

La crise n'est plus seulement économique, pour 93 % des dirigeants

La perception de la crise va désormais au-delà des notions économiques, pour toucher désormais la problématique de création de valeur.

Aux yeux des dirigeants français et au lendemain de la crise, quelles sont les valeurs qui animent l'entreprise ? C'est à cette question que tente de répondre l'enquête réalisée par BeBetter&Co, (cabinet de conseil en stratégie) et [OpinionWay](#) (institut de sondage). 88 % des dirigeants considèrent en effet que leur entreprise évolue dans un contexte de crise depuis ces trois dernières années. Mais leur perception de la crise va au-delà des notions économiques, pour toucher désormais la **problématique de création de valeur** (à 93%). Les dirigeants pensent en effet qu'ils doivent revoir leurs modèles traditionnels. Quatre patrons sur cinq affirment que le **rôle social de l'entreprise** est déterminant dans la création de valeurs. Presque tous s'accordent à dire qu'une stratégie porteuse de sens collectif et individuel est nécessaire. Une majorité de dirigeants soutient que l'entreprise devrait **créer du bien-être** et veiller au développement des individus, en interne pour 40 %, et même à l'extérieur de l'entreprise, pour 27 %. Mais seulement 15 % des chefs d'entreprise déclarent disposer des moyens suffisants en interne pour y parvenir.

.....

La crise n'est plus seulement économique pour 93% des dirigeants d'entreprises selon l'enquête réalisée par BeBetter&Co et l'Institut de Sondage Opinion Way.

93% des dirigeants plébiscitent un nouveau modèle d'entreprise dont la finalité sociale est supérieure ou égale à la finalité économique

L'enquête réalisée par BeBetter&Co et l'Institut de Sondage Opinion Way révèlent que "88% des dirigeants considèrent en effet que leur entreprise évolue dans un contexte de crise depuis ces trois dernières années. Mais leur perception de la crise va au-delà des notions économiques, pour toucher désormais la problématique de création de valeur (à 93%). Les dirigeants pensent en effet qu'ils doivent revoir leurs modèles traditionnels. Quatre patrons sur cinq affirment que le rôle social de l'entreprise est déterminant dans la création de valeurs. Presque tous s'accordent à dire qu'une stratégie porteuse de sens collectif et individuel est nécessaire."

A la lecture de cet article, je souhaite partager avec vous plusieurs idées et pistes de réflexion.

1) Une idée forte que je souhaite mettre en avant est que le stress, mesurable certes mais perçu et vécu de manière très différente selon chaque salarié, fait qu'une politique RH intégrant des indicateurs objectifs semble aujourd'hui incontournable. Pour illustration, l'IBET, Indicateur du Bien-Etre Au Travail conçu par Victor Waknine, gérant & fondateur de Mozart Consulting, est un indicateur visionnaire et pionnier en passe de devenir tendance. Les politiques RH semblent ne plus en effet pouvoir faire l'impasse sur des indicateurs sur-mesure du stress d'où la nécessité d'une politique de formation de très grande ampleur auprès des managers, eux-mêmes impactés d'ailleurs par le stress. Il ne s'agit pas ici de subjectif mou sans intérêt ni latitude d'action ni impact mesurable et gradué. Cette perspective est réaliste et pragmatique.

A l'origine de cette idée s'en dresse une autre: un climat social sain génère un double bénéfice.

1) d'une part au niveau éthique humaniste: les salariés rendus heureux au travail, et au regard de l'actualité RH et des nombreuses souffrances vécues par les générations précédentes sous le fameux joug caricaturé du "tais toi et bosses même si je te gueule dessus et te méprise"; font que cette perspective de qualité de vie au travail est très attendue par la grande majorité des salariés. Ceux-ci, de plus, alors devenus open mind et good groove, seront beaucoup plus motivés, créatifs et productifs et contribueront de facto:

- à une augmentation de la qualité de service rendue en interne comme en externe,
- à des innovations,
- à toutes autres valeurs ajoutées productives qui augmenteront donc in facto le CA des entreprises.

2) d'autre part, au niveau de l'économie réalisée sur les coûts exorbitants se chiffrant en milliards d'euros induits par un climat social malsain dont les indicateurs les plus palpables in situ sont l'absentéisme, les accidents du travail, les maladies professionnelles, une démotivation individuelle et collective voire des suicides, le bénéfice financier est aussi au rendez vous.

En d'autres termes, on assiste ici à un rapport gagnant-gagnant, et pour les équipes, et pour les actionnaires.

