

FUTUR DU TRAVAIL

**Engageons-nous
pour un impact
positif !**



Capgemini  invent

ING 

3 Executive summary

6 Avant-propos

9 Introduction

12 À l'entreprise de donner du sens au travail

13 Définir son impact positif
Profit et impact positif ne s'opposent plus

17 Repenser la mesure de performance
Des nouveaux indicateurs de performance à la hauteur des enjeux

21 Faire émerger les leaders responsables
Pour que les leaders incarnent la raison d'être

25 Insuffler l'action au quotidien
Utilisez le nudge pour changer les comportements

29 Vers une accélération des nouveaux modes de travail

30 Former aux métiers d'une économie durable
La montée des « cols verts » engagés pour une économie plus durable

34 Mettre l'agilité au service du sens
Le modèle agile au service de la performance et du sens de l'entreprise

38 Démocratiser le don de compétences
De nouvelles modalités de travail pour favoriser l'engagement citoyen de vos salariés

42 Repenser le lieu de travail autour de l'individu
D'un bureau unique à un écosystème de lieux de travail agiles et centrés sur les besoins des individus

46 L'innovation responsable pour construire le monde de demain

47 S'engager dans l'économie circulaire
Explorez de nouveaux business models, pour une consommation durable

51 Créer des écosystèmes responsables
Démultipliez l'impact de vos actions grâce à la collaboration

55 Faire de la diversité un levier d'innovation
L'inclusion au travail : l'atout innovation des entreprises de demain

59 Réinventer le pacte social
De la défense des acquis à la co-création des possibles

63 Conclusion

66 Remerciements

69 À propos

Executive summary

Le temps est désormais à l'action : le compte à rebours environnemental n'est plus un mirage lointain, et les enjeux sociétaux et environnementaux doivent devenir une priorité, notamment celle de nos entreprises.

Les actions RSE engagées depuis quelques années déjà n'ont pas produit les effets escomptés et désormais nos entreprises doivent accélérer leur transition vers un modèle plus responsable.

Nous pensons que la révolution environnementale et sociale se gagnera par des changements systémiques, notamment de nouveaux modes de travail et une mobilisation générale des forces vives de l'entreprise.

Si les réflexions sur le « futur du travail » se concentrent habituellement sur l'impact des nouvelles technologies sur les emplois, les membres du groupe de travail de l'Amcham France ont voulu s'interroger sur la question du « sens » et de la raison d'être de nos entreprises, telle que définie dans la Loi PACTE de 2019, et de leur rôle et valeur ajoutée dans nos sociétés.

Les échanges entre membres et avec des experts du travail, du management et de l'économie sociale et solidaire nous ont permis de comprendre que cette quête de sens implique une évolution des organisations et des modes de travail, afin d'amorcer le changement vers un monde plus durable, responsable et inclusif.

Nos recommandations

Le Groupe de travail « Future of Work » de l'AmCham France, animé par Capgemini Invent et ING, et en collaboration avec l'ESSEC Business School, a identifié 3 axes principaux de réflexion. Nous proposons douze recommandations sur le futur du travail dans un monde responsable, avec des partis pris affirmés et actionnables dès maintenant pour construire le monde de demain.

1. C'est à l'entreprise de donner du sens au travail et si elle ne le fait pas, elle risque d'être rejetée par les talents de demain. Pour donner du sens au travail, l'entreprise doit définir son impact positif social et environnemental, repenser la mesure de la performance, faire émerger les leaders responsables et insuffler l'action au quotidien.

2. La mise en place des nouveaux modes de travail doit être accélérée pour gagner en impact positif et en performance durable. L'entreprise, en s'appuyant sur l'État et les Institutions d'Éducation, doit former aux nouveaux métiers de demain pour une économie durable et alors que le numérique constituera le principal secteur d'emploi. Elle doit mettre l'agilité au service du sens et démocratiser le don de compétences. L'entreprise doit aussi repenser l'organisation de ses locaux autour de l'humain, de l'individu.

3. L'innovation responsable doit construire le monde de demain. L'entreprise doit s'engager dans l'économie circulaire et créer des écosystèmes responsables. Elle doit aussi faire de l'inclusion des diversités un levier incontournable de l'innovation de demain et repenser son pacte social.



SAVE
OUR
FUTURE

THERE

IS NO
PLANET
B

IS

Avant-propos

La pandémie du COVID-19 a mis en lumière la fragilité de notre modèle économique face à certains aléas, et la question du monde d'après s'est aujourd'hui installée comme une toile de fond dans la littérature et les esprits.

Ce monde d'après, il n'en existe pas encore de définition établie. Certains termes et concepts ont le vent en poupe : responsabilité, relocalisations, impact, frugalité... Au cœur de cette mutation, nos entreprises seraient appelées à se réinventer pour jouer pleinement le rôle plus responsable que la société attend d'elles, où la notion de valeur serait revue pour donner la priorité aux impacts à long terme. Selon le Trust Barometer d'Edelman publié en mai 2020 et réalisé post-confinement, les Français s'attendent à ce que les entreprises soient en première ligne pour la reprise et en profitent pour changer de modèle : 55% des sondés souhaitent notamment que les entreprises définissent leur raison d'être, véritable boussole pour le monde de demain¹.

Appuyant ces attentes citoyennes, des réglementations incitatives voient le jour aux quatre coins du globe, encourageant la dynamique de transformation économique par le sens et l'impact. S'appropriant cette démarche, de nombreuses entreprises inscrivent dorénavant leur modèle dans le cadre de la loi PACTE en France, ou encore du label Benefit Corporation aux États-Unis. Ce mouvement de précurseurs sera-t-il suffisant pour insuffler une tendance et générer un effet boule de neige ?

En effet, la transformation engagée, si elle peut aisément être perçue comme positive et souhaitable, est pourtant loin d'être légère ou évidente pour l'entreprise. Les organisations qui prennent le chemin du statut d'entreprise à mission font un choix radical. Ce choix impacte non seulement l'orientation stratégique, mais également le fonctionnement quotidien de leur entreprise, depuis l'organisation des bureaux jusqu'au positionnement sur les marchés, en passant par les politiques salariales, les méthodes de production, les politiques de voyage... ces entreprises s'engagent à construire le futur du travail.

Quels sont donc les engagements concrets à prendre par chaque entreprise pour dessiner à son échelle le futur du travail, en termes de moyens de production, de positionnements de marché, de gestion des équipes, de choix des outils et des modes de travail, de choix d'investissements, etc. ?

Nous sommes convaincus que le futur du travail sera ainsi enraciné dans le sens, intrinsèquement lié au développement d'une économie durable et inclusive. Aux entreprises de relever le défi de leur propre transformation, en s'engageant rapidement et durablement dans des actions concrètes qui rendront demain possible et meilleur pour tous.

Nous sommes convaincus que le futur du travail sera enraciné dans le sens, intrinsèquement lié au développement d'une économie durable.

À cet effet, nous avons réuni une dizaine d'entreprises membres de l'AmCham France pour formuler ensemble des recommandations à la fois ambitieuses et concrètes afin de faire du sens le socle du travail de demain : c'est tout l'objet du livre blanc que vous vous apprêtez à lire.

Notre démarche s'inscrit dans une volonté de partage et d'apprentissage. Fruit d'un travail collectif, construit au fil d'entretiens et d'auditions menés avec des représentants des cercles académiques, notamment de l'ESSEC Business School, notre partenaire pour ce livre blanc, de la recherche, du gouvernement et de l'économie sociale et solidaire, ce rapport recueille également des témoignages d'entreprises, grandes et petites, illustrant chacune de nos recommandations par des bonnes pratiques sources d'inspiration pour celles souhaitant se lancer demain dans cette démarche ou bien l'approfondir encore.

Nous vous en souhaitons bonne lecture !

¹. Trust Barometer d'Edelman, Mai 2020

Karien



Karien Van Gennip
CEO chez ING en France

Julien



Julien Assouline
Vice President chez Caggemini Invent
en charge des Services Financiers

Bijan



Bijan Eghbal
Partner chez DLA Piper
Président de l'AmCham

Introduction

La mobilisation récente et massive des citoyens, et des travailleurs en particulier en matière de raison d'être est à l'origine de ce livre blanc, dont la rédaction a été commencée avant la crise du COVID-19. Son point de départ est double. D'une part, une attente forte exprimée par les jeunes générations, mais plus globalement de tous les travailleurs, pour plus de sens au travail. D'autre part, un nécessaire engagement de nos entreprises en matière sociétale et environnementale. Celui-ci doit s'inscrire dans le prolongement de la vague de fond qui s'observe depuis maintenant plusieurs années, alors même qu'à la responsabilité de nos entreprises envers leurs actionnaires est venue progressivement s'ajouter celle à l'égard de toutes les parties prenantes, et plus largement, à l'égard de la société en son ensemble.

Les Millenials et Gen Z souhaitent travailler pour des entreprises engagées et qui donnent du sens au travail

La nouvelle génération est intransigeante sur les questions sociales, environnementales et éthiques et ne tombe pas dans le panneau du « green and social-washing » et cela n'est pas prêt de se tarir puisque les millenials représenteront jusqu'à 75% de la population active en 2025¹. 68% des millenials pensent ainsi que les entreprises ne font pas assez sur les sujets environnementaux et sociaux, et deux tiers d'entre eux aspirent à travailler pour une entreprise ayant un impact positif sur le monde². Quant aux Français, ils sont 86% à considérer que les organisations ont un rôle à jouer pour rendre la société meilleure, d'après une enquête Great Place to Work®. Pour rappel, le Manifeste Étudiant pour un Réveil Écologique, lancé en septembre 2018 a été signé par 30 000 étudiants provenant de plus de 400 établissements d'enseignement supérieur. Ces nouvelles générations de travailleurs n'ont pas peur d'exprimer leurs attentes, mais elles se font le porte-voix d'une mobilisation qui s'étend à toutes les générations de travailleurs qui attendent tous des changements concrets de la part de nos entreprises.

Les consommateurs aussi cherchent plus de transparence et sanctionnent les produits et les services néfastes ou peu éthiques. Armés de leur application Yuka, ils scannent les codes barre et boudent les produits les moins vertueux grâce à leur panier de courses. Les produits issus du commerce équitable ont connu un bond de 22% en 2018³.

Les Millenials et Gen Z souhaitent travailler pour des entreprises engagées et qui donnent du sens au travail.

Nos entreprises peinent à équilibrer rentabilité économique et impact positif

Selon une étude commanditée par les Nations Unies, 90% des CEOs interrogés en 2016 déclarent être déterminés à ce que leur entreprise agisse pour l'environnement mais en 2019, ils sont seulement 21% à penser de le business joue un rôle actif en faveur de l'environnement. Seuls 48% mettent en place des initiatives « durables » dans leurs opérations et 55% d'entre eux se disent divisés entre leurs objectifs de réduction des coûts à court terme et leur volonté d'investir sur le long terme⁴. Les vieilles habitudes ont la vie dure et la bonne volonté en matière de climat est souvent rattrapée par la réalité du business.

Sur le plan sociétal, la crise du COVID-19 en a été une des diversités, des vulnérabilités, une crise de l'inclusion qui a mis en exergue les inégalités sociales. Les attentes sociétales en la matière qui se faisaient déjà entendre en ressortent renforcées. Au-delà de l'impératif de justice sociale évident et suffisant pour vouloir renforcer l'inclusion et mettre fin aux discriminations dans l'entreprise, de nombreuses études démontrent que la diversité est un levier d'innovation incontestable et joue un rôle central dans la performance des équipes, et par extension, pour la réussite des entreprises elles-mêmes. Pour penser le monde de demain, nos entreprises ne peuvent donc pas faire l'économie d'une meilleure inclusion des diversités dans le calcul de leur impact positif sur nos sociétés.

