Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Les enjeux du manager d'aujourd'hui : savoir-être, savoir-faire, sens et performance de l'entreprise

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

INTRODUCTION

Céline Gentili – Directrice de mission en charge de L'Académie MEDEF

Armelle Carminati-Rabasse – Présidente du comité Entreprise inclusive du MEDEF

Lilya Tagmi – Chargée de mission junior – Pôle Juridique, RSE, éthique et gouvernance du MEDEF

Nathalie Gimenes - Fondatrice du cabinet de conseil Be-Concerned

Miroslava Ivanova – En charge de la Commission Jeunesses– Pôle Social du MEDEF

GT Nouvelles pratiques managériales

Objectifs :

- Identifier les évolutions managériales post covid
- Déterminer les enjeux de ces transformations pour les entreprises
- Former les managers à ces changements

➔ **Construction d'un recueil de fiches pratiques sur les nouveaux paradoxes du manager**

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Plusieurs enjeux mis en exergue

- Coté salariés, évolution des attentes sur plusieurs niveaux : organisations et modes de travail, bien-être au travail, restructuration des postes, revalorisation des compétences…

  ➔ **forte demande d'autonomie, de sens et d'agilité et de reconnaissance**

- Coté entreprises et managers : nécessité de reconstruire et de renforcer le collectif de travail

  ➔ **besoin fort d'un cadre de travail pour assurer une performance économique et humaine**

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

La matrice des paradoxes du manager

Agilité

Cadre

Paradoxe 1 Individualisation vs. Collectif
- Comment réguler en tant que manager les attentes individuelles et le sens du collectif ? - Comment traiter la transmission des savoirs, la formation, les évaluations de performance dans un contexte de travail hybride ?
Paradoxe 2 **Confiance vs. Contrôle**
- Comment évaluer et ajuster le niveau de risque dans lequel mon équipe opère tout en créant un cadre de travail épanouissant ?
Paradoxe 3 **Compétences humaines vs. Compétences techniques**
- **Comment repenser sa perception des compétences ?** - **Comment donner du sens au travail au-delà de la performance économique ?**

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Les pratiques managériales ont plus évolué que les conditions de travail

Avec la crise sanitaire, dans quel sens ont évolué les pratiques managériales dans votre entreprise en ce qui concerne … ?

Individualisation vs. Collectif	Confiance vs. Contrôle	Compétences humaines vs. Compétences techniques						
	✖		La confiance dans l'équipe	24	18	49	8	1
		✖	La reconnaissance du savoir-faire	23	18	45	13	1
✖			La prise en compte des besoins individuels	23	20	45	11	1
		✖	La reconnaissance du savoir-être	22	20	46	11	1
		✖	Le sens donné au travail	21	20	48	10	1
	✖		Le sentiment de sécurité psychologique dans l'équipe	21	22	48	8	1
	✖		La qualité du contrôle et du soutien	20	20	49	10	1
	✖		La cohérence des objectifs de travail	20	20	50	9	1
✖	✖		L'équité dans le collectif de travail	19	19	51	10	1
		✖	L'adéquation avec les valeurs de l'entreprise	18	18	54	9	1

Cela s'est amélioré | Cela s'est détérioré | Cela n'a pas changé et cela me convient | Cela n'a pas changé et cela ne me convient pas | NSP

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

En %
Base : Ensemble (1500)

Sources : Baromètre de perception de la RSE en entreprise 2022 | MEDEF et Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise 2022 | MEDEF

Paradoxe 3 :
Compétences comportementales vs. Compétences techniques

Deux grands questionnements

➔Comment repenser sa perception des compétences ?

➔Comment donner du sens au travail au-delà de la performance économique ?

Comment repenser sa perception des compétences ?

Quelques chiffres

- 28,8% des dirigeants sondés pensent que les bonnes compétences au sein des équipes manquent pour relever des défis
- 40,4% ont travaillé les parcours salarié pour projeter à long terme, pour recruter plus facilement

The Boson Project, « Le monde d'après », novembre 2022, échantillon : 109 dirigeants

- 9 cadres sur 10 soulignent que l'environnement de travail joue un rôle clé dans l'identification des atouts comportementaux.
- Les collègues (68%) et les managers (57%), via des feedback réguliers ou lors des entretiens annuels d'évaluation, participent pleinement à la mise en exergue de ces qualités.
- 54% des cadres sollicitent les soft-skills autant que leurs compétences techniques
- 70% des cadres sur jugent leurs compétences personnelles sous sollicitées

Michael Page x Cadremploi, « Soft skills : le savoir-être, nouvelle clé de l'employabilité », 2022, échantillon : 1641 répondants

- 46% des sondés souhaitent développer leurs compétences non techniques (en matière de communication, de leadership, etc.)

