

WEBINAIRE N°13 - 24 juin 2020

Les nouvelles formes de management

COMPTE-RENDU

The logo consists of the letters 'H' and 'L' in a bold, teal, sans-serif font. The 'H' is on the left and the 'L' is on the right, both standing on a common baseline.

HUGLO LEPAGE

a v o c a t s

David LE GLANAËR



Co-fondateur du Groupe SYD :

- Accélérateur de Transformation Digitale
- Nantes, Brest, Paris, Niort, Bordeaux, Toulouse, Montréal
- 230 collaborateurs,
- 21 ans d'existence,
- Entreprise Libérée,
- 19eme au classement Great Place To Work 2019

Prospectiviste
Conférencier
Administrateur des Dirigeants
Responsables de l'Ouest (DRO)

Laurence Méhaignerie est présidente et co-fondatrice de Citizen Capital, l'un des fonds d'investissement leaders de l'impact investing en France, avec des objectifs de retour sur investissement social autant que financier.

Avant de fonder Citizen Capital avec Pierre-Olivier Barennes en 2008, Laurence a été chercheur associé à l'Institut Montaigne en particulier sur les problématiques de diversité. Co-auteur du rapport Les oubliés de l'égalité des chances qui a lancé le débat sur l'opportunité de politiques d'affirmative action en France, Laurence a co-rédigé puis coordonné le lancement de la Charte de la diversité dans l'entreprise en 2004 aux côtés de Claude Bébéar et Yazid Sabeg. Elle a été conseiller technique auprès du Ministre délégué à la promotion de l'égalité des chances en 2005-2006. Laurence a par ailleurs participé au développement d'une société de production audiovisuelle.

Laurence MEHAIGNERIE



Laurent BASIN



C'est en 2000, que Laurent, et Alexandre, son associé, sur un coin de nappe, élaborent les premières briques du prévisionnel qui les amènera à la création d'AXIS Experts Conseils. Entourée d'une équipe pluridisciplinaire de plus de 50 personnes, Laurent co-dirige AXIS Experts Conseils (5 sites en France) conseil et expertise-comptable, Ax-AUDIT, BIOM Attitude agence de notation extra-financière et IZIFORPRO facilitateur de la formation. Laurent est engagé dans plusieurs mouvements associatifs, Dirigeant Responsables de l'Ouest, CJD, MENE...

Corinne LEPAGE



Corinne Lepage est avocate associée du Cabinet Huglo Lepage Avocats, ancienne ministre de l'environnement et députée européenne, docteur en droit.

Engagée dans la protection de l'environnement, elle a notamment dirigé la plupart des grands procès en droit de l'environnement (Amoco Cadiz, Erika, Xynthia, Roundup 360 Pro, Glyphosate...).

Corinne Lepage

Bonjour à toutes et à tous et merci de nous retrouver pour ce webinaire n°13 sur le nouveau management des entreprises, où j'ai l'honneur et le plaisir d'accueillir aujourd'hui Laurence Méhaignerie, créatrice de Citizen Capital et cofondatrice de la communauté des entreprises à mission, Laurent Bazin, président d'AXIS Experts Conseils et de BIOM Attitude, et David le Glanaër, dirigeant fondateur de SYD

Ce webinaire a pour objet de discuter des nouvelles formes de management.

La loi PACTE¹ a introduit les entreprises à mission, mais la crise du COVID-19 a montré l'importance de donner du sens à l'économie et aux entreprises. C'est aujourd'hui revendiqué par une partie croissante des entreprises et des citoyens. C'est un sujet qui n'a pas été traité par la convention citoyenne², mais il n'en demeure pas moins que le nouveau management est quelque chose qui est de plus en plus important dans notre société et notre développement économique.

Nous allons donc avoir un webinaire particulièrement passionnant ce matin.

Sans entrer dans le juridique pur, les entreprises à mission nécessitent un changement de leurs statuts et un contrôle de la manière dont elles se comportent. Les entreprises libérées, sont un peu plus souples. Ce qui nous intéresse aujourd'hui est l'apport de ces nouvelles formes de management.