Pourtant, les choses bougent du côté législatif. Les États-Unis avaient déjà mis en place le statut de Benefit Corporation dès 2008, après la crise financière, afin de mettre en avant l'entrepreneuriat au service du bien commun, de l'environnement et de la société. Désormais 60 pays le proposent et plus de 3000 entreprises sont labellisées. En France, la Loi PACTE

1. Brookings, How Millennials Could Upend Wall Street and Corporate America, 2014

2. Deloitte, The Millennial Survey, 2019

3. Max Havelaar, 2019

4. Accenture, CEO study on Sustainability, 2019

est entrée en vigueur en mai 2019, pour permettre aux entreprises d'inscrire une raison d'être et une mission dans leurs statuts.

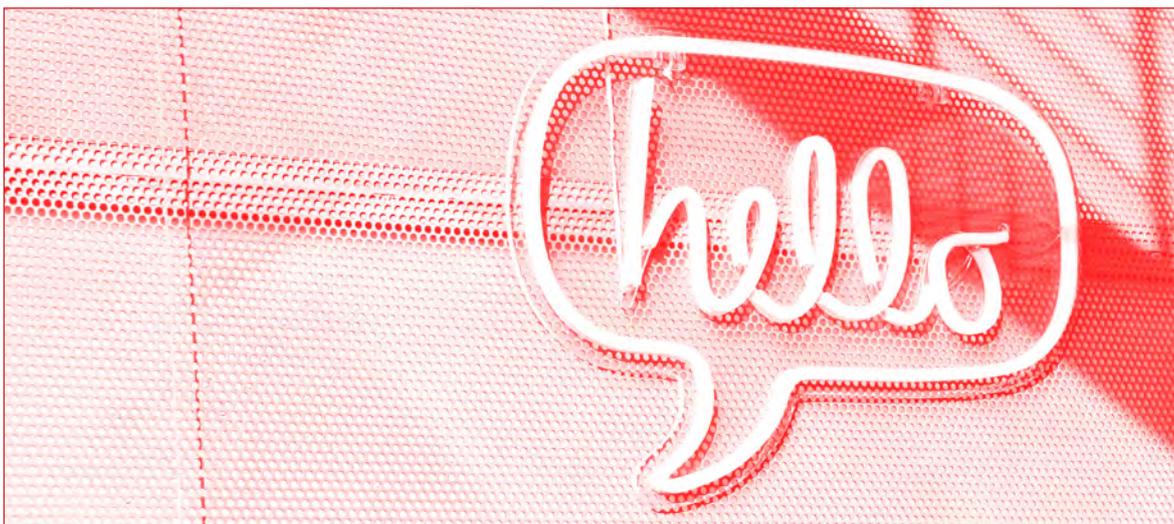
Mais globalement, il faut aller plus vite et plus loin pour atteindre d'ici 2030 les 17 objectifs de développement durable définis par les Nations Unies. Nous sommes entrés dans une ère où ces enjeux ont des conséquences directes sur le business, les équipes RSE ne suffisent plus, il faut un changement massif et l'inaction n'est plus permise. Pour ne pas rester sur la touche, les entreprises doivent accélérer leur transition vers un modèle plus responsable. Patagonia a ainsi décidé de dissoudre son département RSE en 2014 pour décentraliser sa mission et l'intégrer au cœur de chacun de ses métiers. La crise du COVID-19 a mis en lumière le rôle clé des dirigeants, au point que 61% des Français souhaitent que « les CEOs soient leaders du changement »⁵. Mais ce sont bien tous les collaborateurs qu'il faut mobiliser.

La révolution environnementale et sociale se gagnera par des changements systémiques, notamment de nouveaux modes de travail !

Comment aller plus vite et plus loin pour encourager les impacts sociaux et environnementaux positifs ?

Telle est la question au cœur de ce livre blanc. Une dizaine d'entreprises issues de secteurs divers et membres de l'AmCham France, en collaboration avec l'ESSEC Business School, se sont réunies et ont réfléchi aux bonnes pratiques et aux succès inspirants pour faire évoluer nos entreprises et définir un futur du travail enraciné dans le sens durable. Composé de 12 recommandations concrètes et illustré de nombreux cas d'entreprises, ce livre blanc se structure autour de 3 thématiques :

1. **À l'entreprise de donner du sens au travail** en ancrant le business dans une raison d'être qui oriente et nourrit son action au quotidien.
2. **Vers une accélération des nouveaux modes de travail** pour adapter les modes de management, les organisations et les locaux aux nouveaux enjeux.
3. **L'innovation responsable pour construire le monde de demain** en préparant les compétences nécessaires et en repensant les business model pour une consommation durable.



5. Trust Barometer d'Edelman, Mai 2020

Fig. Adam Solomon, Unsplash, 2017

I.

**À l'entreprise de
donner du sens au
travail**

1. Définir son impact positif

Profits et impact positif ne s'opposent plus

Les entreprises, concentrées sur la maximisation du profit, doivent désormais comprendre qu'il est possible et même indispensable de réconcilier rentabilité économique et impact social et environnemental. Chercher la croissance, oui, mais pas au détriment de l'environnement et de la société.

Les entreprises ont un rôle à jouer pour rendre la société meilleure. On attend des entreprises qu'elles positionnent un acte productif dans une finalité de prospérité plus globale et durable pour la planète. Elles définissent ainsi un triple objectif : économique, sociétal et environnemental. Selon Vincent Balandras, Vice President chez Capgemini Invent et sponsor du programme Invent For Society, « la vague du sens ne doit pas s'opposer au capitalisme : l'entreprise doit être rentable pour pérenniser son action mais elle doit avoir un objectif positif. »

Votée en mai 2019 en France, la Loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), bâtie notamment sur le rapport « Entreprises et intérêt général » de Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard de 2017, permet de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les entreprises. Jusqu'alors, le droit ne reconnaissait pas de notion d'intérêt social à l'entreprise. Le code civil a donc été modernisé pour inciter les entreprises à s'interroger sur leur raison d'être.

La Loi PACTE¹ comporte 3 étapes : la reconnaissance de la notion d'intérêt social dans l'entreprise, la raison d'être et la société à mission. Elle est valable aussi bien pour les TPE que pour les grands groupes.

La Raison d'Être : toute entreprise peut définir une raison d'être et l'inscrire ou non dans ses statuts. Selon l'article 1835 du Code Civil, « la raison d'être est constituée des principes dont la société se dote, pour

le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »

Le droit ne reconnaissait pas de notion d'intérêt social à l'entreprise, le code civil a donc été modernisé pour inciter les entreprises à s'interroger sur leur raison d'être.

L'Entreprise à Mission : elle définit un objet social élargi à des sujets sociaux et/ou environnementaux et l'inscrit dans ses statuts pour le rendre opposable à ses différentes parties prenantes. L'entreprise à mission doit respecter les 4 conditions suivantes :

- Avoir une raison d'être statutaire
- Fixer des objectifs sociaux ou environnementaux dans les statuts (suffisamment précis pour être convaincants et suffisamment larges pour ne pas nécessiter une modification trop fréquente des statuts)
- Prévoir dans les statuts les modalités de suivi et d'exécution de la mission, avec un comité de mission,

¹. Coursera, Raison d'être et Entreprise à mission, MOOC de l'ESSEC Business School, 2020

qui intègre au moins un salarié et produit un rapport annuel

- Être déclarée en tant que tel au greffe du tribunal de commerce

Définir une raison d'être permet de donner une vision responsable et long-terme, véritable « Étoile Polaire » qui servira de boussole pour les décisions des dirigeants et des collaborateurs. Elle pourra si besoin évoluer au cours du temps, en fonction des progrès effectués par l'entreprise. 75% des Français considèrent que la définition d'une raison d'être ou d'une mission d'entreprise est clé, d'après une enquête Great Place to Work®² !

Une raison d'être se définit de manière collaborative et connectée à toute l'entreprise. Des interviews de différents collaborateurs à différents niveaux et de tous âges, mais aussi de clients et de fournisseurs, permettent de faire ressortir des histoires authentiques et des pépites sur lesquelles fonder la raison d'être. Une startup comme Toguna propose un outil de concertation à grande échelle, afin de faciliter la remontée d'informations et de témoignages utiles à l'écriture d'une raison d'être. Puis des ateliers d'intelligence collective doivent être organisés pour que les collaborateurs, les managers, le comité de direction et les parties prenantes de l'entreprise échangent, divergent, explorent et enfin convergent sur une vision concrète. Celle-ci doit être mobilisatrice, en résonance avec l'ADN, les métiers et les clients de l'entreprise. Les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies permettent de donner un cadre à l'action et de choisir ses combats parmi les défis à relever.

La raison d'être n'est pas un slogan ou un simple exercice de communication comme le pensent 69% des salariés interrogés en novembre 2019 par l'Ifop et l'ESSEC Business School³. C'est un engagement pour une entreprise citoyenne, mais pour qu'elle devienne une force transformative de l'entreprise il faut la traduire en objectifs opérationnels (cf. recommandation suivante).

SIGNAUX DE MARCHÉ

La Loi PACTE, un démarrage en trombe

Des dizaines d'entreprises ont déjà sauté le pas de l'écriture de la raison d'être, comme Carrefour (« assurer la transition alimentaire »), SNCF (« apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète »), OpenClassrooms (« rendre l'éducation accessible à tous »), la MAIF (« offrir une attention sincère »), la CAMIF (« rendre la consommation responsable »), Groupe Rocher (« reconnecter les gens à la nature »), Cisco (« power an inclusive future for all ») etc. Et ça ne fait que commencer ! Le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, Bruno Le Maire, a d'ailleurs demandé aux entreprises dans lesquelles l'État avait une participation de définir leur raison d'être avant 2021. C'est par exemple le cas de la Française Des Jeux, qui s'inscrit dans « le jeu responsable ».

La communauté des entreprises à mission

Il existe désormais une communauté des entreprises à mission en France, présidée par Emery Jacquillat, PDG de la CAMIF, une entreprise française de e-commerce spécialisée dans l'aménagement local et durable de la maison. Il reconnaît que « les membres ont fait les choses différemment et que le chemin est long, donc il y a beaucoup de vertu à échanger et partager les bonnes pratiques. Le dirigeant reste la clé de voûte du changement. »

Les Benefit Corporations, un succès aux USA

Les Benefit Corporations bénéficient d'un statut juridique reconnu par 35 États américains, afin de protéger et garantir leur mission économique, sociale et environnementale. En 2018, on estimait à 5400 le nombre de Benefit Corporations déclarées aux États-Unis⁴. Ces entreprises sont sous l'obligation de publier des rapports annuels concernant leurs performances sociales et environnementales, relativement à leurs objectifs établis sous forme de charte. Plusieurs Benefit Corporations ont également pris la parole pendant la crise du COVID-19, comme Ben & Jerry's⁵ qui a publié six recommandations pratiques et engagées, afin d'améliorer la gestion de la crise et plus largement le système politique aux États-Unis. Enfin, sur les questions des violences policières actuellement au centre des débats, le Label B-Corp a également mis en place une aide psychologique pour les populations touchées, à travers les réseaux sociaux.

2. Great Place to Work®, dossier Great Insights, 2020

3. Les Échos, Raison d'être des entreprises, les salariés ouverts mais exigeants, 2019

4. Nancy B. Kurland, « Accountability and the public benefit corporation », Business Horizons, 2017

5. Ben & Jerry's, 2020



Entretien réalisé avec Cisco France

- Laëtitia Raphalen, Directrice de la Communication
- Hélène Sancerres, Directrice de la Conduite du Changement et de la RSE

En pleine crise COVID-19, Chuck Robbins, Chairman et CEO de Cisco, a annoncé la nouvelle raison d'être de l'entreprise : « to power an inclusive future for all » et a invité tous les grands acteurs économiques à définir à leur tour leur impact positif sur le monde pour faire bouger les lignes.

