



FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

Devenir une entreprise progressiste

Chantier Entreprise et Progrès 2015/2016

Antoine Lemarchand, Président de Nature & Découvertes et Vice-président d'Entreprise et Progrès préside ce chantier avec l'aide d'André Coupet de Paris Montréal Conseil, auteur du concept et du questionnaire Entreprise progressiste

Pourquoi ce chantier ? Amener les entreprises participantes à devenir des entreprises pleinement responsables et travailler à la production d'un outil d'évaluation très puissant pour que nos entreprises sachent où elles en sont. L'entreprise a pour finalité d'être acteur du bien commun. L'entreprise progressiste progresse sur 5 axes : Fournisseurs, actionnaires, clients, salariés, la société. Le référentiel et son questionnaire sont construits autour de ces 5 axes.

Brève présentation de Nature & Découvertes, entreprise progressiste

Nature & Découvertes travaille sur les 5 axes de l'outil.

- Clients : intégrer les clients au projet de l'entreprise (redécouvrir la nature) et les amener à s'impliquer (via la fondation et ses projets locaux et exemple de l'arrondi)
- Fournisseurs : soumis à une charte partenariale ;
- Ressources humaines : Mobilisation forte, équipes autonomes...
- La société : travail de pédagogie (exemple : sortie en forêt proposée aux enfants le week-end) ;
- La Gouvernance : Nature & Découvertes est une entreprise familiale ; capitalisme de long terme. Peu de changement d'actionnaires.

Les règles du chantier

- Le plus important : le travail des membres entre eux lors des ateliers et relayer les mesures de progrès dans leur entreprise.
- Améliorer l'outil de diagnostic existant en commençant par le compléter

Le concept d'Entreprise progressiste

Il s'agit de reconnecter l'entreprise à la société. La croissance des pays de l'OCDE est en moyenne de 1%, « si les entreprises visent des rendements sur fonds propres de 12%, cela signifie que les ressources sont surexploitées ».

Toile de fond / la césure entre l'entreprise et la société : d'un côté, l'entreprise est stressée par l'atteinte de ses objectifs. De l'autre, la société est en pleine rupture (injustice, écarts de richesse, optimisation fiscale, difficulté d'accès au travail, angoisse écologique). Les citoyens s'attendent à ce que l'entreprise s'engage pleinement. Cela est d'autant plus urgent que la finance a mis une telle pression sur l'entreprise que le modèle n'est plus tenable.

L'approche proposée : ne pas rester dans l'intellectualisme par le maniement de grands concepts mais se poser des questions concrètes : le client est-il satisfait ? Quel rapport nouer avec nos fournisseurs ? etc.

La définition de l'entreprise progressiste autour de quelques composantes :

- Mettre le talent au Conseil d'Administration
- Les valeurs humanistes – traduites en comportements/pratiques - guident l'entreprise.
- Favoriser l'audace, c'est-à-dire la créativité, l'innovation à contre-courant...
- Passer de la RSE palliative à la RSE stratégique. Les objectifs économiques et les objectifs sociétaux doivent être réfléchis ensemble.
- La gouvernance. Le Conseil d'Administration doit devenir le leader de la réflexion, le gardien de la pérennité de l'entreprise. Le CA doit s'ouvrir aux parties prenantes, le CA doit être le lieu de délibération de la stratégie et pas simplement le lieu du contrôle de la stratégie.

Quelques mots sur le questionnaire

Il est intéressant de manipuler cet outil pour bien comprendre le référentiel de l'entreprise progressiste. On peut le compléter seul dans un premier temps. Par la suite, il sera possible et conseillé de le faire avec toute l'équipe de direction et aussi les membres du CA, et cela au démarrage de la réflexion stratégique. Cet outil - confidentiel - est un outil de travail. Il ne s'agit pas d'un label ou d'un questionnaire de certification. Merci d'aller dans les prochains jours sur www.entrepriseprogressiste.com (page Autodiagnostic RADAR EP) pour compléter le questionnaire ; les résultats (globaux) seront discutés au prochain atelier, le 17 décembre.