¹ LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

² La Convention Citoyenne pour le Climat, expérience démocratique inédite en France, réunit cent cinquante personnes, toutes tirées au sort et a pour vocation de donner la parole aux citoyens et citoyennes pour accélérer la lutte contre le changement climatique. Elle a pour mandat de définir une série de mesures permettant d'atteindre une baisse d'au moins 40 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 (par rapport à 1990) dans un esprit de justice sociale.

Laurence Méhaignerie

En raison de soucis d'ordre technique, l'intervention de Laurence Méhaignerie n'a pas pu être pleinement enregistrée. Veuillez nous excuser pour ce compte-rendu qui s'en trouve nécessairement incomplet.

Je vais vous parler de l'entreprise à mission. J'ai commencé à m'y intéresser avant la loi PACTE suite à la création d'un fond d'investissement dit "à impact" il y a 10 ans. S'est alors posée la question de l'impact de nos investissements, tout un débat juridique sur notre action en tant qu'investisseur, sur la finalité des entreprises que nous finançons, et sur le point de savoir si la RSE suffit pour limiter les externalités négatives ? Est-ce que notre but en tant qu'entreprise n'est pas d'être des apporteurs de solutions ?

La notion d'entreprise à mission est fondée sur trois points majeurs.

C'est avant tout une entreprise qui reconnaît qu'elle est un acteur du monde dans lequel elle souhaite vivre. Cela veut donc dire qu'elle se reconnaît une mission sociétale qu'elle insère dans son activité économique, et non à côté de cette activité économique, comme cela a pu être le cas pour un certain nombre d'intervention relatives à la RSE. Cette mission engage les actionnaires, ce qui est une différence fondamentale avec les objectifs de RSE qui sont moins engageants. Ici l'objectif, la mission fixée, est reconnue par les actionnaires, qui envisagent l'intérêt propre de l'entreprise.

Le deuxième attribut de l'entreprise à mission est de prendre des engagements liés à sa mission, dont elle doit justifier de l'accomplissement.

Le troisième point est d'assurer la réalisation de cette mission. Pour cela, l'entreprise à mission crée un comité de mission, associé aux différentes parties de l'entreprise

qui est très librement constitué, dont l'objectif est de rendre un rapport public annuel sur l'accomplissement de la mission.

Il ne découle de la qualité d'entreprise à mission aucun régime fiscal spécifique : c'est une qualité, pas un statut, et cette démarche est à l'initiative de l'entreprise.

Il existe un contrôle extérieur par un OTI (Organisme Tiers Indépendant) au bout de 18 mois après la demande auprès du greffe, et qui contrôle l'atteinte des objectifs tous les trois ans.

Cela pose toutefois la question de la raison de ces objectifs, qui ne peuvent pas toujours être atteints à proprement parler.

Enfin, ces objectifs donnent une finalité à l'entreprise, ce qui peut amener à faire des arbitrages entre une performance à court terme et l'accomplissement de la mission à plus long terme.

Ce n'est pas non plus un label qui vient noter l'entreprise : c'est un chemin qui ne s'arrête pas au moment où l'entreprise devient société à mission.

La loi PACTE dit une chose importante : l'entreprise ne peut plus se résumer à un objectif de partage des bénéfices entre les actionnaires.

La première brique de cette évolution est la transformation du Code civil³ pour dire que l'entreprise prend en compte dans ses décisions les impacts sociaux et environnementaux. Une décision qui s'écarte d'un mieux disant environnemental ou social doit ainsi être justifié.

Dans un deuxième temps, la loi PACTE permet d'inscrire dans les statuts des entreprises la raison d'être de l'entreprise. Mais cela doit s'accompagner d'objectifs concrets : des entreprises importantes, à l'instar d'ENGIE, l'ont fait.

³ L'article 169 de la loi PACTE dispose que l'article 1833 du Code Civil est complété par un alinéa ainsi rédigé : « *La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.* »

Ensuite il y a la société à mission qui va un cran plus loin et qui invite non seulement à définir la raison d'être, mais à aller plus loin que l'intérêt des parties, et rend public les objectifs, et crée un comité de mission qui produit un rapport annuel sur les missions accomplies sur les objectifs prévus. C'est sortir d'une vision un peu incantatoire / papier glacé de ce qu'on a fait pour la RSE pour marquer une réelle évolution au cours de l'année.