En effet, la crise sanitaire a montré l'importance de la technologie pour rester connecté tant aux personnes, qu'à l'éducation, à l'actualité et à la santé. Elle a également fait ressortir des inégalités et une fracture digitale à travers le monde : seulement 35% de la population des pays en développement est connectée, contre 80% de la population dans les pays développés et les femmes ont 50% de chances de moins d'utiliser internet que les hommes⁶. Cisco indique dans l'étude « The Role of Technology in Powering an Inclusive Future » que le fait d'apporter internet aux populations déconnectées permettrait de sortir 500 millions de personnes de la pauvreté et apporterait 6.7 trillions de dollars à l'économie globale. Power an inclusive future for all!

Cette raison d'être n'est pas née par hasard, elle résulte de plusieurs cycles d'entretiens internes et surtout d'un engagement fort en faveur de l'inclusion à travers le monde depuis toujours. À titre d'exemple, la Cisco Networking Academy a pu former 10,9 millions de personnes aux métiers du numérique, dans plus de 180 pays et ce depuis 1997. En France, Cisco s'est engagée à soutenir l'association Techfugees en accompagnant plusieurs femmes réfugiées dans leur formation aux nouvelles technologies, et favoriser leur employabilité dans le pays d'accueil.

Cisco est une entreprise dynamique et pragmatique : ce qui est annoncé est réalisé, aucun doute que la raison d'être sera suivie d'effets ! Tous les collaborateurs ont accueilli positivement cette annonce et se sont engagés dans la démarche. Le CEO a de plus impliqué directement plusieurs membres opérationnels de son Executive Leadership Committee afin de mettre en œuvre des plans d'actions concrets. Les sujets prioritaires seront les inégalités dans la santé et l'éducation, deux secteurs sur lesquels la technologie peut augmenter l'impact positif.

Cette raison d'être n'est pas née par hasard, elle résulte de plusieurs cycles d'entretiens internes et surtout d'un engagement fort en faveur de l'inclusion à travers le monde depuis toujours.

6. Cisco, The Role of Technology in Powering an Inclusive Future, 2020

Les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies

L'Organisation des Nations Unies a défini 17 objectifs de développement durable qui donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030. Les entreprises et les travailleurs, selon leur secteur d'activité, doivent trouver leur légitimité et leur raison d'être dans l'atteinte de ces objectifs. Nous avons 10 ans pour agir !

- Objectif 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
- Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
- Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge
- Objectif 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
- Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles
- Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable
- Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable
- Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
- Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
- Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
- Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables
- Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables
- Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
- Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
- Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité
- Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous
- Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser.

2. Repenser la mesure de la performance

Des nouveaux indicateurs de performance à la hauteur des enjeux

La performance économique est l'indicateur qui prévaut dans notre économie capitaliste, que ce soit au niveau mondial avec la croissance du Produit Intérieur Brut ou au niveau de l'entreprise avec la tyrannie du P&L. Pourtant, si nous voulons que les entreprises aient un impact positif sur l'environnement et la société, il faut embarquer fortement sa force vive, les collaborateurs, et donc repenser leurs objectifs opérationnels et l'évaluation de leur performance.

Le véritable challenge de la raison d'être démarre au moment de sa mise en oeuvre dans l'organisation. Pour que les collaborateurs puissent s'en saisir et la faire vivre dans leurs choix au quotidien, il faut la traduire en engagements concrets et en objectifs, déclinés dans les plans opérationnels de l'entreprise et les indicateurs de performance individuels. Des primes individuelles ou collectives peuvent être versées lorsque les objectifs de raison d'être sont atteints.

Pour Thierry Sibieude, Professeur à l'ESSEC Business School et Professeur titulaire de la Chaire d'Innovation & Entrepreneuriat social, « les objectifs et les contributions de chacun doivent être à la hauteur de l'ambition fixée dans la mission d'entreprise : on ne changera pas le monde avec un jour de mécénat de compétence par employé et par an ! Il faut donner aux collaborateurs les moyens d'agir. »

Pour Open Classrooms¹, qui a pour mission « de rendre l'éducation accessible à tous », cela se concrétise par une promesse client forte « d'emploi garanti » : si l'étudiant ne trouve pas d'emploi dans les 6 mois, la formation est remboursée. Et bien sûr, cet indicateur de performance est suivi de très près par toute l'entreprise et pousse chaque collaborateur à créer des formations de qualité, et à suivre la progression des élèves pour maximiser les chances de succès.

« Les objectifs et les contributions de chacun doivent être à la hauteur de l'ambition fixée dans la mission d'entreprise : on ne changera pas le monde avec un jour de mécénat de compétence par employé et par an ! Il faut donner aux collaborateurs les moyens d'agir ».

La méthode de management OKR pour « Objectives & Key Results » popularisée par Google, peut être utilisée pour dynamiser et rendre concret ses objectifs. Elle permet d'associer tous les salariés de l'entreprise, de les rassembler autour d'un même objectif défini par la direction (le O) et de définir des

¹. Coursera, Raison d'être et Entreprise à mission, MOOC de l'ESSEC Business School, 2020

résultats clairs et mesurables à atteindre (le KR). Tout le monde va dans la même direction et s'entraide. Toutes les tâches sont productives car en lien avec la mission collective. Les OKRs permettent de décliner la stratégie, directement à partir de la raison d'être et des missions de l'entreprise, à travers toute l'entreprise. Par une approche qui se veut à la fois top-down et bottom-up, les OKRs constituent un outils puissant de communication, d'engagement et de vecteur de sens. L'objectif (O) doit être stratégique et qualitatif, par exemple « **Concevoir nos produits et services en économie circulaire et réutiliser les matériaux pour leur valeur environnementale et sociétale** ». Entre un et trois résultats clés (KR) permettent de mesurer la progression dans l'atteinte de l'objectif, « **100% de nos produits et services sont constitués à 70% du recyclage** ».

Selon Geneviève Ferone-Creuzet, pionnière de la notation sociale et environnementale avec la création de Arese devenu Vigeo et maintenant Prophil, « imaginer de nouveaux KPI n'est pas chose simple, car le monde entier est structuré autour de la croissance économique; il est urgent d'inventer un autre système d'évaluation de la richesse, qui reconnaîtra mieux l'impact positif car l'évaluation ouvre la voie à la mesure et à la responsabilité et par conséquent, à l'opposabilité et au contrôle. Comme disait Albert Einstein, « ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément ».

Pour rendre compte des efforts en matière sociale et environnementale, depuis le 1 septembre 2017, la France oblige les grandes sociétés à insérer une déclaration de performance extra financière dans les rapports de gestion. Le reporting intégré mêle des données financières et extra-financières et prend en compte six types de capitaux, permettant de définir la valeur d'une entreprise : les capitaux financier et manufacturier, les capitaux naturel et social ainsi que les capitaux humain et intellectuel. De nouvelles méthodes comptables émergent également, comme le modèle CARE qui applique les normes comptables traditionnelles du capital financier aux capitaux naturels et humains afin de comptabiliser et intégrer la dégradation annuelle de ces derniers dans les comptes financiers des entreprises. Par cette extension du modèle existant aux autres capitaux, le modèle CARE souhaite garantir la conservation du patrimoine des écosystèmes, tout en répondant à une forte demande citoyenne.

SIGNAUX DE MARCHÉ

Citizen Capital, le fonds à impact

Ce fonds d'investissement à impact investit des montants compris entre 1M et 5M€ en fonds propres dans des entreprises françaises en forte croissance, avec un chiffre d'affaires supérieur à 1M€ et engagées sur un ou plusieurs de ces thèmes : inclusion, mobilité sociale, production et consommation responsable, innovation sociale et managériale. Citizen Capital a développé la méthode du business plan impact², qui définit pour chaque entreprise 1 à 5 objectifs d'impact assortis d'indicateurs clés pour tous les collaborateurs. Ensuite l'intéressement de l'équipe (carried interest) est lié à 50% à la performance sociale et en cas de non atteinte des objectifs d'impact, le solde est versé à une cause sociale.

Notation extra-financière, la nouvelle donne

La notation extra-financière est une évaluation d'une entreprise qui ne se base pas uniquement sur ses performances économiques mais aussi sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et son gouvernement d'entreprise. Chaque domaine d'analyse donne lieu à une évaluation selon différents critères (transparence, innovation, communication...) et est pondéré pour obtenir une note finale. Les fonds d'investissement socialement responsable (ISR) intègrent dans leurs décisions de placement des critères extra-financiers en plus des critères de performances économiques.

² Citizen Capital, 2020



Entretien réalisé avec le Groupe Rocher

- Claude Fromageot, Directeur Développement Responsable
- Anaïs Picard, Responsable Développement Durable

Le Groupe Rocher, qui possède notamment les marques Yves Rocher, Petit Bateau ou Arbonne, est devenu le premier groupe international à adopter le statut d'Entreprise à Mission. Sa raison d'être est de « reconnecter les femmes et les hommes à la nature », dans la continuité directe des convictions et de la démarche initiée par son fondateur, Yves Rocher en 1959. Cette Raison d'Être s'incarne dans des expériences, des services et des produits qui procurent du bien-être, grâce aux bienfaits de la nature. Le groupe revendique un modèle d'entreprise familiale ayant pour ambition de développer un écosystème durable qui combine création de richesses, innovation frugale, et écologisme humaniste.

La raison d'être a été définie lors d'un travail collaboratif et itératif qui a mobilisé un grand nombre de parties prenantes, en interne et en externe. Un second travail a débuté, de remise à plat des politiques menées et des plans d'actions associés afin de répondre aux grands enjeux du monde et à la mission de l'entreprise. Un comité mission a aussi été nommé, rassemblant des personnes internes et externes pour assurer le suivi de l'avancement de la réalisation des objectifs du plan de transformation Groupe.

Au-delà de la raison d'être, qui sert de boussole aux 10 marques et aux 18.000 collaborateurs, le groupe a défini 20% d'objectifs opérationnels à impact positif dans les objectifs annuels des collaborateurs, les rendant ainsi encore plus acteurs de l'ambition du Groupe et leur donnant le pouvoir de transformer durablement leur métier, leur site ou leur quotidien professionnel. Ces objectifs peuvent consister à réduire l'empreinte carbone, transformer les produits ou les packagings, imaginer des innovations à impact positif, etc.

Le groupe a défini 20% d'objectifs opérationnels à impact positif dans les objectifs annuels des collaborateurs, les rendant ainsi encore plus acteurs de l'ambition du Groupe.

« Les marques ne s'adressent plus à un client, mais à un citoyen qui veut acheter en conscience. Elles dialoguent avec des communautés, dont le propre est d'être engagées. [La définition d'une raison d'être] crée une nouvelle énergie qui fait avancer en interne quelle que soit sa génération. »

Bris Rocher, lors de son discours à La Gacilly, lundi 9 décembre 2019

3. Faire émerger les leaders responsables

Pour que les leaders incarnent la raison d'être

Pour construire un monde plus durable et plus juste, les entreprises et les collaborateurs vont devoir se transformer en profondeur. Le rôle du leader est plus que jamais indispensable pour accompagner les transformations de nos entreprises tout en maintenant l'engagement des collaborateurs. Le développement du Leadership passe par une évolution des comportements, de la fin du règne de l'entreprise pyramidale ou de l'autoritarisme hiérarchique, au profit d'organisations plus agiles, authentiques et garantissant une communauté de confiance.

Aligner sa culture d'entreprise avec sa raison d'être devient un enjeu stratégique, sur lequel plane l'éternelle suspicion du social-washing. Les pratiques des lauréats du Palmarès des entreprises où il fait bon travailler établi annuellement par Great Place To Work® sont particulièrement inspirantes sur ce sujet. Ces organisations ont construit des valeurs inclusives, prenant en considération toutes leurs parties prenantes, et embarquent leurs collaborateurs notamment grâce à la clarté de leur communication managériale, non seulement sur leurs valeurs mais sur tous les sujets de la vie de l'entreprise. La clarté de la communication managériale constitue donc en réalité le fondement de la crédibilité de la mission d'entreprise. Sans cette clarté, toute initiative de donner du sens ou de faire vivre des valeurs, une raison d'être voire une mission se vide de son impact.