Remarques préliminaires des participants sur le chantier

- Nous allons tous arriver à la même conclusion : la base de tout, c'est le client. Si nous n'arrivons pas à « éduquer » le client, impossible de vouloir devenir une entreprise progressiste.
- **Il manque un axe financier** dans le questionnaire, cet axe peut faire la synthèse de tout le reste car la bonne gestion des 5 premiers axes crée de la valeur sur le long terme.

- Je ne vois pas ce qu'apporte ce questionnaire de plus que la RSE. Quelle est l'originalité de notre démarche ?
- L'autorité doit être présente. « Ceux qui sont allés vers l'entreprise libérée trop vite ont explosé ».

Sur les cinq axes, par rapport à votre entreprise, quelle est votre force et votre faiblesse ?

- « En règle général, une entreprise qui s'occupe bien de ses collaborateurs, traite également correctement ses clients et ses fournisseurs ».
- « Le point faible aujourd'hui dans mon entreprise, c'est la question de la culture, à deux niveaux : tout d'abord, la culture corporate, managériale, c'est à dire la culture interne de l'entreprise ; en second lieu, la culture métier. Les précédents dirigeants de l'entreprise disaient à leur époque des choses différentes de ce qu'expriment les personnes aujourd'hui du métier, qui est pourtant censé être le même. Aujourd'hui, on ne sait plus très bien quel est notre métier ».
- « En général, nous portons davantage d'importance aux clients externes qu'aux clients internes, les salariés. La terreau de la culture d'une entreprise se situe probablement tout d'abord dans le management des valeurs ».
- « Quand l'entreprise repose sur une seule personne, c'est un problème pour la pérennité et même pour la qualité du service rendu ».
- « L'institut RSE a publié une étude au printemps 2015 sur les forces et faiblesses vues par l'entreprise et vues par ses parties prenantes. Les parties prenantes attendent l'entreprise sur le dialogue social et les questions sociétales alors que l'entreprise se croit davantage attendue sur les enjeux environnementaux ».
- « Dans mon entreprise, concernant les activités de service, nous sommes bons vis-à-vis des clients et moins vis-à-vis dans fournisseurs. Dans notre activité commerce, c'est le contraire ».
- « Premier point, peut-être faut-il exclure l'aspect actionnaire de l'axe gouvernance ? Et rajouter un axe actionnaire ? Second point : dans mon entreprise, le client est vraiment au cœur de nos préoccupations. Mais comment personnaliser davantage la relation avec le client ? »
- « Il faut réinsérer la notion de projet. L'entreprise appartient financièrement au CA mais elle ne possède pas l'entreprise. Les administrateurs ne sont pas au cœur de l'entreprise. Ils ne connaissent pas bien le projet. Un projet structurant, c'est l'adéquation du travail de différentes équipes qui fait que chacune des équipes tiendra alors compte du travail des autres. Il faut se choisir collectivement pour instaurer un climat de confiance. Beaucoup d'entreprises n'ont pas de projet ».
- « Les dirigeants n'arrivent pas à faire face à la révolution numérique et ne peuvent s'appuyer sur les membres d'un CA qui n'ont ni l'âge ni la compréhension de cette nouvelle ère. Le CA ne peut donc pas exercer son contre-pouvoir et est même parfois complice d'une déliquescence des entreprises qu'ils sont censés accompagner ; l'incompréhension est parfois complète ».

Les prochains rendez-vous : de 12 heures précises à 14 heures 30 précises

Objectif post-atelier : que chacun puisse repartir après chaque atelier avec 3-4 idées à appliquer en entreprise.

- Atelier du 17 décembre : client / société
- Atelier du 21 janvier : RH / fournisseurs
- Atelier du 25 février : gouvernance
- Atelier du 24 mars : conclusions
- Colloque « Client-Entreprise, vers un new deal ? » aux Collège des Bernardins le 2 février à 20h.