeur Général de la MAIF**

*“Dotons les consommateurs d'un outil leur permettant de reconnaître les entreprises qui s'engagent”*

*En application de sa raison d'être, la MAIF prend systématiquement en considération les critères environnementaux sociaux et de gouvernance, et réalise aujourd'hui près de 100% de ses placements sur la base de ces critères : Nul producteur de tabac ni fabricant d'armes ne figure dans les placements de la MAIF qui par ailleurs n'investit dans aucun pays pratiquant la peine de mort.*

### **9 - Anne-Claire Berg, VP Culture et Engagement - Danone**

*“Apprendre pour co-construire le futur en pleine conscience”*

*L'accès continu à l'information et à la formation sont dès lors des éléments essentiels pour permettre à tous d'exercer leur jugement de façon éclairée et de faire les choix les plus pertinents pour un futur durable. Choisir en pleine conscience. En lançant notre programme Une Personne, Une Voix, Une Action, nous avons décidé de permettre à nos équipes de co-construire l'avenir, en leur donnant les moyens de mieux comprendre pour mieux agir. Nous avons par exemple développé avec les Nations Unies un e-learning diplômant 'One Planet. One Health', décryptant des enjeux clés liés à la santé des hommes et celle de la planète.*

## **10 - Celine Schillinger, Fondatrice et PDG - We Need Social**

“Laisser s'exprimer l'intelligence collective des collaborateurs pour créer et innover”

*Expérience passée chez Sanofi dont voici la conclusion : La solution trouvée est donc très simple. Nul besoin d'avoir un doctorat pour la concevoir. Néanmoins, elle a rendu les équipes opérationnelles très fières, heureuses d'avoir pu la trouver en innovant. Cela leur a permis d'économiser 1000 heures de travail par an sur le site. 1000 heures de travail par an économisées, simplement en n'ôtant pas les étiquettes de chaque flacon...*

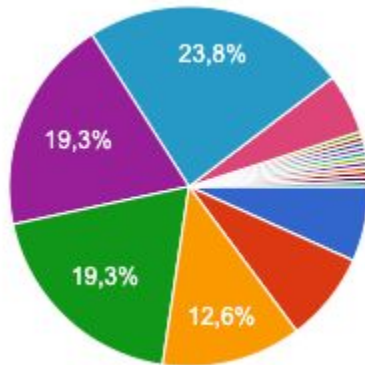
## **Vivek Menon, Directeur Danfoss**

“Etablir pour chaque collaborateur un plan de développement individuel avec un coach/mentor de son choix”

*Au sein de eSteering, une business unit du leader mondial des solutions de réfrigération et de conditionnement d'air Danoise dirigée par Vivek Menon, chacun peut choisir son propre 'sparring-partner' et établir son plan de développement individuel avec celui-ci. Le 'sparring-partner' travaille également avec l'employé sur le suivi du plan.*

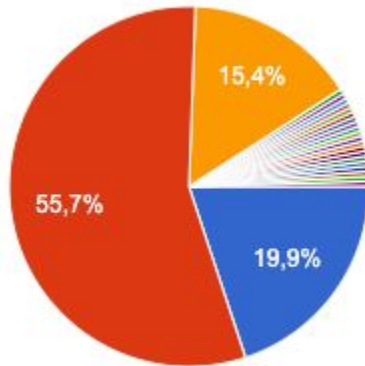
## Les résultats de l'enquête

Pour vous, que devraient faire les entreprises en priorité aujourd'hui ?



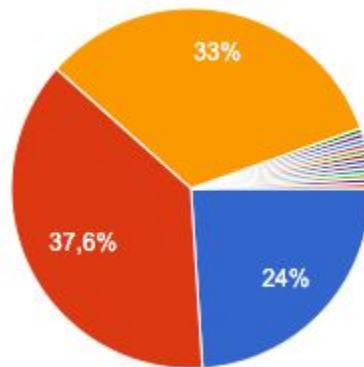
1. **S'engager avant tout dans la transition écologique**
2. **Inclure leurs collaborateurs et parties prenantes dans leurs décisions stratégiques**
3. **Former aux compétences et aux métiers de demain pour préparer l'avenir**
4. **S'organiser pour être source de bien-être et d'épanouissement pour les collaborateurs**
5. **Revoir la grille générale des salaires et permettre la négociation**
6. **Mieux répondre aux besoins de leurs clients**

## Comment les entreprises peuvent-elles mieux partager les richesses qu'elles génèrent ?



- 1. En généralisant les dispositifs d'intéressement et de participation dans l'objectif de redistribuer des bénéfices aux salariés**
- 2. En étant transparentes vis-à-vis des rémunérations et en permettant aux collaborateurs de donner leurs avis**
- 3. En accroissant le nombre de salariés siégeant aux conseils d'administration**

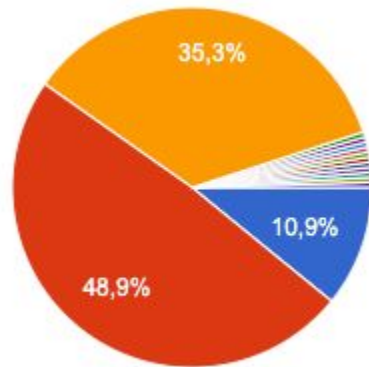
## Comment les entreprises peuvent-elles mieux impliquer leurs collaborateurs dans leurs décisions ?