Cette clarté et l'authenticité qui en découle doivent se retrouver dans l'ensemble du leadership du dirigeant au manager intermédiaire. Cela est d'autant plus stratégique que la force vive de demain - les millennials - ont perdu foi envers leurs leaders. Si le manager d'hier détenait un pouvoir hiérarchique légitimé par sa compétence technique, le leader de demain s'appuie sur des soft skills qui lui permettent d'impulser une vision, d'être inclusif et de donner le pouvoir à ses équipes¹.

La clarté de la communication managériale constitue donc en réalité le fondement de la crédibilité de la mission d'entreprise.

L'importance croissante de la fonction RH s'inscrit dans une transformation en profondeur du concept de leadership. L'étude « HR Panel » menée par Great Place To Work®¹ montre ainsi que vision et intelligence émotionnelle sont les deux qualités de leadership citées comme les plus importantes pour les années à venir. On trouve en troisième position l'exemplarité, puis la capacité à donner du sens, et enfin l'« empowerment ». Ces qualités illustrent l'importance croissante des soft skills, aujourd'hui plébiscitées par les entreprises, notamment sur des postes de management ou de direction.

¹. Great Place to Work®, Dossier Great Insights, 2020



Great Place To Work® distingue plusieurs types de leaders, dont le plus accompli est le « For All Leader ». Le Leader Pour Tous traite tous ses collaborateurs de la même manière, en toute confiance, et se met à leur service pour qu'ils atteignent leur potentiel. Son équipe est particulièrement innovante et positive. Elle collabore avec les autres équipes de l'organisation. Le Leader Pour Tous est une référence pour le management même au-delà de l'organisation et n'hésite pas à partager son expérience. Pour maintenir ce niveau, il est important de réévaluer régulièrement le besoin des équipes et prendre le temps de se développer personnellement pour rester ouvert et flexible. Il travaille en équipe et associe ses collaborateurs aux décisions. Il est reconnaissant, valorise leurs succès et les accompagne dans leur développement professionnel. Enfin, il les inspire en étant compétent, honnête et fiable.

Plus le niveau augmente en matière de leadership (et donc plus on observe de « bons leaders » ou de « leaders pour tous »), plus les collaborateurs sont nombreux à témoigner d'une expérience positive, avec un impact direct sur l'innovation, la productivité, la rétention et l'agilité organisationnelle. Cette équation est d'ailleurs confirmée d'un point de vue scientifique et médical comme le confirme le Docteur Philippe Rodet qui parle « d'effet papillon de la bienveillance » sur la performance.

SIGNAUX DE MARCHÉ

Altair Global, l'expérience management pour les collaborateurs

L'entreprise Altair Global a réalisé qu'il y avait une corrélation directe entre l'engagement des salariés et la satisfaction des clients. Altair Global a donc décidé de faire un effort particulier sur l'expérience des ses collaborateurs grâce à l'expérience management : un programme complet depuis l'arrivée du collaborateur dans l'entreprise jusqu'à son départ. Un sondage bi-annuel Gallup évalue le niveau d'engagement des collaborateurs et des débriefs sont organisés avec transparence en équipe. Chaque collaborateur passe le test de Clifton Strengths pour mieux connaître leurs forces et savoir comment les développer dans leur travail. Chaque voix est entendue et sait comment contribuer au mieux à la mission de l'entreprise.

Fig. Christina,
Unsplash, 2019



Entretien réalisé avec ING

- **Émeline Bourgoïn**, Directrice des Ressources Humaines chez ING en France
- **Lesley Wilkinson**, Global Head of Talent and Learning chez ING

On ne naît pas leader : on le devient. Pour le devenir, il faut bien sûr être doté de qualités humaines – les fameuses soft skills. Mais cette démarche est avant tout un processus d'apprentissage dans lequel l'entreprise a un rôle à jouer. D'abord, en impulsant une volonté de transformation culturelle, et en faisant de la qualité de vie au travail un objectif stratégique et non un ensemble de mesures anecdotiques et décorrélées. Ensuite, en donnant les moyens aux leaders ou futurs leaders de se développer, grâce à la formation et au coaching.

C'est en ce sens que le Groupe ING a accompagné plus de 5 000 managers de toutes ses filiales au programme «Think Forward Leadership Experience». La première partie de ce programme dure 4 jours et repose sur la conscience de soi, de ses valeurs et ambitionne que chaque leader détermine son « individual purpose ». Au cours de cette introspection l'accent est mis sur les objectifs de leadership qu'ils s'engagent à tenir, et ce pour renforcer la collaboration dans leurs équipes. La seconde phase, s'appuie quant à elle à l'identification des actions, des déclencheurs, des habitudes de leadership qui aideront à garantir une performance saine et durable.

Selon Lesley Wilkinson, Global Head of Talent & Learning chez ING, « il est apparu très clair pour nous que le développement des compétences de Leadership serait un des moteurs afin de nous permettre de délivrer notre stratégie. Ce programme a permis une transformation individuelle de nos leaders et aboutit à un changement collectif de notre manière de travailler ».

« Ce programme a permis une transformation individuelle de nos leaders et résulte sur un changement collectif de notre manière de travailler. »



4. Insuffler l'action au quotidien

Utilisez le nudge pour changer les comportements

À en croire les scientifiques, tous les signaux sont au rouge. Pourtant, malgré les mises en garde et les appels à l'action concernant le réchauffement climatique, beaucoup restent encore les bras ballants. Face à une menace distante, intangible et invisible, notre cerveau ne déclenche pas son mécanisme d'alerte... alors que la crise COVID-19, par son aspect soudain, concret et intense, a réveillé les consciences. La fable de la grenouille qui meurt ébouillantée sans même s'en apercevoir car la température de l'eau augmente progressivement, est assez parlante. La théorie du nudge et la gamification peuvent nous aider à passer à l'action, en rendant tangibles nos actions.

Le nudge est une méthode douce pour changer les comportements et inspirer les bonnes décisions, sans faire culpabiliser ni contraindre. L'Américain Richard Thaler a reçu le Prix Nobel d'Économie en 2017 pour ses travaux sur le sujet. L'exemple le plus célèbre est celui de la mouche peinte au fond des urinoirs de l'aéroport d'Amsterdam, qui incite les hommes à viser plus juste et permet ainsi d'augmenter la propreté des toilettes et réduire les coûts de nettoyage de 80%¹.

Pour tromper la passivité naturelle de notre cerveau et encourager les changements de comportement, les collaborateurs pourraient mettre en place des petites fonctionnalités pour gamifier la transition à opérer vers plus d'impact positif, social ou environnemental. En somme, réveiller l'engagement des collaborateurs !

C'est précisément l'idée de la startup Mobeetip, repérée par le Lab RH², qui permet aux collaborateurs de financer les projets qui leur tiennent à cœur grâce aux économies qu'ils réalisent sur les frais généraux. À travers l'analyse de données, leurs bonnes pratiques économes et sobres en carbone sont récompensées et financent des projets divers comme la qualité de vie au travail, le soutien à des associations, etc.

Simple, concret et impactant, c'est par la responsabilisation des collaborateurs et la reconnaissance des bonnes pratiques, que la transition se fera !

Les collaborateurs pourraient mettre en place des petites fonctionnalités pour gamifier la transition à opérer vers plus d'impact positif, social ou environnemental.

1. Les Échos, le nudge, ou comment corriger les biais humains, 2019

2. Le Lab RH, 2020

SIGNAUX DE MARCHÉ

Greenly, pour mesurer son empreinte carbone

Cette start-up a développé une application mobile qui incite les consommateurs à réduire leur empreinte carbone grâce à l'analyse de leurs dépenses. En se connectant avec le consentement des utilisateurs à Linxo, agrégateur bancaire agréé par la Banque de France et soutenu par le Groupe Crédit Agricole³, Greenly analyse vos dépenses et calcule les kilogrammes de CO2 émis ou évités. Une prise de conscience indispensable pour changer les comportements et un avantage financier en cashback pour les utilisateurs qui privilégient les marques vertes, bel exemple de nudge !

MicroDon, l'arrondi qui fait du bien

MicroDon propose des solutions digitales innovantes pour faciliter l'engagement solidaire des collaborateurs comme l'arrondi sur salaire ou en en caisse. Un mini effort, qui ne change pas le confort des salariés mais qui peut avoir un impact significatif. MicroDon est une startup de l'économie solidaire agréée ESUS et labellisée B-Corp.



3. Les Échos, 2020

Fig. Jakob Owens, Unsplash, 2017



Selon les informations trouvées

- dans la presse
- sur le site internet de Talan

Talan, spécialiste du conseil en transformation digitale, propose depuis 2018 une expérience inédite à ses salariés : échanger et convertir des TalanCoins, une cryptomonnaie d'entreprise faite maison, pour récompenser les actions positives entre collaborateurs⁴.

En tant qu'entreprise de services du numérique (ESN), les collaborateurs de Talan passent l'essentiel de leur temps chez le client. Cette monnaie interne commune, TalanCoin, permet donc de créer un point commun entre tous les acteurs de l'entreprise quelle que soit leur localisation, leur rattachement hiérarchique, leur BU, leur manager, affirmant ainsi une horizontalité, bien loin des hiérarchies verticales classiques.

Les coins ont vocation à être transférés entre collaborateurs pour différents motifs : coup de main professionnel, bonne animation de réunion, transmission de compétences... bref, récompenser de manière ludique et collaborative ceux qui s'impliquent dans l'entreprise.

L'introduction d'un volet de gamification incite par ailleurs à une plus grande utilisation encore :

- C'est une monnaie fondante, autrement dit, le portefeuille diminue automatiquement quand l'utilisateur ne le mobilise pas, à raison d'une perte de 1% de TalanCoins par semaine... incitant à échanger entre collaborateurs
- Un classement des salariés les plus actifs est accessible à tous en temps réel et ceux-ci peuvent animer des communautés d'actions positives s'ils le souhaitent

- Les collaborateurs peuvent acheter des formations sur Talan Campus et ainsi être récompensés pour leurs bonnes actions

- Une illustration de nudge, qui dynamise les collaborateurs et les incite à participer à l'action collective, pour le bien de tous.

Bref, récompenser de manière ludique et collaborative ceux qui s'impliquent dans l'entreprise.

L'impact positif, un point clé pour la marque employeur

En 2020, 86% des Français considèrent que les organisations ont un rôle à jouer pour rendre la société meilleure. Pour 75% d'entre eux, la définition d'une raison d'être ou d'une mission est importante⁵. Les millenials et la génération Z changent notamment la donne et appliquent la conscience citoyenne qu'ils ont acquise en tant que consommateurs à leur activité professionnelle. Ils sont conscients des challenges sociétaux et environnementaux et sont davantage enclins à choisir une organisation qui agit dans ce sens. Pour rappel, le Manifeste Étudiant pour un Réveil Écologique, lancé en septembre 2018 a été signé par 30 000 étudiants provenant de plus de 400 établissements d'enseignement supérieur et cela n'est pas prêt de se tarir puisque les millenials représenteront jusqu'à 75% de la population active en 2025⁶.

Dans une enquête¹ réalisée en 2020 par Great Place To Work® France, Entreprise Du Futur et l'emlyon business school, les étudiants déclarent qu'en tant que futur.e dirigeant.e :

- à 87% qu'ils seront en recherche de sens dans leur vie professionnelle, et ce, beaucoup plus qu'auparavant.
- à 94% qu'ils piloteront leur entreprise pour qu'elle contribue à rendre la société meilleure.
- à 91% que leur entreprise définira une raison d'être ou une mission.

Et selon un sondage exclusif réalisé par l'ESSEC Business School⁷, en lien avec notre groupe de travail à l'AmCham, entre mai et juin 2020, les étudiants interrogés déclarent que les critères de choix les plus importants pour leur futur emploi sont :

1. Avoir un bon l'équilibre entre la vie pro et la vie perso ;
2. Avoir une position et des tâches intéressantes ;
3. Travailler pour une entreprise socialement et environnementalement responsable.