Workmonitor x Randstad, « La nouvelle ère du télétravail », 2022, échantillon : 35 000 salariés dans 34 pays, dont 500 salariés français

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Les enjeux

- Des collaborateurs en quête de reconnaissance par le biais de leur savoir-être
- Une extension du rôle du manager dans un contexte de travail hybride

➔ Comment renforcer l'engagement des collaborateurs et l'attractivité de l'entreprise grâce à la prise en compte des soft-skills ?

➔ Comment redéfinir le rôle du manager en incluant des compétences comportementales ?

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Les bons réflexes du manager

- Renforcement de l'autonomie des collaborateurs
- Utilisation d'outils/test d'évaluation des soft-skills
- Prise de connaissance du terrain et du travail de chaque collaborateur
- Revalorisation du management transversal

Observatoire de l'attractivité des entreprises auprès des jeunes

Miroslava Ivanova – En charge de la Commission Jeunesses – Pôle social du MEDEF

TRAVAUX DE LA COMMISSION JEUNESSES

- **Objectif** : **se mobiliser pour faciliter l'accès des jeunes à l'emploi et rester attractif auprès des jeunes**, qui sont créateurs de valeur pour l'entreprise et source d'innovation

- 3 niveaux de parties prenantes : la plénière (Medef Territoriaux, fédérations et entreprises), les jeunes, les dirigeants engagés.

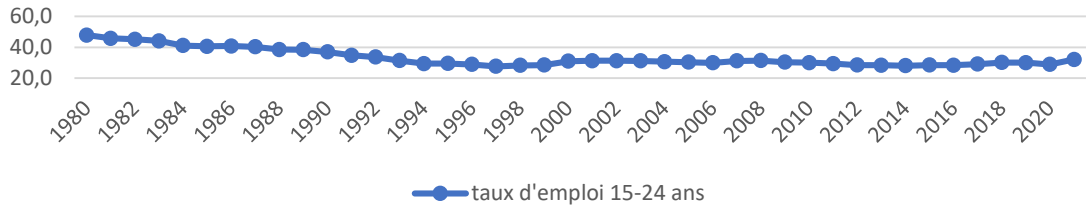
- **Notre conviction** :
  - Chaque année, 780 000 jeunes cherchent à intégrer le monde du travail.
  - Les entreprises font partie de la solution pour le futur des jeunes.
  - Les jeunes sont la capacité d'innovation des entreprises et de leur création de valeur.
  - Il apparaît indispensable de repenser la politique d'attractivité des entreprises.

- Face à ces enjeux, dans un contexte des difficultés de recrutement, **2 angles de réflexion** :
  - **Attractivité des entreprises auprès des jeunes diplômés**, face à de nouvelles demandes.
  - **Accompagnement des jeunes très éloignés de l'emploi (NEET)**, un enjeu sociétal majeur.

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

ATTRACTIVITE AUPRES DES JEUNES : CONTEXTE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

- **Un taux d'emploi des jeunes à un niveau inégalé depuis 2000** (33,8%)



- **La génération Z représentera 27 % de la main-d'œuvre** dans les prochaines années
- **83% des chefs d'entreprises disent rencontrer des difficultés de recrutement**
- Un mouvement de démissions/ rotation de la main d'œuvre et un nouveau rapport de force notamment pour les jeunes diplômés : 1 travailleur sur 6 se dit susceptible de changer d'employeur au cours des 12 prochains mois, **les 18-25 ans étant trois fois plus nombreux à vouloir changer d'employeur** (*étude PwC*)
  - Le travail est important, mais les jeunes lui confèrent un sens particulier : **76% considèrent que leur poste doit être en phase avec leurs valeurs**
  - **42% des jeunes recrues quittent leur premier emploi dans l'année de leur embauche**

-- > Une pression salariale nouvelle

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUES : SONDAGE SUR L'ATTRACTIVITÉ

Selon un sondage ViaVoice pour le Medef (juin 2022)

- 19% des chefs d'entreprises interrogés et 26% des salariés estiment que leur entreprise est très attractive
- L'étude montre une **similitude singulière entre les critères d'attractivité indiqués par les dirigeants d'entreprise et les salariés**
- Trois tendances (outre la rémunération et l'humain, critères majoritaires) :
  - **La « réputation »** est citée en sixième rang, par 20 % des salariés ;
  - **Promotion des enjeux de « développement durable », de « RSE », de « raison d'être »** : 9 % concernant les critères environnementaux, 14 % la raison d'être ;
  - Post-pandémie - **nouvelles modalités d'organisation du travail** (grâce notamment au télétravail) : La liberté d'organisation du travail (19 %) ; la liberté de lieu de travail (14 %).