- 1. En favorisant un dialogue social ouvert et transparent à tous les niveaux de l'entreprise**
- 2. En mobilisant leurs avis et leurs expertises pour prendre les décisions stratégiques**
- 3. En faisant régulièrement appel à leurs idées pour innover et améliorer l'organisation globale**

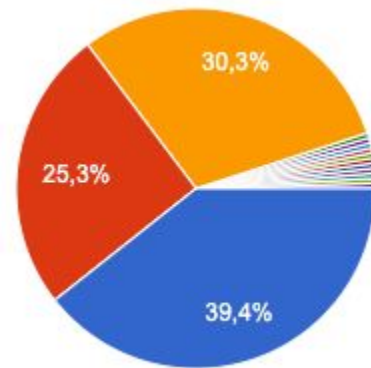


## Comment l'entreprise peut-elle favoriser le bien-être des collaborateurs ?



- 1. En créant des relations de confiance entre collaborateurs et managers (en cultivant notamment leur autonomie)**
- 2. En adaptant l'organisation de l'entreprise aux contraintes personnelles de chacun (flexibilité des horaires, congés, droit à la déconnexion...)**
- 3. En favorisant le travail d'équipe et la bonne entente entre les collaborateurs**

## Que devraient faire les entreprises pour parvenir à concilier profit et impact positif sur la société ?



- 1. Se fixer des objectifs chiffrés qui les engagent en matière de protection de l'environnement et d'impact social de leurs activités**
- 2. Se doter d'une mission d'intérêt général explicite et intégrée dans leurs statuts sous la forme d'une raison d'être**
- 3. Renoncer à certaines activités et certains marchés en fonction de critères éthiques**

## Cartographie exhaustive des propositions et arguments associés

La cartographie exhaustive de l'intégralité des contributions déposées sur la plateforme donne une vision complète de ce qui s'est dit, à la fois grâce aux résultats du questionnaire et les contributions déposées sur la consultation sur chaque section. Cette cartographie permet également de montrer aux participant(e)s que l'ensemble des contributions ont été prises en compte.

Pour la réaliser, **l'intégralité des contributions** est lue et y est retranscrite : les contributions similaires sont regroupées, et des reclassements sont opérés.

# Thématique

## COMMENT RÉENGAGER LES SALARIÉS ET LES ASSOCIER AU PROJET D'ENTREPRISE ?

### PROBLÈME

*Proposition 1.* Le désengagement des collaborateurs et leur défiance vis-à-vis de leur hiérarchie

#### Arguments POUR

##### ❑ La responsabilité de l'entreprise :

- ❑ Dans les entreprises ce sont les employeurs qui ont le pouvoir et non pas les salariés
- ❑ Le désengagement des salariés et collaborateurs correspond à un désengagement de l'entreprise et de ses dirigeants vis à vis des salariés
- ❑ L'employeur est autant responsable de la dynamique d'équipe que les employés

##### ❑ Les inconvénients de la hiérarchie :

- ❑ La multiplication des niveau hiérarchiques crée une "peur de l'autre"
- ❑ La posture doit évoluer tant chez les dirigeants, les managers que les collaborateurs
- ❑ Le lien est brisé depuis longtemps entre les différents statuts d'une entreprise

#### ❑ **La responsabilité du manager :**

- ❑ Le désengagement des collaborateurs est directement lié à la qualité des managers
- ❑ La nécessité d'un management "chef d'orchestre" qui garantit l'harmonie entre les employés
- ❑ Un rôle trop flou
- ❑ L'entreprise est responsable de la définition des compétences et aptitudes attendues des managers par les collaborateurs
- ❑ La relation au management dans nos pays occidentaux est dictée par des codes sociaux ancrés depuis des générations
- ❑ Les managers sont souvent persuadés qu'ils ont des droits, plus que des devoirs envers leurs équipes
- ❑ Manager est un métier qui demande de vraies aptitudes

#### ❑ **La place des employés :**

- ❑ Certains considèrent leurs collaborateurs comme des exécutants de tâches
- ❑ La nécessité de valoriser l'humain
- ❑ L'exploitation du potentiel de chaque salariés pourrait être un gage plus pertinent de réussite
- ❑ La prise de conscience du désengagement des salariés par les dirigeants a été très longue

### Propositions d'améliorations

#### ❑ **La nécessité d'organiser ce débat au sein même des entreprises**

- ❑ Mieux prendre en compte l'émergence des propositions, des suggestions et des critiques qui s'expriment
- ❑ La force d'une entreprise réside dans l'adhésion
- ❑ Des décisions claires, explicites, co-crées par leurs acteurs et réversibles
- ❑ Accepter le conflit comme source d'énergie, de tension utile, pour faire progresser l'organisation

## CAUSE

*Proposition 1.* La séparation entre décideurs et exécutants dans l'entreprise

### Arguments POUR

- ❑ Les anciennes méthodes de management sont obsolètes et inefficaces pour faire face aux défis économiques et sociétaux actuels
- ❑ Le problème du désengagement est lié au management
- ❑ **La faute aux nouvelles organisations :**
  - ❑ Les ressources humaines ont éloigné un peu plus les salariés des décideurs responsables
  - ❑ L'apparition de règlements basés sur une sécurité onéreuse et souvent excessive protège d'abord la hiérarchie et complexifie la tâche des actifs

### Arguments CONTRE

## Nouvelles propositions

- ❑ **À notre époque, les valeurs Liberté et Égalité prennent de l'importance, l'information est partout, la hiérarchie perd son sens**
  - ❑ **Argument pour :**
    - ❑ Nier la capacité d'humains à participer aux décisions qui les concernent est une des causes d'un fort désengagement
    - ❑ Il est important d'associer les salariés à un pouvoir de décision pour créer de l'engagement
- ❑ **On ne se demande pas (assez) pourquoi on souhaite réengager les salariés**
- ❑ **La difficulté à expliquer avec pédagogie ce qui est de l'ordre du stratégique et ce qui peut se faire de manière collaborative**

# SOLUTIONS

## 1 - Considérons les salariés comme des adultes responsables

*Proposition 1.* Confier des missions à ses collaborateurs au lieu de leur donner des ordres

*Proposition 2.* Eviter de contrôler ses collaborateurs et d'établir des règles sur des points insignifiants et infantilisants

*Proposition 3.* Rendre explicites les clichés négatifs sur le travail de ses collaborateurs afin d'en souligner l'absurdité et adopter des postulats positifs inverses

### Arguments POUR

- ❑ **La nature humaine demande pour s'épanouir la plus grande autonomie individuelle possible dans un cadre collectif**

### Points de vigilance

- ❑ **Attention toutefois à la fausse bienveillance**



*Proposition 4.* Reconnaître la vision plus juste des collaborateurs et de leurs besoins issue de leur proximité avec le terrain

#### Arguments POUR

- ❑ **Il faut faire davantage confiance aux employés pour le choix de leur matériel et de leurs formations dans leur secteur**

*Proposition 5.* Apprendre pour co-construire le futur en pleine conscience

#### Arguments POUR

- ❑ **Contribuer à la co-construction du projet d'entreprise :**
  - ❑ L'entreprise doit s'inspirer des conventions citoyennes qui permet d'impliquer la diversité des citoyens sur des questions d'avenir
  - ❑ Permettre aux collaborateurs d'être force de proposition afin d'identifier les compétences qu'ils souhaitent développer pour mieux contribuer