Les critères comme la sécurité de l'emploi ou un plan de carrière tracé sont les moins importants à leurs yeux.

Dans un contexte de guerre des talents et face aux nouvelles exigences des candidats, repenser sa marque employeur et intégrer un engagement sociétal et environnemental sont clés. En effet 67% des collaborateurs hésiteraient à rejoindre une organisation voire refuseraient catégoriquement une offre en l'absence d'une mission sociétale⁸. Par ailleurs la recherche démontre que la réputation d'une organisation influence positivement le nombre de candidatures (jusqu'à 50% de candidatures en plus par rapport à une organisation ayant une mauvaise réputation). La réputation joue également sur la qualité des candidats reçus en entretien.

Au-delà de la phase de recrutement, la marque employeur, c'est aussi la fidélisation des collaborateurs. Là encore l'engagement sociétal et environnemental de l'organisation est clé puisque les millenials sont 7 fois plus nombreux à rester longtemps dans leurs organisations lorsqu'ils ont la perception de contribuer personnellement à leurs entreprises et à la société⁵. Or des collaborateurs fidélisés et motivés signifient, entre autres, hausse de la performance, baisse de l'absentéisme, baisse du turn-over et des frais liés à la recherche et la formation de nouvelles recrues. Gallup estime par exemple que le turn-over des millenials provoqué par un manque d'engagement coûte 30,5 milliard de dollars par an à l'économie américaine⁹.

Enfin la marque employeur c'est aussi réussir à mobiliser les collaborateurs présents ou qui ont quitté l'organisation et en faire de véritables ambassadeurs. Cela est d'autant plus vrai avec les millenials. En effet s'ils sont satisfaits de leur organisation, ce sont les meilleurs ambassadeurs auprès de leurs pairs. Or 75% des millenials se tournent vers les amis et la famille pour prendre leurs décisions professionnelles⁸.

L'engagement sociétal et environnemental d'une organisation est donc indispensable à une marque employeur pérenne. A elle de rendre visible et authentique auprès des candidats et des collaborateurs son impact positif pour mieux les attirer, les fidéliser et les mobiliser au service de son projet collectif.

5. Great Place to Work®, Dossier Great Insights, 2020

6. Brookings, How Millennials Could Upend Wall Street and Corporate America, 2014

7. Sondage réalisé par Maciej Workiewicz, Associate Professor, ESSEC Business School et Arthur Gautier, Assistant Professor, ESSEC Business School

8. Turban, Firm reputation and applicant pool characteristics, 2003

9. Gallup, How Millennials Want to Work and Live, 2016

II.

Vers une accélération des nouveaux modes de travail

5. Former aux métiers d'une économie durable

La montée des « cols verts » engagés pour une économie plus durable

Le défi des compétences « vertes et sociales » est double. Il s'agit d'une part de sensibiliser tous les collaborateurs à ces enjeux, car la concrétisation d'une raison d'être orientée vers le développement durable ne peut être effective que si des moyens opérationnels sont mis en œuvre. D'autre part, la vague du vert et du sens promet la disparition de certains métiers et l'émergence d'autres, avec de nouvelles compétences à la clé. Dans tous les cas, pour réussir cette transition, il est impératif que le trio État - Écoles - Entreprises travaille de concert pour former les travailleurs de demain !

Pour créer le monde de demain, l'émergence de nouveaux métiers et de compétences techniques « vertes » sont nécessaires, mais elle ne suffiront pas, car il faut sensibiliser tous les collaborateurs pour changer la donne globalement.

Pour l'émergence des emplois verts

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), la transition vers une économie durable et inclusive pourra agir comme un levier de croissance, et permettre une création nette de 18 millions d'emplois « verts » dans le monde d'ici 2030¹. Par « emploi vert », entendons tout travail décent qui contribue à la préservation ou à la restauration de l'environnement, quel que soit le secteur concerné². Si, comme l'indique l'Ademe, le nombre d'emplois équivalent temps plein (ETP) liés à la transition énergétique a crû de 39% entre 2006 à 2015, la transformation du marché du travail ne saurait se limiter aux seuls secteurs les plus polluants (agriculture, énergie, industrie, transport, bâtiment), et devra s'étendre à tous les secteurs de l'économie :

Métiers en croissance : conseil en réduction d'émissions carbone, techniciens de panneaux solaires, gestionnaires de recyclage, ingénieurs en biodiversité, restaurateurs de vélos ou d'électroménager...

Métiers voués à disparaître : mineurs de charbon / pétrole, pompistes, certains techniciens en usines d'embouteillage / emballage...

Métiers transformés : travailleurs de tous les secteurs impactés par l'économie de ressources et d'énergie (productions plus propres, distribution sans emballage, éco tourisme...), investissements financiers orientés vers un impact environnemental et social positif...³

L'ère des « cols verts » verra donc la disparition de certains métiers, l'émergence d'autres, mais surtout le développement de nouvelles compétences dans les métiers existants, et ce à tous les niveaux de la chaîne de valeur : les concepteurs sont experts de la gestion du cycle de vie des produits, les services après-vente développent des activités de recyclage, les équipes informatiques intègrent la frugalité dans leurs choix d'investissement et de déploiement d'outils, les équipes financières mesurent l'impact de l'activité de l'entreprise...

Ce contexte induit une évolution des profils recherchés sur le marché du travail, ce qui rend le développement des compétences critique, car sans travailleurs qualifiés pour assurer ces nouvelles fonctions la transition vers une économie plus durable n'est techniquement pas réalisable.

1. OIT, Working towards sustainable development, 2012

2. United Nations Environment Program, 2008

3. OIT, Greening with jobs, 2018

Il est dès lors à la fois possible et nécessaire d'anticiper les besoins en compétences futures, afin d'ajuster les systèmes d'éducation et de formation à tous les niveaux. En France, c'est ce que souligne le rapport écrit par Laurence Parisot et remis au gouvernement, sur le Plan de programmation de l'emploi et des compétences, rendu public le 19 février 2019⁴. Ainsi, les actions prioritaires sur le plan des compétences seront :

Sensibiliser, orienter, former, accompagner : renforcer l'accompagnement des travailleurs et chercheurs d'emplois vers des métiers « verts » (GPEC en entreprise, conseil en orientation, communication et information, etc.), développer les formations liées à l'économie durable, depuis l'école élémentaire jusqu'à la formation continue en entreprise.

Développer des écosystèmes de compétences, dans le cadre d'un découplage disciplinaire inter et intra-entreprises (exemple du bâtiment : c'est la coordination de tous les corps de métier qui assure un niveau maximal de performance énergétique).

Développer l'éco-conception, c'est-à-dire le passage à un modèle de production soucieux d'allonger le cycle de vie des produits, qui pourrait à elle seule créer 18 millions d'emplois nets, notamment dans les services de recyclage et d'entretien / réparation.

Favoriser la convergence transition énergétique / transition numérique car elles s'imbriquent, l'une impacte l'autre et réciproquement, en termes de technologies, d'usages, d'organisation de travail, de solutions aux grands problèmes de notre époque. Cela implique l'émergence de compétences « green tech », essentiellement sur des métiers d'ingénierie et data science.

Favoriser le développement des « soft skills » dans un monde du travail marqué par une numérisation galopante et une instabilité structurelle, les compétences intrinsèquement humaines seront cruciales pour s'engager dans une économie durable : empathie, créativité, adaptabilité, éthique...

La sensibilisation de tous aux enjeux de demain

Pour un changement profond et durable, il faudra aussi accentuer la sensibilisation de tous aux défis environnementaux et sociaux, de l'école à l'entreprise en passant par les associations et autres instances citoyennes, pour leur permettre de mieux comprendre

ces enjeux et leur donner les clés pour innover. C'est ainsi que l'association La Fresque du Climat propose du matériel pédagogique et un format d'atelier qui a pour vocation d'aider les publics à comprendre, de manière ludique, les composantes du dérèglement climatique.

SIGNAUX DE MARCHÉ

Total, un écosystème de compétences et d'impact positif

L'évolution des compétences peut également dépendre de l'engagement spécifique de grands groupes. Total a investi dans le remodelage de sa raffinerie de La Mède : transformation des installations, formation des salariés et création sur site d'un centre de formation, financement de prêts à des PME locales, projet de création d'une école de production destinée aux jeunes en rupture scolaire, appel à projets pour des start-ups dans l'efficacité énergétique et l'écologie industrielle appliquée.

ESSEC Business School, un catalogue de cours plus vert

Du côté des grandes écoles, l'ESSEC Business School a quant à elle pris l'initiative de « verdir » son catalogue de formations en renforçant le contenu traitant des enjeux écologiques. Au même titre que les entreprises ont vu naître le coaching digital des seniors par leurs jeunes collaborateurs, pourrait-on se diriger au même titre vers la naissance du « green reverse mentoring » pour une sensibilisation aux enjeux écologiques des plus jeunes envers leurs leaders ?

Une pétition pour créer les Grandes Écoles de la Transition

Les grandes écoles d'ingénieurs ont été créées au 18ème siècle pour soutenir la création des routes, les grandes écoles de commerce ont été créées au 19ème siècle pour accompagner l'industrialisation, la grande école du numérique a été créée au 21ème siècle pour développer les compétences dans ce domaine... il est temps de créer les grandes écoles de la transition, inclusives et ouvertes à tous ! Les formations existantes n'accompagnent pas le passage à l'action d'assez de personnes chaque année, il faut changer d'échelle et proposer des parcours apprenants au plus grand nombre.

⁴. Rapport PARISOT, Plan de programmation des emplois et des compétences – Mission de préparation, 2019



Entretien réalisé avec Idean France, part of Capgemini Invent

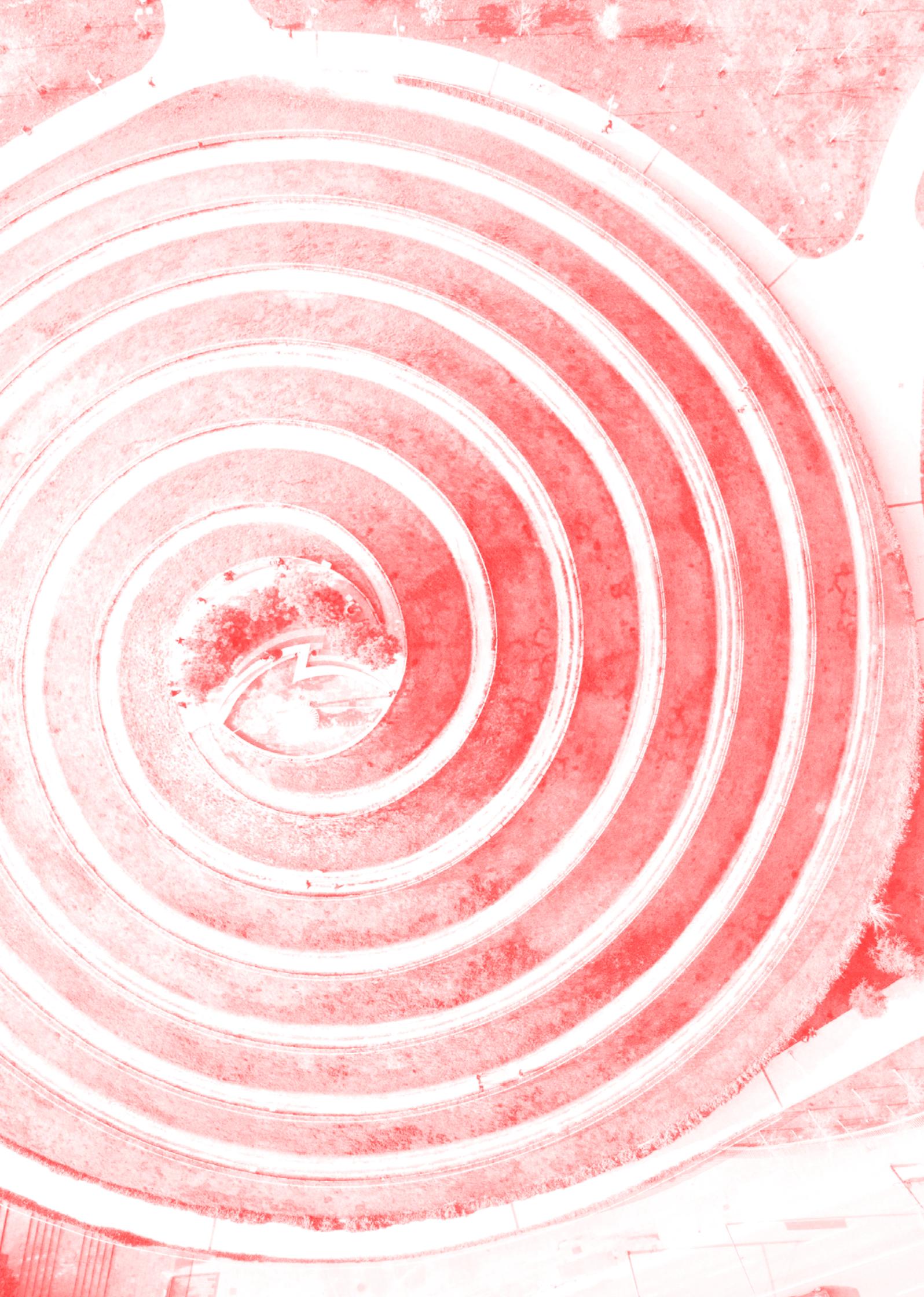
- Hilda Gameiro, Directrice de Clientèle
- Corinne Leulier, Directrice du Département Design