Dit autrement, coexistent bénéfice interne et bénéfice externe:

- Un bénéfice interne via un climat social sain et réactif qui ricoche en interne en salariés heureux et productifs générant en externe des flux financiers.
- Un bénéfice externe via l'économie sur les coûts qui ricoche en externe en flux financiers et générant en interne un climat social sain et réactif.

L'axe de ma pensée n'est pas nouvelle cf l'effet hawthorne de l'école de palo alto issu de la sociologie du travail : soigner le climat social booste en boucle interactive le moral au beau fixe des salariés et l'augmentation du chiffres d'affaires des entreprises.

II) La seconde idée forte est qu'un des moyens de soigner le climat social passe par la reconnaissance non monétaire au travail, qui, attention, se doit d'être non vitrine ou du type de solutions pansements alors que les plaies sont purulentes. Une conciergerie d'entreprise ou un pressing de plus ne changera rien au moral très atteint des équipes de très nombreuses entreprises. Cette reconnaissance non monétaire se doit d'être accompagnée d'une reconnaissance aussi monétaire. Une formation d'ampleur à destination des managers intermédiaires, des hiérarchies, des dirigeants mais aussi des salariés semble indispensable.

On assiste à un tournant historique dans les RH ici et attendu depuis fort longtemps où l'ordre et l'autorité ne sont plus légitimes mais au contraire discrédités, critiqués et profondément rejetés par toutes et tous.

A noter, un pensum: l'insécurité affective de nombreuses personnes et notamment de ceux qui veulent à tout prix contrôler, et pour cause, fait que l'introduction de valeurs plus psychologiques orientées estime de soi, estime d'autrui voire penser et panser ses blessures infantiles risque fort de devoir être réalisée aussi en parallèle afin que la sauce prenne et que ces dispositifs ne soient pas inertes mais authentiquement moteurs et donc efficaces et efficients.

III) La troisième idée forte est à souligner et à prendre en compte très sérieusement: les salariés sont non seulement échaudés mais aussi de plus en plus critiques et lucides. Leur flair devient infaillible le plus souvent, ce que de nombreux managers et dirigeants sous estiment à tort. En effet, non seulement ils ne sont plus dupes mais ils sont aussi outillés dans leur tête. Comment et pourquoi? Père môme, voici quelques outils indéboulonnables: libre arbitre et esprit critique, pêche aux informations et recoupement de celles-ci, discussions informelles en tous lieux publics ou intimes, légendaire esprit rebelle issu de l'héritage du Siècle des Lumières, échanges au sein de la vie familiale étroite ou élargie mais aussi entre amis, collègues, dans divers collectifs et via les réseaux sociaux 2.0.

La solidarité nouvelle née de la crise brise les tabous de ceux et celles qu'on croyait être des moutons et qui deviennent plus libres et surtout qui aspirent à l'être de plus en plus et vraiment.

Ceci induit qu'ils savent rapidement maintenant reconnaître l'intox et la distinguer de la véritable information.

Pour synthétiser ces trois idées, une seule idée :

Une ère humaniste se dessine en coulisses attendue par toutes et tous, salariés comme citoyens qui, quasi unanimement, feront tout pour la vivre et la léguer aux générations futures.

Leur seuil de tolérance est atteint.

Ils y arriveront car ils n'ont plus rien à perdre et tout à gagner.

L'entreprise fait bouger la société et réciproquement. Sachons donc accompagner et épauler ce mouvement tant RH que sociétal profond.

Pourquoi? Car toutes les parties y gagnent, quitte à ce que certaines d'entre elles, et notamment les actionnaires, lâchent du lest pour ne pas tout perdre.

Je vous laisse maintenant découvrir l'article qui a fait germer ces idées.

Bonne lecture.

Bien à vous.

Anne Verron

eBetter&Co, avec OpinionWay, publie la première enquête nationale auprès des dirigeants sur l'impact de la crise sur l'activité, les relations humaines, la productivité et les valeurs de l'entreprise

novembre 4, 2010 par Bruno

L'entreprise doit repenser sa finalité. Les modèles changent.

Un lien de plus en plus fort unit performance économique et performance sociale pour une meilleure compétitivité.

De nombreux observateurs considèrent que notre économie s'installe dans une crise profonde et durable. Les entreprises n'arrivent pas à s'adapter aux mutations de leur environnement et peinent à réengager cadres et salariés dans un projet collectif, et cela génère un malaise profond, une crise de création de valeur.

Mais qu'en est-il vraiment ? BeBetter&Co, nouveau cabinet de conseil en stratégie, s'est penché sur ce nouveau mal en réalisant une enquête nationale sur le thème de la création de valeur et en donnant la parole à ceux qui sont les plus à même d'en parler, les chefs d'entreprises français. Une étude réalisée en collaboration avec OpinionWay.