QUESTION D'ATTRACTIVITÉ : NOUVELLES PROBLÉMATIQUES

S'agissant plus spécifiquement des jeunes

- **Si cette question de l'attractivité des entreprises peut sembler ancienne, elle est prééminente actuellement et emporte de nouvelles problématiques**
  - Mouvement de désintérêt affiché par certains jeunes diplômés, une remise en cause du modèle de l'entreprise, voire du modèle économique.
  - **Des attentes nouvelles - un 'choc de culture' mal anticipé:**

Demandes des entreprises		Demandes des jeunes
Contrôle	-- >	Confiance
Consignes	-- >	Initiative (projets, responsabilités)
Respect hiérarchie	-- >	Respect de l'expérience
Dévouement à l'entreprise	-- >	Utilisation de l'entreprise comme lieu d'impact (des actions menées), missions en adéquation avec leurs valeurs

-- > 'Révolution silencieuse' qui appelle des réponses structurelles

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

QUESTION D'ATTRACTIVITÉ : NOUVELLES PROBLÉMATIQUES

- **Des stratégies d'action des jeunes diplômés** – « bifurcation » plus au moins radicale des projets et ambitions (livre de M. Dagnaud: « *Génération surdiplômée: Les 20% qui transforment la France* »).
  - **Agir de l'intérieur**
  - **Engagement divers** (professionnel/ personnel)
  - Désenchantement / **passivité**
  - **Rébellion** : véritable posture de remise en cause du système

- **Ces nouvelles injonctions adressées à l'entreprise mettent en évidence :**
  - **Inversion sur le processus de décision** (les jeunes diplômés choisissent l'employeur)
  - **Méconnaissance de la part des jeunes du monde de l'entreprise,** des réalités économiques (modes de décisions, impact d'une décision, actions déjà menées)
  - **Nécessité de retravailler la promesse employeur**

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

CONSÉQUENCES ET DÉFIS POUR LES ENTREPRISES

- **Risques potentiels**
  - **Des difficultés de recrutement** (quels que soient le niveau et le profil)
  - **Un impact sur la croissance des entreprises** mais plus largement sur la croissance économique – > perte des capacités d'innovation
- **Défi : Démontrer que l'entreprise est la solution, le lieu permettant d'avoir un impact** (enjeux de transition écologique notamment)
- **Réponses possibles -- > Comment attirer, recruter, fidéliser ?**
  - **S'interroger sur la promesse de l'entreprise** - un sujet de prise de conscience partagée (des fonctions RH au management)

    -- > démontrer l'utilité de l'entreprise dans tous les domaines (RSE, actions d'inclusion, aide aux associations, etc.)
  - **Apporter les réponses en termes de « culture de l'entreprise »**
    - **Repenser toute la chaîne de valeur du recrutement à l'organisation du travail** (management, hybridation des organisations, temps choisi, équilibre de vie, salaire, mode collaboratif & projets communs, fonctionnement horizontal de la prise de décision, ...)
    - **Donner aux jeunes la capacité d'agir** (co-construction des solutions)
    - **Ajuster la communication de l'entreprise**

Comment donner du sens au travail au-delà de la performance économique ?

Quelques chiffres

- 60% des dirigeants sondés pensent que la fidélité à l'entreprise n'existe plus
- 56,9% pensent qu'il est devenu plus difficile de recruter par rapport à 2019 (pré-covid)
- 35,8% pensent que leur premier défi aujourd'hui est la cohésion et l'engagement interne

The Boson Project, « Le monde d'après », novembre 2022, échantillon : 109 dirigeants

Concernant le marché Français :

- 35% préféreraient être au chômage plutôt que d'être malheureux dans un emploi
- 45% n'accepteraient pas de travailler dans une entreprise qui ne cadre pas avec leurs valeurs sur le plan social et environnemental
- 40 % n'accepteraient pas un emploi si l'organisation ne faisait pas un effort proactif pour gagner en diversité et en équité

Workmonitor x Randstad, « La nouvelle ère du télétravail », 2022, échantillon : 35 000 salariés dans 34 pays, dont 500 salariés français

- **Trois dimensions contribuent à donner du sens au travail :**
  - le sentiment d'utilité d'un métier (qu'il s'agisse de se sentir utile à la société, à la population, aux bénéficiaires/clients, ou à l'entreprise),
  - la concordance entre valeurs personnelles et professionnelles,
  - la capacité du travail à contribuer au développement de chacun (possibilité de s'exprimer au travail, d'apprendre, de progresser, d'évoluer professionnellement, esprit d'équipe constructif, aspects relationnels…).