Idean est une agence internationale du groupe Capgemini, qui mixe création, design et technologie au service d'une expérience utilisateur optimale. Nos missions nous amènent de plus en plus à relever les défis de l'éco-conception et après des années à « penser utilisateur », il faut désormais aussi « penser planète » pour limiter les impacts négatifs des produits et services que nous concevons. À ce titre, nous développons le « Planet Centric Design » et le « Green IT », pour concevoir des solutions numériques en optimisant leur impact sur la planète et leur consommation énergétique.

Dans un objectif de muscler les compétences de nos collaborateurs sur ces sujets, nous avons mis en place la « Idean Academy » qui nous permet de les former, eux, mais aussi nos clients, à l'éco-conception (design et numérique), au design circulaire et au design systémique. Dans cette dynamique, plusieurs de nos designers se sont formés à la Fresque du Climat, afin de sensibiliser l'ensemble de nos équipes lors de sessions internes. Nous travaillons également à l'élaboration d'une charte interne « éthique du designer » afin de permettre à nos Idéanistes de se retrouver dans nos valeurs.

Enfin, nous travaillons actuellement sur la mise en place d'un partenariat avec le think tank l'Institut du Numérique Responsable (INR) qui milite pour un numérique plus régénérateur, inclusif et éthique. Nous allons par exemple réaliser des MOOCs sur l'éco-conception et l'accessibilité numérique. Notre objectif est de labelliser plusieurs entités du groupe Capgemini. La signature de la charte est en cours pour la fin d'année mais la labellisation requiert plus de temps et de travail.

Nos missions nous amènent de plus en plus à relever les défis de l'éco-conception et après des années à « penser utilisateur », il faut désormais aussi « penser planète » pour limiter les impacts négatifs des produits et services que nous concevons.



6. Mettre l'agilité au service du sens

Le modèle agile au service de la performance et du sens de l'entreprise

Au-delà d'un enjeu purement IT, l'agilité est aujourd'hui un facteur clé de la transformation des organisations et du management. Il s'agit à la fois d'un enjeu stratégique qui permet de gagner en performance, et d'un enjeu de cohésion et de sens, qui permet aux équipes d'être actrices de la raison d'être de leur entreprise.

Chaque année depuis 1994, le Standish Group publie l'étude CHAOS qui mesure le taux de réussite et d'échec des informatiques. En 2014, le groupe concluait que 63% des projets sont abandonnés ou se terminent par un dépassement de budget ou de délais. Les méthodes agiles, créées dans les années 1990, répondent précisément à cet enjeu. L'agilité permet d'autonomiser les équipes et donc de changer l'organisation d'une structure pyramidale à une structure plus horizontale qui se fonde sur des principes « d'empowerment » des équipes, de collaboration, de confiance. Ainsi, l'adoption plus large de ces pratiques va de pair avec le développement d'une « culture » de l'agilité au sein des entreprises.

L'agilité : un état d'esprit qui réconcilie travail au quotidien et raison d'être de l'entreprise

À l'origine, les méthodes agiles ont pour objectif de mettre la valeur apportée aux clients au cœur du processus de développement technologique. Elles consistent à découper des projets en petites étapes ou « sprints » qui sont définis par l'équipe elle-même, après estimation de la complexité de chaque tâche. Par conséquent, chaque projet n'est plus centré sur le livrable attendu mais sur la valeur créée pour le client final qui devient le baromètre utilisé pour prendre des décisions.

Si les pratiques agiles sont appliquées différemment selon les entreprises, les contextes et les niveaux de complexité des organisations, leurs principes fondateurs sont constants : **responsabilisation des équipes, autonomie, collaboration et confiance.**

En cela, les pratiques agiles permettent aux collaborateurs de s'approprier la raison d'être de l'entreprise et d'en être acteurs en priorisant et implémentant les projets qui délivrent le plus de valeur pour le client. Le cabinet Deloitte formule la même idée dans un livre blanc sur l'entreprise agile en expliquant qu'en « mobilisant par le sens, [l'entreprise agile] crée l'alignement interne et externe sur une vision mobilisatrice transparente et partagée. Ce partage d'information accroît significativement l'engagement des collaborateurs et leur performance. »¹

Avec les pratiques agiles, chaque projet doit être explicitement rattaché à la stratégie de l'entreprise sous peine d'être dépriorisé, rendant ainsi les équipes autonomes et actrices de la définition de leur propre feuille de route en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise. De plus en plus d'entreprises placent ainsi l'agilité au cœur de leur plan stratégique. Orange par exemple, dès 2015 avait intégré dans les ambitions de son plan Essentiels2020 celle de « développer l'agilité collective », véritable moyen de construire un modèle d'employeur digital et humain.

1. Cairn, L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise, Séverin Legras, 2014

Un nouveau modèle managérial

L'agilité a des conséquences directes sur l'organisation car elle impose de passer en mode projet. En effet, « l'entreprise agile ne va plus affecter des budgets pour « monter » des équipes projets ; elle va plutôt former des équipes sur la durée et alimenter ces équipes en travail ».

Pour les managers, les pratiques agiles demandent un changement de paradigme. Leur rôle n'est plus de distribuer les tâches car les équipes sont autonomes et organisées mais de veiller à ce que les équipes aient les ressources nécessaires pour délivrer une valeur maximale pour le client. Pour les managers, c'est ainsi un moyen de repenser leurs rôles et de continuer à apporter du sens alors que selon une étude du BCG menée dans 5 pays en 2019, ils sont 85% à trouver que leur métier est plus compliqué qu'auparavant et 38% à penser que leur fonction aura disparu d'ici 5 à 10 ans².

Avec le développement de l'agile, les managers (re)trouvent un rôle clé et moteur dans l'organisation, pour peu qu'ils arrivent à incarner le changement. Comme l'explique le coach agile Jon Stahl, les managers doivent « incarner le changement qu'ils veulent voir naître et se donner l'exemple en reflétant les valeurs agiles, en manageant par l'exemple, en cherchant à vraiment comprendre la culture et enfin, en étant aussi transparents que les équipes qu'ils dirigent »³. Ce qui implique une posture en lien avec les valeurs de l'agilité : empathie, écoute, collaboration, confiance.

La transformation agile, quelle que soit son périmètre au sein de l'entreprise, fait ainsi émerger de nouvelles façons de travailler et impacte la culture de l'entreprise.

Dans 5 ans, tous agiles ?

Selon une étude du cabinet de conseil Goetzpartners et l'école de commerce NEOMA Business School intitulée « The Agile Performer Index », les entreprises agiles sont près de 3 fois plus performantes que les autres⁴. Le cabinet Accenture explique également qu'en « réduisant les niveaux hiérarchiques et en étendant les responsabilités managériales, les entreprises [agiles] accélèrent leur transformation vers l'agilité concurrentielle. »⁵

Bien plus que de simples outils ou méthodes de travail, l'agile est un moyen de donner du sens au travail et de rendre les collaborateurs acteurs de la stratégie. Trop beau pour être vrai ? Il faut toutefois, pour que la mayonnaise prenne, une bonne raison de se transformer. Car la transformation de l'organisation est profonde et nécessite un engagement sans faille de la direction et des managers, et donc une bonne compréhension de la raison pour laquelle l'entreprise s'est lancée dans ce chemin d'agilité.

5 facteurs de succès de la transformation d'une organisation en mode agile

1. **Un projet stratégique** qui explique pourquoi la transformation agile est nécessaire
2. **Le soutien et l'implication** du top management
3. **La création d'une équipe interne de coachs agiles** pour faciliter le déploiement et l'appropriation des pratiques agiles et de ses « cérémonies »
4. **Un programme d'accompagnement du changement**, pour veiller à ce que chacun s'approprie et incarne les valeurs qui découlent de l'agilité
5. **L'accompagnement des managers** pour les aider à trouver leur place et redéfinir leurs rôles et responsabilités dans cette nouvelle organisation.

2. Enquête du BCG menée dans cinq pays (l'Allemagne, la Chine, la France, les États-Unis et le Royaume-Uni) auprès de 1.500 employés et 1.500 managers d'entreprises de plus de 200 personnes

3. Jon Stahl, Agile de haut en bas : dirigeants et leadership vivant l'agilité, 2011

4. Goetz Partner et NEOMA, Organization Agility as a competitive factor, 2017

5. Accenture, Réorganiser votre entreprise pour gagner en agilité, 2018



Entretien réalisé avec ING en France

- **Émeline Bourgoïn**, Directrice des Ressources Humaines chez ING en France
- **Philippe Scimeca**, Directeur de la Transformation chez ING en France

ING et la mise en place du ING Way of Working

L'agilité et le monde de la banque ne semblent pas forcément aller de pair. Pourtant, ING, la banque en ligne néerlandaise implantée en France il y a 20 ans, a basculé la quasi totalité de son organisation et de ses 700 collaborateurs en mode agile en 2019.

« Chez ING, le déploiement de pratiques agiles s'est fait en lien avec la stratégie Think Forward et la définition de notre purpose : « donner à nos clients les moyens de garder une longueur d'avance dans leur vie personnelle et professionnelle » Il était essentiel pour que ce purpose soit vrai de pouvoir responsabiliser les équipes et leur permettre d'être plus autonomes et plus décisionnaires. » explique Émeline Bourgoïn, la directrice des Ressources Humaines d'ING en France.

Les objectifs de la transformation agile de l'entreprise étaient multiples : encourager la collaboration, concentrer les efforts pour gagner en efficacité et aller au bout des projets, délivrer aux clients une valeur maximale et responsabiliser les équipes. Dès 2012, des premiers projets ont été mis en place en « mode agile » avec un déploiement au sein des métiers et fonctions technologiques dès 2015. « Nous avons rapidement vu que ces pratiques faisaient gagner en efficacité, tout en libérant énormément d'énergie au sein des équipes. Nous sommes très vite passés à l'agile au niveau de toute l'organisation pour éviter d'avoir une banque à deux vitesses » rajoute Philippe Scimeca, directeur de la Transformation.

Aujourd'hui, chez ING, l'organisation n'est plus découpée en départements indépendants (marketing, IT, etc.) mais par « tribus » autonomes et multi-disciplinaires, comme la tribu « Daily Banking » qui s'occupe de tous les produits liés à la banque du quotidien. Les fonctions transverses, comme le

marketing ou la communication, sont elles organisées en Centres d'Expertise dont les membres sont parfois regroupés avec les tribus pour lesquelles ils travaillent. Le tout est appuyé par des cérémonies partagées et récurrentes pour s'assurer que les tribus travaillent sur les bons projets selon les bons niveaux d'investissements humains et financiers.