## Nouvelles propositions

### Débattre collectivement

#### ❑ Identifier les problématiques à traiter collectivement

##### ❑ Argument pour :

- ❑ La posture du leader est une posture d'humilité qui nécessite une confiance suffisante pour dire "je ne sais pas, alors je demande"

#### ❑ Instituer de nouveaux lieux de controverse sur les réalités du travail entre les salariés et leurs managers

##### ❑ Argument pour :

- ❑ Instituer un lieu de confrontation sur les réalités du travail est une idée proposée par des chercheurs depuis des années
- ❑ Expérimentée dans les entreprises depuis 2011 (Renault, Maif, Leroy-Merlin, APHP... ) sa pratique apporte beaucoup à la performance opérationnelle

### Laisser place aux initiatives et à l'engagement

#### ❑ Privilégier les candidatures libres pour permettre à l'entreprise de mieux construire son rapport avec la société/son environnement

##### ❑ Argument pour :

- ❑ La première étape pour les gérants d'une entreprise est de recruter des individus qui sont déjà engagés dans une démarche personnelle d'engagement

#### ❑ Développer l'intrapreneuriat dans les entreprises

##### ❑ Argument pour :

- ❑ Il n'existe pas beaucoup d'autres dispositifs que l'intrapreneuriat qui associent liberté d'initiatives, intelligence collective, communication, négociation, prise de risque, créativité, engagement

❑ **Point complémentaire :**

- ❑ Il faut préciser sa mise en place (incubateur, temps alloué à l'ensemble des salariés, complément avec leur activité...)
- ❑ Le choix de la forme que prendre l'intrapreneuriat doit pouvoir devoir s'adapter à chaque entreprise, à sa culture, à l'objectif

## “Libérer” l'entreprise

❑ **Construire une libération de l'entreprise méthodique**

❑ **Argument pour :**

- ❑ Définir collectivement une raison d'être de l'entreprise réorganisée éventuellement en équipes projets autonomes et modulables
- ❑ Les conceptions classiques de l'organisation du travail et de l'entreprise sont basées sur la hiérarchie et la négation de la liberté de l'être humain au travail

## 2 - Repensons le rôle des managers et de la hiérarchie

*Proposition 6.* Devenir responsable des conditions de bien être psychologique des collaborateurs leur permettant de grandir et de se réaliser

## Points de vigilance

- ❑ **Être vigilant à respecter la vie privée des collaborateurs**

*Proposition 7.* Abandonner la relation de persécuteur-victime-sauveur entretenue avec les collaborateurs pour une relation de challengeur-créateur-entraîneur

*Proposition 8.* Adopter un système de coach-managers élus ou de rotation des managers

*Proposition 9.* Diluer l'autorité en divisant et redistribuant les différents rôles du manager

*Proposition 10.* Repenser les espaces pour repenser les relations entre collaborateurs et managers au sein des équipes

## Arguments POUR

- ❑ **Le format des réunions et les protocoles sont à revoir**
- ❑ **Le télétravail ne suffit pas, toutes les formes d'organisation sont à repenser**

## Nouvelles propositions

### Mieux définir les rôles et partager la gouvernance et la prise de décision

#### ❑ Partager le pouvoir pour cultiver la co-responsabilité et la coopération

##### ❑ Point de vigilance :

- ❑ Il est nécessaire d'avoir tout de même un interlocuteur qui prend les responsabilités
- ❑ La dilution des responsabilités annihile toute contestation
- ❑ Besoin de pouvoir trancher sans malentendu

#### ❑ Réduire le nombre de strates hiérarchiques et définir collectivement les rôles

#### ❑ Abandonner toute hiérarchie et distribuer l'autorité à travers des réseaux d'équipes auto-organisées

#### ❑ Ne pas se limiter aux entreprises : les administrations elles aussi peuvent fonctionner avec des gouvernances partagées

#### ❑ Mettre en oeuvre l'holocratie

### 3 - Commons les hiérarchies et adoptons des politiques de rémunération à la fois plus justes et plus transparentes

*Proposition 11.* Instaurer l'égalité de traitement des collaborateurs en éliminant les statuts et les symboles de pouvoir qui y sont rattachés

*Proposition 12.* Créer un comité des rémunérations indépendant de la direction

#### Arguments POUR

- ❑ Le dispositif est audacieux

#### Arguments CONTRE

- ❑ Les pairs ne sont pas forcément les meilleurs juges du travail
- ❑ Ce dispositif de rémunération "au mérite" peut favoriser le copinage ou l'immédiateté des résultats au détriment d'actions collectives

#### Conditions de mise en oeuvre

- ❑ Le dispositif doit être combiné à des évaluations entre pairs et à la mise en place d'un comité indépendant
- ❑ Les clients semblent être de meilleurs juges pour évaluer de la qualité du travail d'un collaborateur

*Proposition 13.* Adopter la transparence vis-à-vis des rémunérations et permettre aux collaborateurs de donner leurs avis

Arguments POUR	Arguments CONTRE
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ La publication d'une grille salariale de départ affichée dans l'intranet est pertinente</li><li>❑ L'affichage des salaires permet une autorégulation</li><li>❑ Le "feed-back" est essentiel à une meilleure compréhension mutuelle entre le collaborateur et sa hiérarchie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Certains salariés souhaitent sûrement garder privé cet aspect de la vie professionnelle</li></ul>

*Proposition 14.* Permettre aux collaborateurs d'auto-évaluer leur performance et de déterminer leur rémunération avec leurs pairs

Arguments POUR	Arguments CONTRE
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ C'est un système très responsabilisant</li><li>❑ C'est ce type de fonctionnement vers lequel il faut tendre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Cela n'est pas applicable en France où l'on veut garder le montant de son salaire dans la sphère privée.</li></ul>

#### Points de vigilance

- ❑ La proportion de personnes directement prêtes à appliquer ce type de règle de jeu est encore trop incertaine,