L'entreprise à mission sera ce qu'on en fera, cela pourra être le meilleur comme le pire.

Corinne Lepage

Le cabinet Huglo Lepage Avocats s'est engagé dans une démarche d'entreprise à mission, et est aujourd'hui dans l'étape de définition de la mission. Nous avons, en tant qu'avocat, la déontologie, mais il est important d'aller au-delà, vers l'intérêt général.

Nous passons maintenant à David Le Glanaër qui va nous parler des entreprises libérées.

David Le Glanaër

Bonjour à toutes et à tous. J'ai cofondé SYD, dont la vocation est d'accélérer la transformation digitale de nos clients.

Le "What" (Quoi) de notre entreprise est l'accompagnement des clients et l'intégration de solutions. Notre "How" (Comment) est notre baseline, le « digital care »⁴. Enfin, notre "Why" (Pourquoi) c'est aujourd'hui de libérer le potentiel des gens que nous croisons, pour faire du travail l'endroit où trouver sa place.

⁴ L'entreprise SYD définit le « digital care » comme le bien être de ses collaborateurs au travail.

Notre mission est très axée sur l'humain et c'est une plus-value de l'entreprise qui doit apporter de l'invisible, de l'immatériel pour créer de l'innovation.

Qu'est-ce que l'entreprise libérée donc ? Depuis la création de l'entreprise nous avons travaillé sur les 8 dimensions du bien-être⁵ pour que nos collaborateurs puissent exprimer leur potentiel. Mais les principes de l'entreprises libérée vont plus loin que les conditions du bien-être.

L'entreprise libérée est ainsi une entreprise où ceux qui font les choses sont ceux qui savent le faire, et non leurs chefs. C'est une entreprise où chacun est libre d'entreprendre selon les besoins de l'entreprise sans attendre des consignes.

L'entreprise libéré ce n'est pas faire ce qu'on veut mais faire ce qu'il faut. Nous avons donc un management horizontal, qui ne fonctionne que parce que nous avons des valeurs et qui permettent à l'entreprise de tourner.

Chez SYD, 3 valeurs principales ont été définies par les collaborateurs :

- Intégrité de l'entreprise et des personnes ;
- Respect des autres, des engagements ;
- Solidarité avec les clients et entre collaborateurs ;

Ces valeurs sont notre pacte commun.

Je souhaitais aussi intervenir sur la notion de l'entreprise libérée post COVID. Cette crise a confronté nos idées avec le réel, parce que nos collaborateurs n'étaient pas favorables à l'idée de se confiner et de télétravailler, puis n'ont pas voulu revenir dans l'entreprise après le déconfinement.

Pour le travail personnel, on a bien vu que la productivité augmentait en partie pendant le télétravail : moins de pauses, moins de déconcentration, etc. En revanche, pour le travail collectif, il est préférable d'être au bureau, car chaque réunion en visioconférence n'aborde qu'un ordre du jour et empêche ainsi les discussions type "machine à café" qui font vivre l'entreprise au quotidien.

⁵ Conditions matérielles, engagement sociétal, santé, environnement, développement des compétences et des potentiels, convivialité et lien social, management, gouvernance.

Un autre aspect révélé par le COVID est la peur, face à laquelle nous sommes tous inégaux. Nous essayons d'appliquer la joie en opposition à la peur. Que fait l'entreprise de manière concrète pour redonner cette joie de venir travailler contre cette peur ? Pour cela nous avons mis en place des aides métiers pour aider les gens qui ont eu du mal à retrouver leur place.

Laurent Basin

Bonjour à toutes et tous. Mon premier témoignage est sur le vécu, qui permet des réflexions importantes. J'ai une structure d'experts comptables et d'audit d'une cinquantaine de salariés, ainsi qu'une agence de notation extra financière, dont le travail est de mesurer l'impact territorial d'une entreprise.

Le contexte qui a été le nôtre, c'est bien sûr d'avoir été submergé par une masse d'information et d'être démuni face à ces informations. On s'est tous positionné sur la mise en place d'une gestion de crise : nous n'y étions pas bien préparé.