Le ING Way of Working est constitué de 4 piliers : un pilier stratégique qui s'intitule « de la stratégie à la tâche », une nouvelle organisation en lien avec ce nouvel état d'esprit, de nouvelles méthodes de travail et des outils communs. Le tout étayé par un accompagnement RH pour encourager chacun à trouver sa place professionnellement et personnellement dans cette nouvelle organisation. « Notre premier pilier s'intitule « de la stratégie à la tâche » et il s'agit, de loin, du plus important . On connaît les méthodes agiles et ses posts-its, ses méthodes de travail et ses outils mais ce qui fait la réussite de notre transformation chez ING, c'est que chacun se sente acteur de nos priorités stratégiques car chaque projet y est relié de manière très claire » ajoute Philippe Scimeca.

Un an après, quels sont les retours ? « 95% des collaborateurs ne reviendraient pas à l'ancien modèle s'ils avaient le choix. Et nous remarquons que l'agile devient un facteur d'attractivité non négligeable qui nous permet de retenir nos talents et d'attirer de nouveaux candidats » conclut Émeline Bourgoïn.

95% des collaborateurs ne reviendraient pas à l'ancien modèle s'ils avaient le choix.

Portrait-robot de l'employé du futur

Nous sommes en 2025, la plupart des entreprises françaises ont défini leur raison d'être et un quart d'entre elles sont devenues des entreprises à mission selon la Loi PACTE ! Le monde du business a réellement évolué sous l'impulsion de la crise COVID-19, de la convention citoyenne pour le climat de 2020 et de la prise de conscience générale de l'urgence climatique et sociale. Il reste 5 ans pour atteindre les 17 objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies et toutes les forces vives sont en ordre de bataille.

A l'instar de Julien, qui travaille dans un grand groupe bancaire du CAC 40 et dont le métier a beaucoup évolué ces dernières années, sous l'impulsion de la Loi PACTE. Il travaille depuis 6 mois sur un projet en joint venture entre son entreprise bancaire, une entreprise à mission du secteur alimentaire et 2 startups de l'économie sociale et solidaire. Cette joint venture a pour objectif d'encourager une agriculture plus respectueuse de l'environnement, non seulement en finançant des projets de transition vers le bio mais aussi en accompagnant les agriculteurs et les chercheurs dans la découverte de procédés moins polluants ou moins consommateurs d'énergie. Toute l'équipe de la joint venture travaille en mode agile, souvent en direct des champs ou en télétravail des quatre coins de la France. Ils ont tous été formés aux nouvelles méthodes d'éco-conception et de finance verte, pour penser différemment les projets.

Dans cette aventure particulière, Julien a des objectifs qu'il n'avait jamais connus dans le passé : bien sûr, il doit chercher à rentabiliser le projet et à générer des bénéfices pour sa banque, mais il doit également imaginer un nouveau modèle plus respectueux pour la planète et pour les hommes, un modèle inédit qui génère des impacts positifs mesurables. Il est très satisfait de la collaboration entre les 2 grands groupes et les 2 startups, qui permet une liberté de pensée et un mélange de compétences inédit. Il a fallu quelques mois pour que chacun trouve ses marques mais maintenant que les outils collaboratifs et les pratiques agiles sont en place, les points de vue fusent et ils inventent et testent des solutions pour un monde meilleur.

Alors, prêt pour ce futur du travail ? De quoi pourriez-vous avoir peur en tant que travailleur ou en tant qu'entreprise dans ce monde-ci, plus vert et plus social ? À qui profite ce futur du travail selon vous ? Comment les travailleurs vont-ils s'adapter à partir d'aujourd'hui ?

7. Démocratiser le don de compétences

De nouvelles modalités de travail pour favoriser l'engagement citoyen de vos salariés

Pendant des semaines de confinement, les élans de solidarité se sont multipliés : cagnottes solidaires, fabrication de masques en tissu, livraison de repas aux soignants ou aux personnes âgées, etc. Cette envie d'agir et d'être utile à la société va sans doute s'accélérer et selon un sondage IFOP, 44% des français pensent que cette crise va renforcer le lien social. Le problème c'est qu'aujourd'hui, pour une grande partie de la population active, ce don de temps est souvent incompatible avec le quotidien de salarié aux 35 heures... mais peut-être plus pour longtemps.

1. Pro Bono Lab, Panorama du Pro Bono, 2019

2. Admical, Le mécénat d'entreprise infographie, 2019

3. Sondage réalisé par Maciej Workiewicz, Associate Professor, ESSEC Business School et Arthur Gautier, Assistant Professor, ESSEC Business School

Le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition des collaborateurs, à titre gracieux, et sur leur temps de travail, pour réaliser des actions d'intérêt général mobilisant ou non leurs compétences.

Si les entreprises veulent répondre aux aspirations de leurs employés, qui seront après la crise encore plus nombreux à chercher « le sens » dans leur métier, elles vont devoir s'adapter, et généraliser de nouvelles modalités de travail qui laisseront plus de place à l'utilité sociale. Mécénat de compétences, pro bono ou emploi partagé sont autant de nouvelles formes d'engagement, prises sur le temps de travail des collaborateurs (mécénat de compétences, emploi partagé) ou non (bénévolat de compétences), en mobilisant leurs compétences (pro bono) ou non (don de temps)¹.

Aujourd'hui, seulement 13% du mécénat d'entreprise est du mécénat de compétences, contre 84% de mécénat financier². Or le véritable démultiplicateur d'impact se trouve dans l'association des dons financiers et des dons de compétences puisque 85% des structures à finalité sociale déclarent avoir un ou plusieurs besoins en compétences.

Ces formes d'engagement et de don de compétences sont un modèle gagnant-gagnant-gagnant, pour les entreprises, les salariés et les structures à finalité sociale.

Pour l'entreprise, le bénéfice est double. D'un côté éviter une « fuite des cerveaux », et réduire le turnover en parvenant à retenir les talents en « quête de sens ». De l'autre, bénéficier de l'enrichissement

personnel et professionnel du salarié, qui aura développé de nouvelles compétences en savoir-faire et savoir-être utiles pour sa carrière, puisque 85% des personnes qui s'engagent ou se sont engagées en pro bono disent utiliser des soft skills, notamment l'écoute, la capacité à travailler en équipe, la capacité à trouver des solutions, l'implication et l'engagement et l'adaptabilité.

Pour le salarié, c'est l'opportunité de contribuer plus directement à une cause qui lui tient à coeur... tout en conservant les avantages du privé dont celui, non négligeable, du salaire. Cette assurance en poche, il peut donc poursuivre une carrière « classique », durant laquelle il peut mettre à profit ses compétences dans le cadre d'un projet d'intérêt général. 90% des étudiants sondés en mai et juin 2020 par l'ESSEC Business School³, en lien avec notre groupe de travail à l'AmCham, sont prêts à passer un jour par semaine à travailler pour une association si leur contrat de travail leur permet cet emploi partagé.

Pour les structures à finalité sociale enfin, ces contrats sont le moyen d'accéder à des talents qu'elles ne peuvent en général pas se payer et de profiter de compétences essentielles dont elles ne bénéficient peut être pas au quotidien. C'est donc une vraie montée en compétences dont pourrait potentiellement bénéficier le milieu associatif, en phase de professionnalisation depuis déjà plusieurs années.

Les résultats sont probants : 95,5% des structures à finalité sociale qui ont bénéficié de pro bono le recommandent et pensent que son développement en France serait utile pour l'ensemble des structures à finalité sociale, d'après un sondage mené par Pro Bono Lab et l'IFOP.

Pro Bono Lab a même organisé son « marathon » en partenariat avec Accenture³, regroupant ainsi des consultants et des demandeurs d'emploi issus de la diversité pour ensemble apporter un livrable concret de qualité en réponse aux besoins stratégiques des associations sélectionnées. Résultat, 92% des associations pensent que les livrables sont utiles et 82% des demandeurs d'emploi citeront cette expérience sur leur CV et 78% pensent avoir développé des compétences professionnelles, ce qui augmente leur employabilité. Pour aller plus loin, l'entreprise Vendredi propose de créer des emplois partagés entre des grands groupes et des associations. Un cadre peut ainsi dédier un jour par semaine ou par mois à une association ou à une startup sociale. Il mettra ainsi son énergie et ses compétences au service d'un projet engagé, sans pour autant renoncer au CDI. Ce sont déjà 20000 heures de travail rémunérées et dédiées à des projets qui changent la donne !

Pour aller plus loin, l'entreprise Vendredi propose de créer des emplois partagés entre des grands groupes et des associations.

Jusque récemment, les employés de Johnson & Johnson France disposaient d'un jour par an pour offrir de leur temps à des associations. Avec l'élan de solidarité impulsé par la crise COVID-19, et dans le cadre d'un nouveau partenariat avec Vendredi, l'entreprise pharmaceutique a décidé d'augmenter le mécénat de compétences, en offrant 3 jours par an et par collaborateur à des associations.

Ces nouvelles modalités de travail sont donc une opportunité pour les entreprises et représentent une nouvelle corde à leur arc en matière d'engagement social. Si elles venaient à se généraliser, le travailleur de demain pourrait donc devenir un travailleur « à

cheval » entre deux mondes longtemps séparés : celui du business d'un côté, celui du social de l'autre.

SIGNAUX DE MARCHÉ

Fahrenheit212, la réponse des innovateurs

Pendant la crise COVID-19, le cabinet d'innovation Fahrenheit212 du groupe Capgemini a mis en place une plateforme à destination des patrons de petites entreprises, sur laquelle ces derniers pouvaient accéder gratuitement à des idées innovantes pour adapter leur business à la crise et bénéficier de conseils personnalisés des équipes lors de consultations en ligne.

Capgemini Invent, le mécénat de compétences

Chez Capgemini Invent, depuis 2014 le don de compétences fait partie intégrante du parcours de carrière du Consultant au Vice President, dans le but de créer un management plus responsable et inclusif. Capgemini Invent s'est associé à Ashoka, MakeSense et Make.org pour accompagner des entrepreneurs qui changent le monde. Plus de 2000 jours-homme de conseil ont été dispensés gratuitement à des entrepreneurs sociaux en 2020 pour les accompagner dans la structuration et le développement de leur impact positif.

Slack, au service de l'AP-HP pendant la crise

Dans le cadre de la crise sanitaire, Slack a gratuitement mis à disposition de l'Assistance publique des Hôpitaux de Paris (AP-HP) la version complète de sa plate-forme de communication collaborative, afin de faciliter les opérations. Cette plateforme a permis à l'AP-HP de recourir aux compétences variées de bénévoles (étudiants, salariés, retraités) pour répondre aux besoins non-médicaux des patients et de leur entourage. C'est ainsi qu'une communauté de près de 20 000 bénévoles s'est constituée. Jean-Marc Gottero, le Directeur Général de Slack France, annonce vouloir étendre sa collaboration avec les hôpitaux d'autres régions de France, pour répondre au manque de personnel. Lancé en partenariat avec de grandes écoles, ce projet participe également à la sensibilisation et à l'éveil du lien social chez les étudiants qui représentent la majorité des bénévoles, de quoi installer un réel sens de l'engagement chez les travailleurs de demain.

4. Accenture, Partenariat avec Pro Bono Lab, 2020

Le pro bono désigne l'engagement volontaire de personnes qui mettent leurs compétences professionnelles à titre gratuit ou quasi gratuit au service d'une personne physique ou morale qui n'a pas les moyens d'y accéder et/ou qui poursuit un but social.



Entretien réalisé avec Great Place to Work®

- Tiphaine Galliez, Innovation & Knowledge Manager

Depuis 2018, Great Place to Work® déploie une nouvelle mission d'entreprise, ambitieuse et inclusive : «Construire une société meilleure en aidant les organisations à devenir des great places to work pour tous». Une des actions phares de l'engagement positif de l'entreprise est le mécénat de compétences, c'est-à-dire que chaque collaborateur dispose d'une journée par an sur son temps de travail, pour mettre ses compétences au profit d'un projet d'intérêt général à titre gracieux - ce qui est un bel engagement puisqu'il s'agit d'une structure d'une trentaine de collaborateurs.