Opinionway pour l'ANACT, « les actifs et le sens au travail », 2022, échantillon : 1034 actifs en France

Les enjeux

- Au-delà de la performance économique, un besoin d'utilité social renforcé
- Des attentes fortes envers l'entreprise en termes de développement durable

➔ **Comment renforcer l'engagement des collaborateurs par le sens ?**

Comment redonner du sens aux collaborateurs par le biais de la RSE ?

Dr Nathalie Gimenes - Fondatrice du cabinet de conseil Be-Concerned

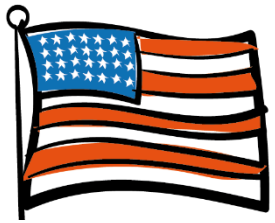
Directrice pédagogique Executive Education Ecole des Mines Paris Techs-PSL

Enseignante vacataire Université Paris Dauphine

3 phases au développement de la RSE* dans les entreprises

1950 — **1970-1980** — **1987…1999**

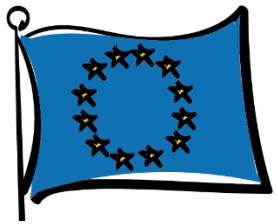
Vague éthique



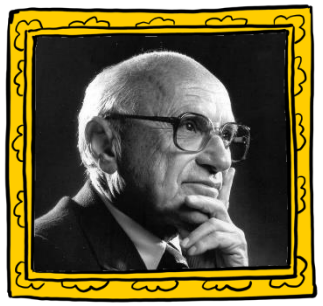
Howard Bowen

"What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?"

Vague utilitariste



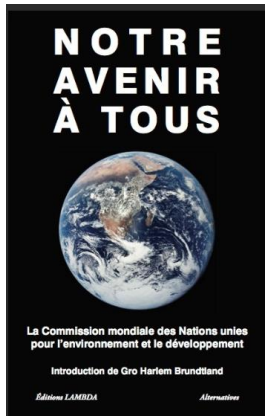
La prise en considération des conséquences des activités de l'entreprise sur l'environnement social et naturel est le fondement de la notion de RSE



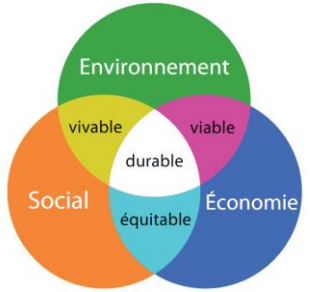
Milton Friedman

« The Responsibility of Business is to increase its Profits »

Vague de soutenabilité



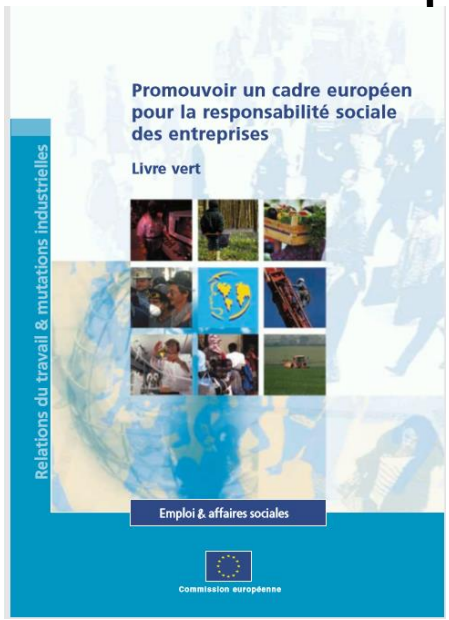
Kofi Annan



« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987, p.7).