Il a fallu adapter ce management au travail à distance et à des situations très différentes. Au-delà de la téléphonie et du travail à distance, une décomposition des missions a été nécessaire.

Cette mise en avant des inégalités de situations entre les collaborateurs a créé des tensions et un détachement du lien avec l'entreprise. Puis le déconfinement a créé des nouvelles incertitudes selon les situations propres qui ont nécessité une adaptation mais surtout un dialogue et une confiance de chaque instant avec les collaborateurs.

Comment recréer de la confiance ? L'entreprise libérée est alors intéressante. Comment créer du sens ? L'entreprise à mission peut y répondre.

On a aujourd'hui des outils ou des mesures à mettre en place alors que l'on n'a pas toutes les clefs pour faire face à cette reprise.

Les questions que l'on peut se poser aujourd'hui sont relatives au management à distance, car le télétravail à ses limites, comment mettre en place ce management à distance ? Comment prendre soin du moral des collaborateurs et des dirigeants ?

Comment accélérer la reprise ? Comment recréer du lien entre les équipes après ces fractures sociales ? Quels apprentissages après le confinement ?

Pour moi le premier point est la notion d'adaptation, qui nous a fait défaut. Ce besoin a été constant et une problématique forte. Nous avons focalisé notre énergie sur les urgences sociales et l'adaptation de l'entreprise.

On a beaucoup parlé du personnel de santé et des services à la personne qui ont été en première ligne, mais nos collaborateurs estiment également mériter une reconnaissance car ils ont été en appui des entreprises à chaque instant, avec une surcharge de travail. Tout ce travail a demandé beaucoup d'effort et la reconnaissance de travail est, d'un point de vue de manager, extrêmement important.

Concernant l'adaptation, elle a été au cœur de cette crise. Les entreprises qui avaient misé sur la digitalisation avaient un temps d'avance sur ce point. Il va falloir réfléchir sur ce point collectivement. On s'est aussi aperçu que l'usage abusif des chats, des vidéos, des conférences téléphoniques ou en visioconférence étaient anxiogènes pour les équipes.

Enfin, la question est de voir comment maintenir la collaboration dans les équipes, les échanges.

En guise de conclusion et pour élargir, la question se pose de comment construire une culture d'entreprise qui va renforcer la capacité d'adaptation ? Une culture d'entreprise qui responsabilise les salariés ? Et une entreprises qui redonne du sens aux collaborateurs et à l'entreprise ?

Une deuxième défi est de retrouver de la cohésion. Notre marque employeur avait été le recrutement mais ce n'est aujourd'hui pas que ça, c'est aussi la gage de

mobilisation, de résilience. Comment se mettre dans une posture beaucoup plus agile, pour répondre à des cas où on ne connaît ni les causes ni les connaissances.

Nous avons lancé un baromètre auprès de nos clients et de nos collaborateurs sur la manière dont la période qui s'achève a été vécue.

Enfin, la situation sanitaire nous a demandé de revoir nos ambitions RSE, et comment maximiser la résilience de l'entreprise.

Questions & Réponses avec le public

Y a t-il une notion de taille d'entreprises dans lesquelles l'expérimentation de nouveaux modes de management fonctionnent mieux ?

David Le Glanaër

Dans les entreprises libérées c'est souvent une question qui est posée. En effet, dans le cadre d'une TPE, l'entreprise est déjà libérée. La remise en question des modes de management doit venir quand apparaît une volonté de mettre en place un management intermédiaire structurel. Voilà pour la limite basse.

Pour la limite haute, on ne la connaît pas. On a vu un exemple fonctionnant dans une entreprise qui produisait des boîtes de vitesse automobiles.

Laurence Méhaignerie

Les mouvements autour des nouveaux modes de management et des entreprises à mission et des entreprises libérées, sont encore distincts. La question du management et la question du sens de l'entreprise, notamment chez les plus jeunes

collaborateurs, sont extrêmement complémentaires mais ne se parlent pas complètement.