Aux yeux des dirigeants, la crise dépasse la sphère économique et/ou financière et devient une crise globale, sociale et de confiance.

88% des dirigeants interrogés considèrent que leur entreprise évolue dans un contexte de crise depuis ces trois dernières années,

Ils ont une perception de la crise qui va au delà des notions économiques. Elle est considérée comme financière mais surtout de façon plus globale :

- de par sa nature (crise de confiance, crise de sens, crise sociale, crise sociétale),
- et de par son ampleur (profonde, sévère, ...).

Le mot « confiance », le plus utilisé spontanément par les dirigeants, démontre l'étendue de cette crise. Ceux-ci ont du mal à l'appréhender et elle dépasse les mécaniques connues lors des précédentes crises...

Un point qui est conforté par l'analyse approfondie des mots spontanément utilisés par les dirigeants pour décrire la crise : confiance, profonde, sociale ou sociétale et financière (cf. nuages des mots utilisés pour décrire la crise par les dirigeants).

L'ampleur et la nature de la crise impactent durablement et profondément la création de valeur des entreprises et le modèle de leur marché.

- 66% des dirigeants interrogés considèrent que la crise remet en question le modèle économique de leur marché,
- 68% considèrent que la crise remet en question leur perception du fonctionnement de leur marché,
- 93% considèrent que la problématique de création de valeur est une réalité, 82% qu'elle est durable, 77% qu'elle est profonde !

Pour résoudre ce problème de création de valeur, les dirigeants ont compris qu'ils doivent revoir leurs modèles traditionnels.

Dans l'étude réalisée par BeBetter&Co, plus d'un dirigeant interrogé sur deux (54%) considèrent que les modèles traditionnels de création de valeur ne fonctionnent plus. Et au-delà de cette compréhension, ils perçoivent dans quelle direction ils doivent aller :

- 2 dirigeants interrogés sur 3 (61%) considèrent que les ressources de création de valeur se trouvent en partie à l'extérieur de l'entreprise, qu'ils auront besoin de faire appel à des renforts extérieurs s'ils veulent sortir de la crise,
- 4 dirigeants interrogés sur 5 (81%) pensent que le rôle social de l'entreprise est déterminant dans sa création de valeur,
- La quasi-totalité des dirigeants interrogés (97%) considère qu'une stratégie porteuse de sens collectif et individuel est nécessaire pour recréer de la valeur.

Si les dirigeants ont compris l'importance pour leur activité du bien-être de leurs salariés et, dans une moindre mesure, de celui des parties prenantes externes, ils n'ont pas souvent les ressources pour réaliser leurs objectifs sociaux.

Les dirigeants ont compris les enjeux de création de valeur liés à ce changement de modèle : ils placent certains des enjeux sociaux au même niveau que les enjeux économiques et financiers. Lorsqu'on leur demande s'ils pensent que leur entreprise devrait créer plus de valeur aujourd'hui qu'elle ne le fait, ils répondent :

- à 41% que l'entreprise devrait créer du bénéfice,
- à 35% que l'entreprise devrait créer du chiffre d'affaires,
- à 40% que l'entreprise devrait créer du bien-être, le développement des individus au sein de l'entreprise,
- à 27% que l'entreprise devrait créer du bien-être, le développement des individus au-delà de l'entreprise.

Mais, s'ils ont les moyens pour réaliser leurs objectifs économiques et financiers, ils n'ont pas nécessairement les moyens ou ressources pour réaliser les objectifs de sociaux dans et en dehors de l'entreprise :

- 41% des dirigeants déclarent que leur entreprise doit créer du bénéfice, et 39% ont les ressources pour le faire, ces deux chiffres sont à l'équilibre donc.
- 35% des dirigeants déclarent que leur entreprise doit créer du chiffre d'affaires, et 32% ont les ressources en interne pour le faire, l'équilibre est assuré là aussi.

- mais 40% des dirigeants déclarent que leur entreprise doit créer le bien-être et le développement personnel des individus en son sein, alors que seulement 15% déclarent avoir les moyens en interne pour y arriver.

- et 27% des dirigeants déclarent que leur entreprise doit créer le bien-être et le développement personnel des individus au-delà d'elle, alors que seulement 8% déclarent avoir les moyens en interne pour y arriver.

Le décalage de déclarations des dirigeants interrogés, sur les moyens de « bien-être / développement des parties prenantes » entre les deux questions, exprime le décalage qui existe entre leur intention, ou la conscience de ce qu'ils doivent faire, et les moyens ou ressources qu'ils pensent avoir.

Les dirigeants qui arrivent à lier ces deux types d'objectifs ont progressé plus que les autres au cours de ces dernières années.