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

*Capron, M. (2012). Déconstruire la RSE pour retrouver le sens des relations entreprises-société. Jalons pour un nouvel agenda de recherche. Revue de l'organisation responsable, 6(1), 7-15



2001 L'intégration **volontaire** par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et **leurs relations avec les parties prenantes.**
Être socialement responsable signifie non seulement répondre aux attentes légales, mais aussi **aller au-delà de la conformité et investir « plus » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »**

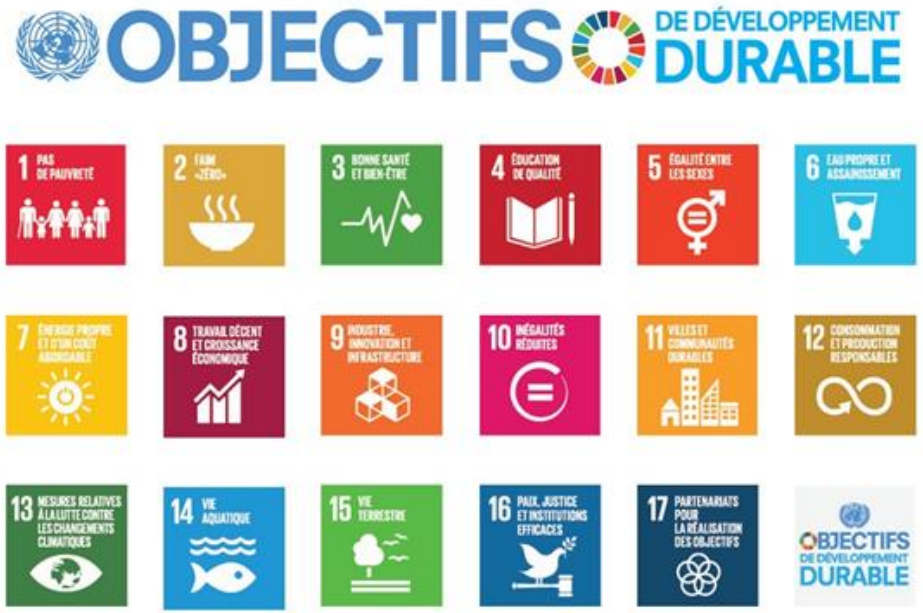
2011 "la responsabilité des entreprises **vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société**", questionnant ainsi l'impact des activités de ces entreprises.

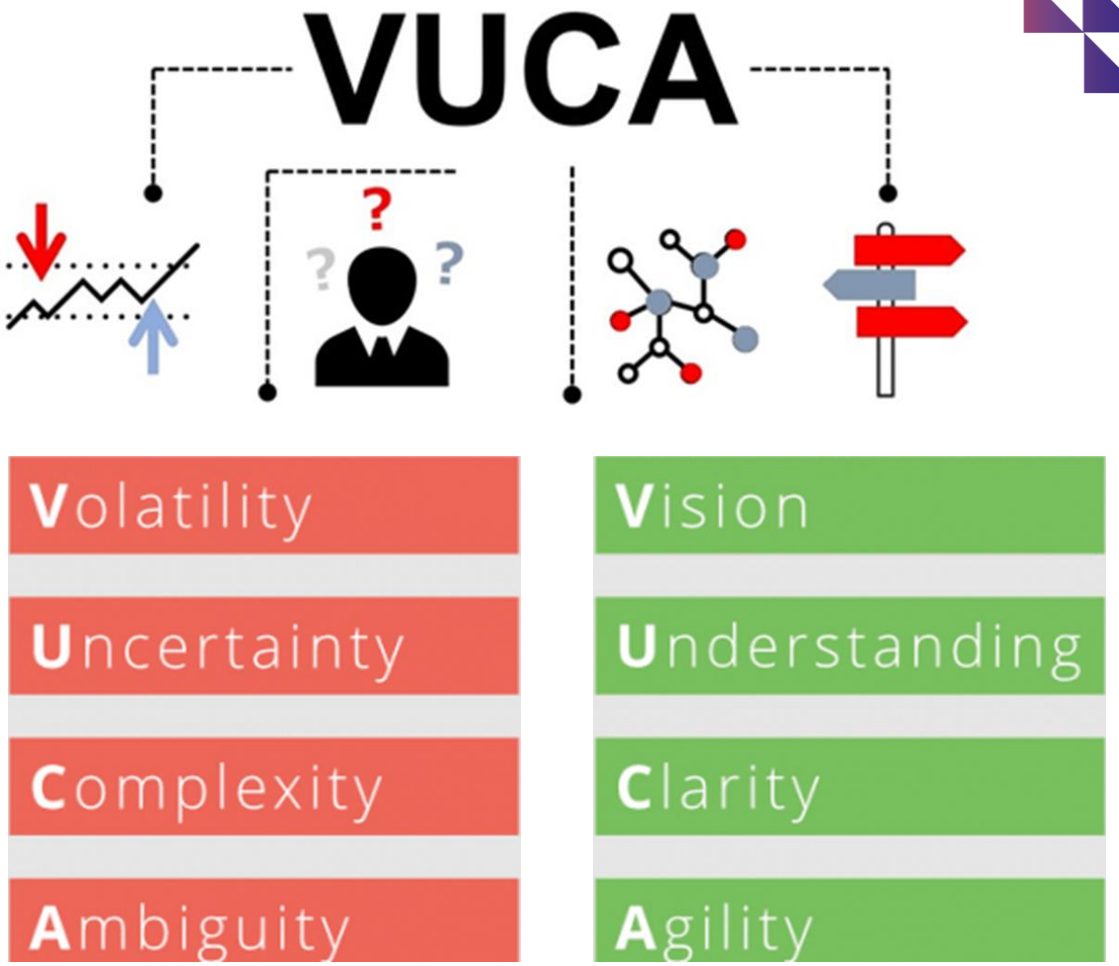
Pour la commission européenne la RSE doit permettre à l'entreprise de contribuer aux ODD