Proposition 15. Plafonner les salaires des dirigeants

## Nouvelles propositions

### Privilégier moins le poste de managers

- ❑ **Gommer les privilèges liés aux postes de managers afin d'en faire des postes comme les autres, en charge de certaines activités spécifiques et nécessaires à l'équipe**
  - ❑ **Point de vigilance :**
    - ❑ L'absence de récompenses envers les bons éléments est une stratégie qui envoie un message négatif, non motivant
    - ❑ Un manager expérimenté sera toujours meilleur qu'une personne qui n'a que des connaissances théoriques en management et ne connaît pas le métier
  - ❑ **Argument contre :**
    - ❑ La promotion dans un même service est à éviter à tout prix

### Mieux rémunérer la créativité

- ❑ **Créer un système de rémunération qui valorise la créativité et le partage**
  - ❑ **Argument pour :**
    - ❑ Les valeurs créativité, collaboration et partage des connaissances ne sont pas innées pour tous : il faut récompenser la capacité de chacun à prendre le risque et partager ses idées
    - ❑ Le partage de bonnes pratiques permettrait de libérer les énergies créatives et récompenser celles et ceux qui proposent



## 4 - Associons les collaborateurs aux décisions de l'entreprise

*Proposition 16.* Adopter la transparence vis-à-vis de la performance de l'entreprise pour responsabiliser les collaborateurs

*Proposition 17.* Laisser s'exprimer l'intelligence collective des collaborateurs pour créer et innover

*Proposition 18.* Permettre à tous les collaborateurs de prendre des décisions importantes à condition de solliciter l'avis du collectif

*Proposition 19.* Permettre aux salariés de s'exprimer sur les orientations stratégiques

### Nouvelles propositions

#### Tout collaborateur porte en lui l'exigence de bien faire son travail

##### Arguments pour :

- Approche intéressante
- Elle promet un engagement plus fort des collaborateurs, passant par une meilleure représentation et une reconnaissance de la valeur de leur expérience professionnelle
- Cela pourrait ouvrir la voie à une participation concrète des collaborateurs à la performance durable
- La mise en place d'un espace libre de controverses est un outil à la fois simple et puissant qui permet de rendre les collaborateurs acteurs des changements et des transformations de leur entreprise
- C'est la quête individuelle et collective d'une qualité de travail renouvelée qui sera la source d'une amélioration

économique et rapide de l'entreprise

- ❑ Le besoin de trouver d'autres espaces, plus opérationnels, plus collectifs, permettant un meilleur suivi
- ❑ La mise en pratique de cette méthode sur des sujets du quotidien en a confirmé l'intérêt pour tous

#### ❑ **Intégrer la diversité dans les décisions**

##### ❑ **Argument pour :**

- ❑ L'important n'est pas que tout le monde participe à tout mais d'intégrer toute la diversité nécessaire à la prise des décisions

##### ❑ **Points de vigilance :**

- ❑ Les personnes extérieures invitées doivent avoir un intérêt dans l'entreprise pour éviter le sabotage

## Propositions hors cadre

- ❑ Créer des emplois en revitalisant des villages désertés

### 5 - Allons plus loin dans l'association de nos salariés et parties prenantes

*Proposition 20.* Ouvrir l'actionnariat de son entreprise à ses collaborateurs pour les engager et les inclure dans sa gouvernance

*Proposition 21.* Permettre à chacun d'avoir un impact sur les plans de l'entreprise grâce à modèle inédit de gouvernance et d'engagement des salariés

#### Points de vigilance

- ❑ La motivation de l'employé reste majoritairement financière
- ❑ L'esprit d'entreprise n'est qu'un argument politique superficiel

*Proposition 22.* Instaurer un dialogue et une relation de confiance avec l'ensemble des acteurs de la société

*Proposition 23.* Adopter un statut comme celui de la Coopérative d'Intérêt Collectif qui institue la gouvernance partagée

## Nouvelles propositions

- ❑ **Revoyons progressivement à la hausse le nombre d'administrateurs salariés dans nos entreprises, voire jusqu'à la parité comme outre Rhin**
  - ❑ **Conditions de mise en oeuvre :**
    - ❑ Si et seulement si les salariés peuvent s'exprimer librement sans que cela nuise à leur carrière ou à leur place

# Thématique

## COMMENT CONTRIBUER À L'ÉPANOUISSEMENT ET AU BIEN ÊTRE DES SALARIÉS ?

### PROBLÈME

*Proposition 1.* La difficulté de l'entreprise à attirer, retenir et développer le talent de ses collaborateurs tout en leur permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle

#### Arguments POUR

- ❑ **Ce qu'attendent les collaborateurs :**
  - ❑ Un projet d'entreprise épanouissant
  - ❑ Le sens donné au travail est un élément important de fidélisation

#### Arguments CONTRE

- ❑ **Ce qui freine les travailleurs :**
  - ❑ La possibilité de recevoir les minima sociaux
  - ❑ La facilité du travail au noir
  - ❑ La possibilité de recevoir les allocations chômage

### Points complémentaires

- ❑ Le salaire est souvent la première source de démotivation
- ❑ Depuis le “tout le monde au bac”, il est de plus en plus difficile de trouver des collaborateurs avec le savoir-faire et l’intelligence technique

## CAUSES

*Proposition 1.* L’hyperspécialisation et la dépersonnalisation des collaborateurs

### Points de vigilance

- ❑ Le salarié ne peut être un professionnel épanoui et opérationnel pour son entreprise que si l’entreprise, à son tour, le défend face aux dirigeants politiques afin que les conditions de travail évoluent et que les préoccupations dominantes professionnelles soient entendues
- ❑ Les solutions proposées aujourd’hui mettent trop de temps avant d’être mise en place
- ❑ Rien n’est fait, malgré les technologies mises à notre disposition, pour stopper « le mal au travail »

## Nouvelles propositions

### La recherche d'autres causes

- ❑ **La multiplication des remarques négatives, jamais encourageantes**
  - ❑ **Arguments pour :**
    - ❑ Il ne faut pas que la pression hiérarchique encourage les salariés à "cacher" leurs erreurs de peur d'être critiqués
    - ❑ Il est primordial que le plus haut placé prenne un temps, chaque année, pour reconnaître le travail de tous
  - ❑ **Points de vigilance :**
    - ❑ La reconnaissance du manager ne suffit pas, celle des pairs voir de l'externe peut être aussi nécessaire
- ❑ **La tension entre liberté et sécurité**