BeBetter&Co a construit un classement de progrès des entreprises en fonction des réponses des dirigeants interrogés, fondé sur des réalisations concrètes :

- la pertinence de leur offre face aux besoins, aux aspirations des clients,
- la compréhension de leurs clients,
- la compétitivité de leur offre face à leurs concurrents,
- la compréhension du fonctionnement de leur écosystème d'entreprise,
- la satisfaction de leurs clients,
- la compréhension de leurs salariés, et au-delà de l'implication, l'engagement de leurs salariés pour l'entreprise,
- l'attachement de leurs clients à leur entreprise,
- l'attachement de leurs clients à leurs marques.

Le quart des dirigeants qui a le mieux progressé sur ce classement a plus priorisé les objectifs d'optimisation d'image de leur marque et surtout des objectifs autour du bien-être et du développement des salariés :

- l'optimisation de l'image des marques et de l'entreprise : + 44Pts de priorisation stratégique
- l'optimisation de l'engagement des salariés : + 35Pts
- la formation des salariés : + 28Pts
- l'amélioration des pratiques managériales : + 26Pts
- l'augmentation des parts de marchés : + 25Pts
- optimisation de la communication interne : + 24Pts
- optimisation de la gouvernance : + 23Pts
- optimisation de la compétitivité de l'offre : + 16Pts

Le tiers des dirigeants qui a le moins progressé a plus priorisé les objectifs économiques et financiers :

- la valorisation financière de la société : + 17Pts de priorisation stratégique
- la réduction des coûts : + 16Pts
- l'augmentation organique du CA : + 8Pts
- l'augmentation du bénéfice : + 5Pts
- l'augmentation de la productivité : + 4Pts

L'entreprise doit repenser sa finalité et passer d'une stratégie de chiffres à une stratégie de sens.

Un constat s'impose : aujourd'hui il est commun de penser que l'objectif d'une entreprise est de gagner de l'argent. En disant cela on confond moyens et buts. Cette crise a pour effet une (re)prise de conscience d'une majorité des dirigeants sur ce point.

Le véritable objectif d'une entreprise est de répondre aux besoins, aux aspirations de développement des hommes et des femmes qui constituent son écosystème, dans l'entreprise (employés, managers, syndicats) et à l'extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs, législateurs, associations ...). Pour se développer elle a besoin de moyens financiers. Le profit devrait donc être plutôt considéré comme un moyen au service des buts poursuivis par l'entreprise ET ses parties prenantes.

Pour renouer avec la véritable finalité de son entreprise, solide, différentiante et durable, les enjeux du manager sont désormais d'obtenir l'engagement de toutes les parties prenantes à la vision de l'entreprise et à ses impératifs de développement. Cela ne peut se faire que dans la construction et la mise en œuvre de stratégies porteuses de sens, bien au-delà des objectifs chiffrés.

« Quand on commence à confondre moyens et objectifs, on prend le risque de « perdre ses moyens ». Ce sont les entreprises qui identifient clairement leur véritable finalité ainsi que les moyens nécessaires pour y arriver qui enregistrent les meilleures performances et finalement se donnent aussi le plus de moyens, s'assurant une meilleure croissance du bénéfice et du chiffre d'affaires », déclarent Benjamin GRATTON et Xavier FILIOL DE RAIMOND, Cofondateurs et dirigeants de BeBetter&Co. « Etre leader aujourd'hui, c'est passer d'une stratégie de chiffres à une stratégie de sens au service du co-développement des organisations ET des hommes et femmes qui participent à sa performance ».

Nuage des mots utilisés par les dirigeants pour décrire la crise :

A propos de l'étude "crise de la création de valeur" :

Cette étude, réalisée en collaboration avec OpinionWay, est une étude quantitative effectuée auprès d'un échantillon de 161 dirigeants, représentatifs de la population des dirigeants français d'entreprises de plus de 8 millions de chiffre d'affaires, tous secteurs confondus. Le questionnaire a été administré via Internet dans le courant des mois de septembre et d'octobre.

A propos de BeBetter&Co : (www.bebetterandco.com)

BeBetter&Co est un cabinet de conseil en stratégie créé en 2010 par Benjamin Gratton et Xavier Filiol de Raimond, qui propose une approche alternative du conseil qui réconcilie performance économique et sociale. BeBetter&Co place l'Humain au cœur des préoccupations, produisant ainsi des stratégies de transformation, d'innovation et de management, porteuses de sens collectif et individuel. L'entreprise peut ainsi atteindre le stade de l'engagement de tous les salariés, plus moteur et générateur d'une richesse partagée, s'assurant une pérennité et une compétitivité sur le long terme.