ISO 26000
2010

Mouvement des Entreprises de France
L'Académie

Des défis sociaux, sanitaires et écologiques contemporains à collectivement relever dans un monde VUCA

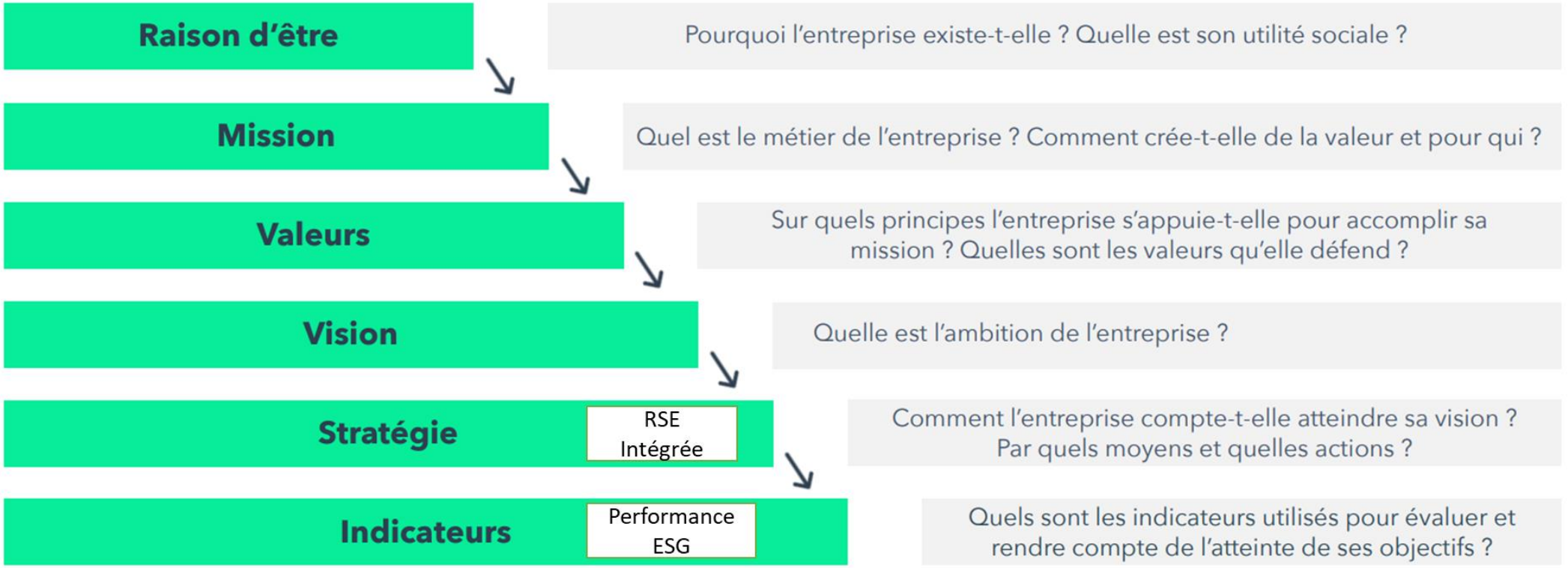




Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Quel rôle pour l'entreprise du 21e siècle ?