## SOLUTIONS

### 1 - Cultivons des lieux de travail bienveillants et inclusifs

*Proposition 1.* Reconnaître le droit à l'essai et développer la culture de l'échec en tant que leviers d'apprentissage

#### Arguments POUR

- ❑ **Bénéfices du droit à l'essai :**
  - ❑ Il est encourageant
  - ❑ Il sert la motivation intrinsèque de l'individu
  
- ❑ **On est trop souvent bloqué par la peur de l'échec**

#### Points de vigilance

- ❑ Les messages bienveillants s'accompagnent souvent de "d'accord pour cette fois, mais pas une deuxième"
- ❑ Être vigilant à ce que les démarches d'essai ne soient pas trop dissuasives et ne diminuent pas la motivation initiale



*Proposition 2. Adopter la communication non violente pour apaiser les tensions*

**Arguments POUR**

- ❑ Il est nécessaire de se respecter et respecter la parole de tous

**Points complémentaires**

- ❑ Être vigilant à la fausse bienveillance trop courante qui ne permet pas au salarié de se défendre et le met en position très inconfortable

*Proposition 3. Accepter les émotions des collaborateurs et travailler sur son intelligence émotionnelle*

*Proposition 4. Pratiquer la pleine conscience pour être davantage à l'écoute*

**Arguments POUR**

- ❑ La formation à la pleine conscience est absolument essentielle
- ❑ Son efficacité est démontrée même si elle choque les esprits scientifiques

### Propositions complémentaires

- ❑ La pleine conscience s'applique au mieux en groupe dans le cadre de l'entreprise
- ❑ Donner l'opportunité d'essayer d'autres méthodes ou pratiques très honorables et tout autant bénéfiques pour l'individu et pour le collectif

*Proposition 5.* Développer et fédérer autour d'une véritable culture inclusive

### Arguments CONTRE

- ❑ Cela est encore trop cosmétique
- ❑ La signature de charte éthique ne concerne pas le métier

*Proposition 6.* Adopter un autre regard sur les personnes atteintes de cancer et mieux les accompagner en entreprise

## Nouvelles propositions

### Mise en place d'un environnement favorable au dialogue

- ❑ **Faire du management par la confiance la norme en réformant l'enseignement du primaire au supérieur**
- ❑ *Réformer l'enseignement dès l'école primaire non seulement pour favoriser et développer les logiques entrepreneuriales mais aussi pour prioriser la nécessité d'apprendre à oser*
  - ❑ **Arguments pour :**
    - ❑ Une réforme profonde de l'éducation et de la formation est une nécessité urgente
    - ❑ Les contrats en alternance sont à ce titre une excellente idée
  - ❑ **Argument contre :**
    - ❑ Pas de nécessité de réformer dès l'école primaire
- ❑ **Permettre au collaborateur de mieux se connaître**
  - ❑ **Arguments pour :**
    - ❑ Les équipes qui ont l'occasion d'avoir une formation sur la connaissance de leur comportement agissaient mieux collectivement et étaient plus motivés
- ❑ **Installer la co-responsabilité et le droit à l'utilité**
- ❑ *Exprimer à chaque collaborateur de façon claire son rôle au sens "mission" dans son poste et son impact*
- ❑ **Faciliter une culture du dialogue**
- ❑ **Développons une culture de soutien aux tensions / à la notion d'interdépendance**

### Laisser les collaborateurs choisir leur environnement et conditions de travail

- ❑ **Choix de l'environnement de travail par les salariés**
  - ❑ **Argument contre :**

- ❑ Les choix "esthétique" (couleur des murs ou des meubles..) n'est pas un vecteur d'environnement "bienveillant et inclusif"
- ❑ La bienveillance et l'inclusivité semblent plus dépendants du respect de l'intelligence et des apports de chacun plutôt que de détails esthétiques

#### ❑ **Démocratiser le temps partiel pour tous (cadres et non cadres)**

##### ❑ **Arguments pour :**

- ❑ Solution intéressante pour le futur du travail et des entreprises
- ❑ Bénéfices attendus :
  - ❑ *Développer l'efficacité, l'efficience et le bien être des collaborateurs, donc leur fidélisation*
  - ❑ *Pouvoir exercer deux activités professionnelles*
  - ❑ *Préserver les notions d'appartenance à une entreprise et celle de la sécurité de l'emploi*
  - ❑ *Pouvoir s'adapter au rythme et aux capacités, notamment financières, de chacun*

##### ❑ **Points de vigilance :**

- ❑ La démocratisation du temps partiel ici, ne doit pas signifier, l'obligation pour tous de passer à temps partiel

##### ❑ **Propositions complémentaires :**

- ❑ Il faudrait aussi diminuer le nombre d'années ou de trimestres cotisés pour avoir une retraite pleine

#### ❑ **Développer le télétravail**

##### ❑ **Points de vigilance :**

- ❑ Être vigilant à bien respecter la séparation travail/famille
- ❑ Il est nécessaire d'avoir des jours en présentiel pour générer un sentiment d'équipe

## 2 - Donnons à chacun les moyens de définir ses missions

*Proposition 7.* Partager les rôles dont personne ne veut de manière égale entre collaborateurs

*Proposition 8.* Permettre aux collaborateurs de choisir et co-construire leurs rôles selon leurs propres centres d'intérêt

### Conditions de mise en oeuvre

- ❑ Cela doit être fait dans un cadre global bien défini afin d'éviter d'aller dans tous les sens avec des objectifs contraires

*Proposition 9.* Etablir pour chaque collaborateur un plan de développement individuel avec un coach/mentor de son choix

*Proposition 10.* Faire en sorte que les collaborateurs travaillent dans plusieurs équipes à leur arrivée dans l'entreprise pour développer leur réseau

### Arguments POUR

- ❑ **Bénéfices :**
  - ❑ Cette pratique aide à mieux considérer le travail de chacun
  - ❑ Elle permet de mieux collaborer par la suite

- ❑ Cela peut être utile, même pendant juste une semaine

## Nouvelles propositions

- ❑ **Définir ses missions en équipe**

- ❑ **Arguments pour :**

- ❑ En environnement industriel et productif, les collaborateurs sont souvent mieux placés pour définir le moyen d'arriver à un objectif fixé

- ❑ **Evaluer les équipes complètes et non les individus**

- ❑ **Adopter des rôles dynamiques ou les employés peuvent décider de prendre plusieurs rôles en fonction de leurs compétences et centres d'intérêt**