On a remarqué, en termes de résilience, que les entreprises produisant des biens essentiels et qui étaient digitales, ont continué à répondre à des vrais besoins fondamentaux.

La question de résilience est donc importante parce qu'elle répond aux deux enjeux : elle pose la question de ce qui est produit et la manière d'interagir au sein de l'entreprise.

De même, les entreprises qui attirent le plus les jeunes collaborateurs sont les entreprises qui fonctionnent sur la coopération et donc qui ont déjà en interne un mode de fonctionnement différent. Ce type d'entreprises permet en vérité de répondre mieux et plus facilement aux besoins changeants des clients : l'entreprise ne fonctionne plus correctement sans la participation active des collaborateurs.

La COVID 19 a engendré une explosion du télétravail. Ne pensez-vous pas que cette tendance risque de s'intensifier en devenant une nouvelle forme de management pour l'entreprises ?

Laurent Basin

Je vais répondre en faisant la lumière sur une expérimentation sur le travail rapproché. Cela peut être une méthode pour envisager le télétravail différemment. On laisse ainsi plusieurs bureaux dans nos locaux à la disposition de salariés d'autres entreprises qui peuvent ainsi télétravailler, mais dans nos locaux. Cela ne remplace pas le travail en présentiel dans son entreprise, bien sûr, mais cela permet au collaborateur d'accéder à un espace de travail partagé. Ce type de lieu peut être une réponse au télétravail.

David Le Glanaër

Dans le prolongement de ce que dit Laurent, il me semble urgent de ne pas s'arquer bouter sur le télétravail. Le travail va ainsi être hybride : du télétravail chez soi, du télétravail dans un tiers lieu comme le souligne Laurent, et du travail sur le lieu.

Corinne Lepage

Notre structure a expérimenté le télétravail. Nous nous sommes vite adaptés, mais le plaisir de se retrouver physiquement a été très fort. Le sens de l'autre, de l'échange et de la coopération, sont des valeurs en hausse.

M. Le Glanaer a évoqué la téléprospection pour les commerciaux. Cela risque de changer fondamentalement leur métier, cela va t-il durer selon lui ?

David Le Glanaër

Oui ! Car on s'aperçoit que les métiers sont en train de changer. La digitalisation avant le Covid, et le nouveau paradigme qu'amène cette crise, vont changer les métiers de façon qui ne peut être anticipée. Pour parler d'efficacité concrète du travail, on va sûrement passer du marketing au « contributing » : on s'aperçoit que le simple recours au marché n'a plus cours, et que les contrats de demain seront entre deux entités mais aussi avec la Cité, avec le bien commun, etc. Les métiers des commerciaux vont changer en conséquence, mais on ne sait pas comment. Dans notre entreprises, le management des commerciaux change tous les 15 jours, cela nous permet d'éviter de passer à côté d'une pertinence.

La résilience imposée par la situation ne risque-t-elle pas d'imposer une forte pression sur la performance managériale, et surtout comment les collaborateurs vont pouvoir y répondre ?

David Le Glanaër

On a parlé du sens, de la confiance, de la résilience : des notions à travailler pour créer une dynamique collective ; La notion de management, surtout intermédiaire, est remise en question dans une situation comme celle que nous traversons. Il faut aussi donner envie aux collaborateurs d'être plus indépendant pour avoir plus d'impact sur les décisions de l'entreprise.

Corinne Lepage

Merci à tous pour vos interventions de grande qualité et à tous nos participants.

Je vous rappelle que notre prochain webinaire porte sur la sobriété énergétique. Vous pouvez retrouver cette intervention sur notre chaîne YouTube⁶.

⁶ N'hésitez pas à vous abonner à notre chaîne YouTube pour ne rien manquer de nos futures vidéos : https://www.youtube.com/channel/UCBT0nfYwmVaU_IMTKUAInNg.

PROCHAIN WEBINAIRE

Webinaire n°14 - 1 juillet 2020

« La sobriété énergétique, bon pour le climat, bon pour l'économie »

Webinaire n°15 - 8 juillet 2020

Résilience et numérique vont-ils bien ensemble ?

INFORMATIONS & INSCRIPTION SUR

WWW.HUGLO-LEPAGE.COM