Besoin de clarté, de cohérence et de repères



NB : L'enjeu majeur qu'est devenu le reporting ESG ne doit pas faire oublier aux entreprises que les indicateurs de performance extra-financière reposent sur leur stratégie de responsabilité sociale et environnementale qui seule donne du sens à la finalité de leurs activités.

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Précision :La Mission dans le cadre de la société à mission au sens de la loi PACTE = raison d'être + objectifs sociétaux et/ou sociaux et/ou environnementaux statutaires

La loi PACTE : une approche structurante qui permet à l'entreprise de donner du sens à ses activités et de valoriser son utilité sociétale

« L'entreprise ne peut pas être simplement le rassemblement des actionnaires. [...] je veux qu'on réforme profondément la philosophie qui est la nôtre de ce qu'est l'entreprise. » (Octobre, 2017)

1. RSE

POUR TOUTES LES ENTREPRISES
La RSE est intégrée dans la loi

Modifications de l'article 1833 du code civil :

*« La société est gérée **dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.** »*

2. Raison d'être

OPTION POUR DES ENTREPRISES ENGAGÉES

Modifications de l'article 1835 du code civil :

*« Les statuts **peuvent préciser une raison d'être**, constituée des **principes** dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des **moyens** dans la réalisation de son activité. »*

3. Société à Mission

OPTION POUR DES ENTREPRISES TRÈS ENGAGÉES

Art. L. 210-10

Constitue **une société à mission une société dotée d'une raison d'être** au sens de l'article 1835 du code civil dont les statuts :

*« **Définissent une mission qui assigne à la société la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux** conformes à sa raison d'être »*

(Re)donner du sens aux collaborateurs par le biais de la RSE

Une stratégie RSE implique pour l'entreprise :

- **D'ouvrir un dialogue** avec toutes ses parties prenantes et en particulier les collaborateurs afin de répondre à leurs attentes

- **D'impliquer les collaborateurs** dans la définition de la raison d'être, des valeurs, de la stratégie RSE et des plans d'actions (les collaborateurs sont plus engagés quand les valeurs, la mission et la culture de l'entreprise, sont alignées avec leur travail et leurs propres valeurs)

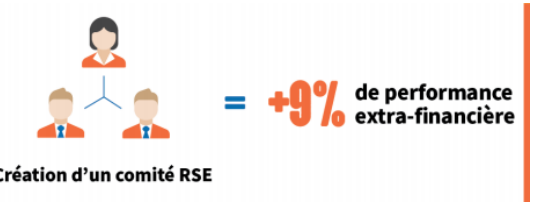
- **De déployer des plans d'actions RSE qui les impactent directement**
  Par exemple à travers une politique sociale qui fixe des objectifs ambitieux concernant leur formation, leur développement professionnel, leur QVT, la manière dont l'entreprise prend en compte la diversité, l'égalité des chances, l'équité des rémunérations…

- **D'impliquer les collaborateurs dans le déploiement opérationnel du plan d'actions RSE** et dans **l'atteinte des objectifs fixés**
  Les salariés ont besoin de voir les avancées en matière de RSE pour y croire
  - s'assurer que les collaborateurs aient des objectifs qui intègrent les engagements RSE
  - s'assurer qu'une part variable y soit dédiée
  - créer une émulation collective autour du déploiement de la RSE : mettre en place des challenges collectifs / primes qualitatives collectives

- **D'animer un comité RSE composé de référents/ambassadeurs RSE (par métier)** en charge du déploiement opérationnel de la stratégie RSE permettant de **développer une culture de l'impact positif** à travers les indicateurs ESG