- ❑ **Conditions de mise en oeuvre :**

- ❑ Ne pas permettre plus de 3 rôles par personne
    - ❑ Des bonnes volontés peuvent s'épuiser en endossant trop de rôles

### 3 - Soutenons et adaptions nous aux engagements personnels de chacun

*Proposition 11.* Soutenir les collaborateurs atteints de maladies chroniques

### Arguments POUR

- ❑ La certitude d'être aidé en cas de problème de santé est une sécurité

### Points de vigilance

- ❑ Cela doit nécessiter d'adapter le travail à la maladie en permettant aux collaborateurs de se reposer quand ils en éprouvent le besoin
- ❑ Ces maladies, et les besoins qu'elles créent, ne sont pas toujours compatibles avec le travail en entreprise

*Proposition 12.* Valoriser les engagements personnels de nos collaborateurs

### Points de vigilance

- ❑ Il est nécessaire de séparer la sphère privée (bénévolat) et la sphère professionnelle (salarié)
- ❑ Cela avantagerait sûrement pas les mères de famille qui n'ont le temps de s'investir dans aucune association

## Nouvelles propositions

### Conditions de soutien aux engagements personnels

- ❑ La mise en place de crèches en entreprise
- ❑ Permettre à chaque salarié de prendre 3 heures par semaine
- ❑ Installer une douche dans chaque vestiaire
  - ❑ **Points de vigilance :**
    - ❑ Être vigilant à ne pas tomber dans la “politique de la carotte”
    - ❑ L'engagement réel ne vient pas de ce type de “récompenses”

### 4 - Reconnaissons la difficulté du changement

*Proposition 13.* Reconnaître l'exemplarité et l'humilité comme à l'origine du leadership et nécessaires au changement

#### Arguments POUR

- ❑ L'exemplarité et l'humilité sont des leviers puissants pour faire progresser une entreprise



*Proposition 14.* Accepter le lâcher prise, renoncer à son égo et résister à ses vieilles habitudes de manager

#### Points de vigilance

- ❑ Un manager doit décider, trancher lorsque c'est nécessaire
- ❑ On ne peut pas accepter des choses qui vont à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise et des clients

*Proposition 15.* Définir un cap inspirant et un cadre rassurant de la transformation

*Proposition 16.* Tout ce qui relève de la transformation culturelle est complexe et difficilement transposable entre deux contextes / L'inspiration est essentielle mais plaquer des modèles est dangereux

#### Arguments POUR

- ❑ Les cadres de références et valeurs des entreprises sont, effectivement, très différents selon les pays (ex. l'argent encore très tabou en France)
- ❑ C'est la richesse du monde qui permet des logiques différentes pour la résolution de problèmes complexes

*Proposition 17.* Accepter le fait qu'il est impossible d'embarquer tous les salariés dans une transformation et se concentrer sur les plus volontaires

## Nouvelles propositions

### S'appuyer sur les collaborateurs pour faciliter le changement

- ❑ Institutionnaliser des shadow boards, exclusivement composés de millenials et autres générations X et Z, en regard des CODIR
- ❑ Mettons les salariés au centre de changements qu'ils souhaitent voir advenir

# Thématique

## COMMENT DÉPASSER LA RECHERCHE DE PROFIT À COURT TERME ?

### PROBLÈME

*Proposition 1.* La quête de profit à court terme

#### Arguments POUR

##### ❑ L'origine de ce problème :

- ❑ Il n'est pas au niveau de l'entreprise
- ❑ Le problème vient du système financier et en l'occurrence Wall Street
- ❑ Par sa politique de rémunération, l'entreprise est au premier rang du mécanisme de redistribution des richesses

##### ❑ L'entreprise et le concept du "mieux commun" :

- ❑ Une entreprise qui rémunère ses employés au bas de l'échelle si peu qu'ils ne peuvent pas subvenir à leurs besoins de base contribue au "moins bien commun"
- ❑ L'entreprise est au premier rang des mécanismes sociaux de contribution au "mieux commun"

❑ **L'argent doit être un outil et non une fin en soi :**

- ❑ Les processus de partage des profits devraient prendre en compte la durée de l'engagement et donc de détention des actions

**Points complémentaires**

❑ **Ce que doit viser l'entreprise :**

- ❑ Satisfaire ses clients tout en faisant travailler ses salariés de manière à ce qu'ils puissent vivre dignement de leur travail
- ❑ Il faut rééquilibrer et redonner du sens au projet d'entreprise

❑ **Mieux équilibrer les apports de chacun :**

- ❑ Le management doit rester au centre d'un triangle dont les 3 sommets sont les actionnaires, les clients et les collaborateurs
- ❑ Ce que rapporte chaque salarié à l'entreprise dépasse souvent son salaire
- ❑ Chaque partie prenante a ses propres objectifs qui, pris séparément, font sens, mais globalement divergent
- ❑ L'entreprise doit marcher sur deux jambes: la première est économique pour assurer sa stabilité, la deuxième est la RSE

## CAUSES

*Proposition 1.* La financiarisation du capitalisme et l'affirmation du pouvoir des actionnaires aux dépens des autres parties prenantes de l'entreprise

### Arguments POUR

#### ❑ La responsabilité des actionnaires :

- ❑ Les actionnaires sont souvent très éloignés des sociétés dont ils possèdent des actions ; leur seul but est financier
- ❑ Laisser les décisions d'orientation des entreprises quasiment exclusivement aux mains des actionnaires peut être nocif

#### ❑ Critiques :

- ❑ L'augmentation de dividendes lorsque les négociations annuelles sont à quasi zéro
- ❑ L'entreprise est avis pilotée par le court terme

### Propositions de solutions

- ❑ La nécessité d'une meilleure représentation des salariés dans les conseils d'administration

## Nouvelles propositions

### Recherche de causes

#### ❑ **Trop d'administratif, plus assez de métier**

*Les salariés ont l'impression de ne plus exercer leur métier mais passer leur temps à documenter ou justifier chacune de ses actions*

#### ❑ **Critique de fond sur le monde de l'entreprise : plus un individu est élevé dans la hiérarchie moins il est compétent sur le fond**