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

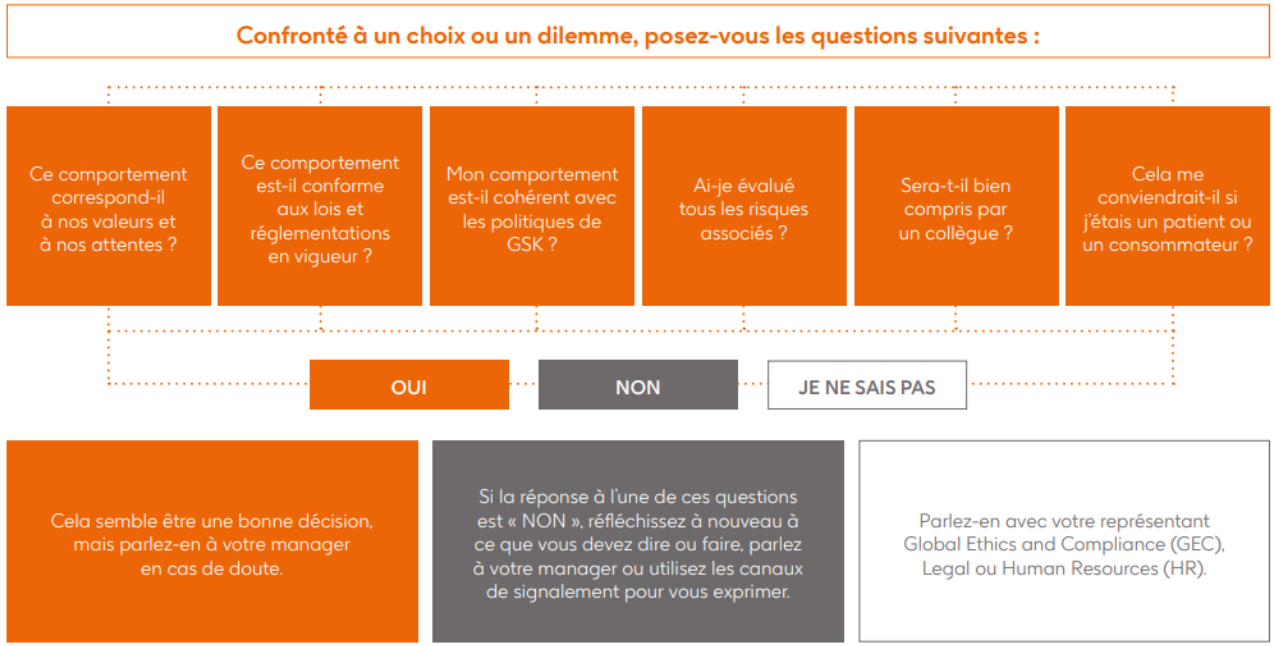
Entreprise et Progrès



(Re)donner du sens aux collaborateurs par le biais de la RSE

Une stratégie RSE implique pour l'entreprise :

- D'outiller les collaborateurs afin de **les aider à prendre des décisions responsables**



rapport_rse_2021.pdf (gsk.com)

- **De communiquer régulièrement en interne et en externe** sur les projets déployés, les résultats obtenus et les progrès à faire (humilité)

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

(Re)donner du sens aux collaborateurs par le biais de la RSE

Des principes de base à respecter afin de ne pas décevoir

- **Equilibrer** les actions RSE tournées vers l'interne de celles vers l'externe
- **Les actions de philanthropie** peuvent être mal perçues si par ailleurs la RSE ne se retrouve pas au cœur des activités et de la proposition de valeur Concernant la RSE philanthropique (journée solidaire, mécénat de compétence, dons, courses, en faveur d'associations), il est préférable de privilégier les **appels à volontaires**
- Etre dans une démarche **d'humilité** et **d'amélioration continue**
- S 'assurer de **l'engagement et de l'exemplarité des dirigeants et managers**

Des repères pour une gouvernance responsable

- Les dirigeants s'assurent **qu'une part variable de leur rémunération soit indexée sur des critères de RSE** (le niveau de reconnaissance par le marché de la performance ESG passe du simple au double si cette mesure est prise, selon le baromètre de la raison d'être Entreprise & Progrès)
- Les dirigeants s'assurent d'une **représentation effective des femmes au sein des comités** de direction et CA (pour un accroissement d'un écart-type de 10% environ, l'accroissement moyen de la performance ESG est de 16% selon le baromètre de la raison d'être Entreprise & Progrès)
- Le dirigeant s'assure d'une **séparation des pouvoirs** (la performance extra-financière est de 10% supérieure dans les entreprises qui ont adopté ce type de gouvernance selon le baromètre de la raison d'être Entreprise & Progrès)

QUESTIONS/RÉPONSES

Recueil de fiches pratiques disponible début décembre

Agilité

Cadre

Paradoxe 1 Individualisation vs. Collectif
- Comment réguler en tant que manager les attentes individuelles et le sens du collectif ? - Comment traiter la transmission des savoirs, la formation, les évaluations de performance dans un contexte de travail hybride ?
Paradoxe 2 **Confiance vs. Contrôle**
- Comment évaluer le niveau de risque dans lequel mon équipe opère tout en créant un cadre travail épanouissant ?
Paradoxe 3 **Compétences humaines vs. Compétences techniques**
- Comment donner du sens au travail au-delà de la performance économique ? - Comment repenser sa perception des compétences ?

Mouvement des Entreprises de France L'Académie