##### ❑ **Argument pour :**

- ❑ Il importe que les chefs méritent le respect qui leur est dû et n'utilisent pas leur position héraldique pour opprimer ou mépriser leurs subordonnés
- ❑ Comme un chef d'orchestre, il n'est pas nécessaire à un(e) chef(fe) d'être compétent sur le fond, mais de savoir utiliser toutes les compétences de ses subordonnés en les harmonisant pour arriver aux objectifs à atteindre

#### ❑ **Dans un monde qui va très vite, les entreprises ont peur de disparaître**

# SOLUTIONS

## 1- Dotons nos entreprises de raisons d'être

*Proposition 1. Associer les salariés à la définition de la raison d'être*

### Arguments POUR

- ❑ Assurer un processus d'intelligence collective qui renforce les ambitions
- ❑ Afin d'accepter la raison d'être d'une organisation, celle-ci doit être en accord et alignée avec la raison d'être propre des salariés
- ❑ Révéler sa raison d'être n'a d'intérêt que si cela permet d'embarquer le corps social

### Conditions de mise en oeuvre

- ❑ **Cette association doit aller plus loin que les seuls salariés :**
  - ❑ Associer les parties prenantes
  - ❑ Clients ou consommateurs, fournisseurs, financeurs, partenaires, administrations...
- ❑ **Crédibiliser la démarche :**
  - ❑ Les salariés auront besoin d'être convaincus avant de participer à cette démarche
  - ❑ Ne pas confier la création d'une raison d'être à un prestataire ou une agence de publicité

*Proposition 2. Se doter d'une raison d'être qui répond à la question "pourquoi sommes-nous ici ensemble"*

### Argument POUR

#### ❑ Tentative de définition :

- ❑ Elle peut être définie comme l'expression de ce qui est vivant en nous pour nous guider vers un futur souhaitable, en l'interrogeant par la question «*Dans quel monde notre entreprise n'aurait plus de raison d'exister ?*»

### Points de vigilance

#### ❑ La priorité du "pourquoi" :

- ❑ Avant de trouver son "comment" l'entreprise en co-création avec les salariés doit trouver son "pourquoi"
- ❑ Préciser si la raison d'être répond au "pourquoi" ou au "pour quoi"



## Nouvelles propositions

### L'importance du collaboratif

#### ❑ Travailler collectivement sur la Raison d'Être des entreprises

##### ❑ Point de vigilance :

- ❑ Comment donner un sens à la production dans un monde qui subit de profondes crises systémiques mettant en jeu les mentalités collectives ?

#### ❑ L'avenir est promis aux entreprises qui accepteront de se laisser guider autant par leur instinct que leur raison pour définir leur raison d'être

##### ❑ Argument pour :

- ❑ Les entreprises qui demanderont aux salariés de davantage s'impliquer, de construire la raison d'être et de participer à la prise de décision vont essayer

#### ❑ Déployer dans l'organisation un processus collaboratif de prise de décision dont les critères tiennent compte de l'intérêt commun et des intérêts particuliers des parties prenantes clefs internes et externes

### Ancrer la raison d'être dans le réel et dans la durée

#### ❑ Révéler sa raison d'être

##### ❑ Proposition complémentaire :

- ❑ Préférer l'utilisation de valeurs, notions concrètes qui donnent un état d'esprit cohérent aux salariés, à la "Raison d'Être"

#### ❑ Publier un "cahier de raison d'être" qui ne se limite pas à une phrase-slogan

#### ❑ La RE doit constituer le fil rouge du développement de l'entreprise pour les décennies à venir

##### ❑ Argument contre :

- ❑ La Raison d'Être d'une entreprise est par définition une notion floue, théorique, subjective, non mesurable

## 2- Enracinons nos raisons d'être au sein de nos entreprises

*Proposition 3.* Mesurer sa performance extra-financière et la lier aux rémunérations

### Arguments CONTRE

- ❑ L'argent comme récompense biaise la posture d'être au service de quelque chose de plus grand que soi
- ❑ L'attribution des primes à une performance est particulièrement subjectif

### Points de vigilance

- ❑ Les seules compétences et performances doivent motiver l'emploi des personnes

*Proposition 4.* Respecter et protéger avant toute chose ses collaborateurs

### Points de vigilance

- ❑ Le CDI intérimaire est la pire régression sociale qui existe

### Proposition 5. Recruter des collaborateurs partageant les valeurs de l'entreprise

#### Arguments POUR

- ❑ **L'esprit d'équipe est essentiel dans une entreprise**
  - ❑ Permettre aux salariés se sentir impliqués comme rouages essentiels et pas seuls pions
  - ❑ Tous doivent s'approprier les valeurs de l'entreprise afin d'avancer ensemble

#### Points de vigilance

- ❑ **Veiller à ne pas mettre tous les collaborateurs dans un même moule :**
  - ❑ La diversité des profils et pourquoi pas des valeurs peut être d'une grande richesse
- ❑ **La compétence à tenir un poste doit toujours primer pour la pérennité de l'entreprise**

### Proposition 6. Reconnecter ses réunions et ses décisions à cette raison d'être

#### Arguments POUR

- ❑ **Trouver les différents moyens de se reconnecter à l'entreprise :**
  - ❑ Permettre se de mettre en condition pour être au service de quelque chose de plus grand que soi
- ❑ **Propositions pour l'organisation des réunions :**
  - ❑ La réunion doit s'organiser avec un président de réunion qui donne la parole aux assistants de telle façon que chacun puisse s'exprimer calmement et distinctement

- ❑ Une bonne réunion est celle où chacun a pu s'exprimer dans un temps convenable

### Propositions complémentaires

- ❑ **La Gestion Par Consentement permet à chacun d'incarner la raison d'être dans une prise de décision consentie et non subie**

*Proposition 7.* Organiser des rencontres pour mettre en écho sa raison d'être avec ses collaborateurs et ses parties prenantes

### Points de vigilance

- ❑ **La proposition devrait être formulée à l'envers :**
  - ❑ La raison d'être se travaille en collectif, tous niveaux confondus
  - ❑ La raison d'être se définit ensemble, dans l'équité

*Proposition 8.* Construire sur le durable, jouer le jeu de la transparence et rétablir la confiance des consommateurs-citoyens

Aucun argument déposé

*Proposition 9.* Passons d'une logique de gestionnaire et d'optimisation des business model à court terme à une logique de responsabilité à moyen terme

### Arguments POUR

- ❑ **Cette proposition tient du bon sens**
- ❑ **Faire accepter le principe de moyen et long terme aux actionnaires :**
  - ❑ Les actionnaires doivent accepter les risques liés à leur qualité d'actionnaire.
  - ❑ Ils devraient comprendre aisément que le temps de la crise, leur action leur rapporte moins pour mieux redémarrer après crise

*Proposition 10.* Sensibiliser les analystes de marché et les gestionnaires d'actifs à la RSE

### Points de vigilance

- ❑ **Ces évaluations doivent être tenues à moyen mais aussi à long terme**
  - ❑ Favoriser des choix stratégiques sur du LT et dans la durée (respect des personnes, respect des compétences, tolérance de l'erreur, développement durable...) : les actionnaires sont plutôt gagnants, même si les profits à CT sont moindre

## Nouvelles propositions

### Propositions sur la rémunération

- ❑ **Garantir un revenu inconditionnel afin de dépasser la course au profit et assurer un travail qualitatif sans pression financière**
  - ❑ **Argument contre :**
    - ❑ Si la même chose est donnée à tout le monde sans obligation de travail ou de résultat, personne ne souhaitera prendre les tâches ou postes les moins valorisés
- ❑ **Inclure les critères extra-financiers dans la rémunération des dirigeants**

### La place des “leaders”

- ❑ **Développons les leaders courageux au service de ces entreprises**
  - ❑ **Conditions de mise en oeuvre :**
    - ❑ Choisissons des formateurs capable de promouvoir les intérêts français et non nous asservir à plus ou moins long terme aux pays anglo-saxons

### 3 - Alignons nos décisions avec nos raisons d'être

*Proposition 11.* Travailler avec des clients et des fournisseurs avec lesquels on partage des valeurs

#### Arguments POUR

- ❑ Il est évident que les fournisseurs doivent correspondre aux valeurs de l'entreprise
- ❑ Cela évite les situations critiques et non maîtrisées

*Proposition 12.* Dotons les consommateurs d'un outil leur permettant de reconnaître les entreprises qui s'engagent

#### Arguments POUR

- ❑ **Permettre aux consommateurs d'être généralement mieux informés sur toutes les caractéristiques et l'histoire de ce qu'il achète**

*Proposition 13.* Choisir ses matières premières en fonction de leur impact environnemental

Aucun argument déposé

*Proposition 14.* Décarboner son modèle d'affaire avec une taxe carbone interne et aligner son offre avec sa raison d'être

#### Arguments POUR

- ❑ Cette mesure concrète favorise une orientation écologique et se place en avance de phase par rapport à des régulations réglementaires qui ne sauraient tarder

#### Points de vigilance

- ❑ Veiller à prendre en compte les autres sources de pollution (microparticules, radioactivité, étanchéification des sols, bruit, etc.)
- ❑ Mettre en place des solutions au delà de celles visant à lutter contre les émissions de carbone

*Proposition 15.* En cas de difficultés, s'il doit y avoir maîtrise des coûts, elle doit être responsable, c'est-à-dire ne pas dégrader ni l'expérience client ni l'expérience collaborateur

#### Points de vigilance

- Une diminution des coûts salariaux ne baisse pas forcément la rentabilité optimale
- **Ne pas considérer les salariés uniquement comme des coûts :**
  - Dans les comptes de résultat, il est indispensable de placer en face des coûts ce que rapporte chaque salarié



*Proposition 16.* Mieux prendre en compte les enjeux et risques de moyen terme dans leurs prises de décision au détriment des réflexes gestionnaires de CT

#### Arguments POUR

- ❑ **Se limiter au court terme, c'est se condamner à long terme et se ravalier au rang des politiciens français**

## Nouvelles propositions

- ❑ **Décliner la raison d'être en engagements stratégiques et opérationnels**

## 4 - Adoptons des engagements plus contraignants et ambitieux

*Proposition 17.* Réinventer un modèle d'entreprise vivante à travers l'entreprise à mission

### Points de vigilance

- ❑ **L'existence de doutes sur la motivation des grands groupes :**
  - ❑ Ce statut ne soit pas dévoyé pour en faire seulement un instrument de communication RSE
  - ❑ Trop souvent, les "hyperqualifiés" ont des idées théoriques, loin des réalités, basée sur des idées reçues obsolètes et concrètement irréalisables
- ❑ **Il semble pertinent de parler de projet plutôt que de mission**
- ❑ **L'entreprise n'est pas une fin en soi et peut disparaître si elle n'est plus nécessaire ; mais ce n'est pas le cas de l'entreprise à mission**
  - ❑ La notion de pérennité est souvent proposée comme l'alternative soutenable à la croissance, mais elle implique à nouveau la volonté de perdurer
  - ❑ Propositions alternatives :
    - ❑ *Réinventer un modèle d'entreprise vivante en dépassant l'entreprise à mission*

*Proposition 18.* Transformer nos entreprises en B Corp : Validant le lien entre raison d'être, modèle économique et pratiques

### Arguments CONTRE

#### ❑ Critiques :

- ❑ Les labels payants (Norme ISO, label B corp, etc.) sont des machines à broyer les PME et les entreprises artisanales
- ❑ Ces labels infantilisent les salariés, leur rendent la vie plus difficile au travail

*Proposition 19.* L'éthique, dès aujourd'hui et pour demain

*Proposition 20.* Militer pour la création d'un statut européen de l'entreprise à mission

### Arguments POUR

#### ❑ Les bénéfices d'un modèle européen de gouvernance responsable :

- ❑ Trouver une alternative au capitalisme actionnarial anglo saxon et au capitalisme d'Etat chinois
- ❑ Donner davantage de lisibilité aux citoyens/consommateurs/collaborateurs européens quant à leurs choix tout en promouvant à l'échelle européenne

### Argument CONTRE

#### ❑ Ce n'est pas la priorité :

- ❑ Il faudrait commencer par harmoniser, au sein de l'Union Européenne les règles fiscales, sociales et environnementales

*Proposition 21.* Dotons les consommateurs d'un outil leur permettant de reconnaître les entreprises qui s'engagent

## Nouvelles propositions

- ❑ **Diversifier son modèle économique en créant des produits/ services en collaboration avec les ONG, associations, entrepreneurs sociaux...**