Great Place to Work® a monté un projet autour de l'association Entreprendre Pour Apprendre Île de France, qui a pour vocation à développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes. Ce partenariat donne la possibilité aux collaborateurs d'intervenir auprès de l'association en sous-groupes, associant leurs compétences respectives. Par exemple, les collaborateurs Great Place to Work® les ont accompagnés sur la conception d'une étude d'impact auprès des professeurs (3 collaborateurs engagés), la définition de la stratégie de prospection et de communication de l'association (2 fois 2 collaborateurs), l'accompagnement des élèves porteurs de mini-entreprises sur les enjeux de communication et de sensibilisation de la qualité de vie au travail en entreprise (3 collaborateurs), etc. Déjà plus de 20 collaborateurs se sont engagés et 83% ont un avis très positif sur la contribution citoyenne de Great Place to Work®.

Les retours de l'association sont extrêmement positifs, car les apports de collaborateurs les aident à professionnaliser leur approche et atteindre leurs objectifs. Pour assurer un impact mesurable de leurs actions, les équipes ont décidé d'accompagner Entreprendre Pour Apprendre sur une période d'au moins 2 ans.

Pour conclure, le mécénat de compétences est un format gagnant pour tous. Pour réussir sa mise en oeuvre, il faut nouer une relation de confiance avec un organisme d'intérêt général motivé et en capacité de recevoir des collaborateurs, identifier un besoin réel exprimé par l'organisme et formaliser une mission d'accompagnement dont le périmètre et les modalités sont clairement définis, recruter des collaborateurs volontaires et les soutenir dans leur mission et enfin veiller à la diversité des offres d'engagement afin que chaque collaborateur puisse s'investir en fonction de ses envies et de ses disponibilités.

Les retours de l'association sont extrêmement positifs, car les apports de collaborateurs les aident à professionnaliser leur approche et atteindre leurs objectifs.

« Nous avons lancé le mécénat de compétences en 2014 chez Capgemini Invent. Les débuts étaient timides mais aujourd'hui, tout le monde a compris ce besoin de sens. Nos actions pro bono sont un véritable projet d'entreprise, pas seulement de la RSE. »

—

Vincent Balandras, Vice President chez Capgemini Invent et Sponsor d'Invent for Society

8. Repenser le lieu de travail autour de l'individu

D'un bureau unique à un écosystème de lieux de travail agiles et centrés sur les besoins des individus

Avec l'impact du COVID-19, le télétravail gagne ses lettres de noblesse et devient une forme de travail à part entière. L'environnement de travail doit offrir les conditions de sécurité sanitaire en règle tout en favorisant le travail collaboratif et l'intelligence collective, pour continuer d'engager les collaborateurs dans la raison d'être des entreprises. Les bureaux et open spaces doivent être repensés pour s'adapter aux attentes des expériences collaborateurs et une demande forte d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Le changement de paradigme post COVID-19 renforce le besoin pour les entreprises de donner du sens en consommant de façon encore plus responsable les ressources, l'espace et le temps.

Élargir l'écosystème des lieux de travail

Le COVID-19 a été un accélérateur pour le télétravail, qui s'installe comme une forme de travail crédible et pérenne.

Certaines entreprises envisagent de basculer ou sont déjà passées dans un mode « full remote » pour ainsi s'affranchir de locaux physiques. Pour d'autres encore, ils souhaitent intégrer des espaces de coworking afin d'externaliser leur gestion immobilière et de réduire les charges liées aux espaces inoccupés. L'entreprise ne pourra pas apporter une réponse unique mais devra laisser le choix et le contrôle aux utilisateurs du meilleur endroit pour accomplir leur travail.

La recherche au niveau mondial de WKspace montre que les personnes atteignent un point de rendement décroissant lorsqu'ils travaillent uniquement à domicile¹.

Au fur et à mesure que les entreprises apprennent davantage sur la réalité des stratégies extrêmes du télétravail, elles réalisent ce qu'elles savaient déjà : le lieu de travail est essentiel pour stimuler la croissance,

créer une culture d'entreprise et accélérer l'innovation, véritable moteur de l'économie mondiale.

Pour attirer et retenir les talents, les organisations ont besoin d'une stratégie diversifiée de travail afin de répondre aux divers besoins des personnes et à la manière dont elles souhaitent travailler. Une étude de Steelcase montre que les employés qui avaient plus de contrôle sur leur expérience au travail étaient plus satisfaits de leur environnement de travail et plus engagés².

Vers un lieu de travail multi-sites

La pandémie de COVID-19 a poussé les entreprises dans une expérience mondiale de travail à distance qu'elles n'étaient pas, pour la plupart d'entre elles, prêtes à adopter. Travailler de chez soi a été la solution par défaut, mais d'après une étude d'IWG, au bout de seulement quelques semaines, le télétravail chez soi a atteint des limites à cause du manque de concentration et de productivité, des problèmes de connexion ou de cybersécurité, de l'isolement.

Les résultats de cette étude montrent que 73 % des entreprises ont adopté une politique de travail flexible. Pour elles, l'hybridation du lieu de travail est l'avenir. Répartir ses collaborateurs sur différents sites, à proximité de leur lieu de résidence ou près des locaux de leurs clients est une alternative au classique poste de travail unique au siège de l'entreprise. Cette même étude démontre que limiter les déplacements en travaillant près de chez soi, renforce l'engagement environnemental des collaborateurs pour la diminution des émissions de CO₂. Ce mode de travail hybride

1. Understanding How Workers and Workplace May Change Post-COVID-19, wkpace.co.uk

2. Steelcase, L'engagement et l'espace de travail dans le monde, 2016

est déjà adopté par les 2,5 millions de clients d'IWG (International Workplace Group) qui propose un réseau de 3,400 sites dans 120 pays à travers ses marques Regus, Spaces, HQ, Stop&Work, Signature, etc³.

Se concentrer sur l'individu au sein d'un collectif

Même si les moyens technologiques nous permettent de réaliser la plupart du travail à distance, la génération d'idées et la résolution de problèmes complexes renforcent le besoin de collaboration. Les collaborateurs confirment cette finalité des locaux en indiquant que la raison principale de leur retour au bureau est de pouvoir de nouveau rencontrer d'autres employés pour socialiser et collaborer.

Avant la pandémie, le travail devenait de plus en plus axé sur l'équipe et de nombreuses personnes éprouvaient des difficultés avec les environnements ouverts qui mettaient l'accent sur le travail de groupe aux dépens du besoin de concentration. Le lieu de travail devra trouver un équilibre entre le besoin croissant de travail d'équipe (« nous ») et les besoins de l'individu (« moi »).

Des lieux de travail plus fluides au sein d'un écosystème

Les entreprises, particulièrement celles à raison d'être, doivent adapter les espaces de travail physiques ou digitaux aux processus de collaboration et aux affinités de chacun. Le défi sera d'agiliser l'aménagement des espaces et de permettre aux groupes de les adapter à leur manière de collaborer. Les entreprises prennent conscience bien plus qu'auparavant de l'impact de l'espace physique sur le travail. C'est le processus qui doit déterminer l'espace et non l'inverse.

Des espaces collaboratifs plus performants

Afin de pouvoir répondre à ce besoin d'adaptabilité des espaces de travail et de favoriser la collaboration tout en garantissant la sécurité des employés, il sera nécessaire de les rendre plus performants. Par exemple grâce à des solutions sans contact (commandes vocales ou gestuelles), des matériaux plus écologiques tout en supportant des opérations de nettoyage plus fréquentes, des capteurs pour mesurer différentes dimensions relatives au bien-être des employés et les aider à adapter les espaces de travail.

Les entreprises devront se doter d'outils qui permettent cette fluidité entre travail collaboratif et travail individuel, au sein d'un écosystème de lieux de travail.

Prendre en compte l'expérience de travail dans son ensemble

Les recherches actuelles montrent que le récent ralentissement de l'activité économique induit par le COVID-19 a entraîné des améliorations significatives mais temporaires des impacts environnementaux comme la pollution de l'air⁴. Cela donne néanmoins une nouvelle inspiration pour des attitudes plus conscientes de la responsabilité personnelle des uns envers les autres et envers la planète. À travers des choix responsables (sélection des ressources et des matériaux, minimisation des déchets, considérations sur le cycle de vie des produits) l'aménagement des espaces et l'expérience employé devront contribuer directement à une économie plus circulaire.

Parmi nos membres interrogés, la plupart nous confirment qu'ils doivent centrer l'organisation de leurs espaces autour de l'employé et son expérience, pour maximiser la création de valeur. Ils sont conscients que cette adaptation à des formes de travail multiples sera un facteur différenciant important pour continuer d'attirer les talents.

Les espaces physiques restent un lieu de rencontre et d'inclusion qu'il est difficile de reproduire par la technologie.

SIGNAUX DE MARCHÉ

MoHo, le premier collider en Europe

MoHo est le premier collider en Europe, c'est-à-dire un lieu unique mixant entrepreneurs, chercheurs, artistes, entreprises, associations et citoyens. Les 7500 mètres carrés sont pensés pour faciliter la collaboration et l'engagement de tous, afin de résoudre deux challenges clés pour notre planète : l'inclusion face à la disruption digitale et le changement climatique.

PSA, la nouvelle ère de l'agilité

Le télétravail est le mode de travail par défaut, mais en complément d'une présence physique des salariés, dans des espaces collaboratifs repensés, pour renforcer les interactions à valeur ajoutée et la recherche d'énergie collective. Cela se traduira par une présence sur site d'une journée à une journée et demi par semaine, en moyenne⁴.

3. Changing the World of Work, 2020, www.iwgplc.com

4. <https://www.groupe-psa.com/fr/actualites/corporate/new-era-for-agility/>



Entretien réalisé avec Steelcase

- Laurence Negroni, Vice President Sales
- Katia Rizk, Directrice Business Development

Steelcase est un acteur principal dans l'industrie du mobilier de bureau et de l'aménagement d'espaces de travail. Depuis plusieurs années déjà, Steelcase s'engage en faveur de l'éco-conception et de l'agilité des espaces de travail, pour accompagner le futur du travail.

Ils ont été les pionniers dans l'éco-conception, en lançant par exemple le premier siège éco-conçu dans le monde en 1996 : THINK. Ce siège respecte les critères d'éco-conception « Cradle to Cradle » et avait déjà une « conscience et intelligence environnementale ».

Depuis, Steelcase n'a eu de cesse d'améliorer ses techniques d'éco-conception, en créant des produits conformes aux critères environnementaux comme la norme NF Environnement et en aidant leurs clients à atteindre leurs objectifs environnementaux : la qualité de l'air intérieur, les certifications LEED et WELL. Une attention particulière est portée aux matériaux utilisés, mais aussi à tout le cycle de vie du produit, qui inclut le transport et la gestion de la fin de vie. Ils sont les premiers en France à lancer Eco-Services, un programme d'économie circulaire qui gère la fin de vie des produits qu'ils mettent en place ensemble avec leurs clients. Sur leurs nombreux sites de fabrication, Steelcase a mis en place de nouvelles techniques pour limiter l'impact sur le changement climatique, préserver leurs ressources naturelles, réduire les déchets et mettre en place des systèmes vertueux.

L'agilité et la modularité des espaces de travail est également un élément clé de leur stratégie qu'ils appliquent aux clients et à eux-mêmes.

Steelcase avait besoin d'un espace qui pouvait être un levier pour créer une expérience qui permette de renforcer l'adoption de la raison d'être et l'ancrer dans la culture de l'entreprise, un espace qui accélère le flux d'informations et les cycles d'apprentissage pour prendre des risques et de meilleures décisions plus rapidement.

À travers le LINC (Learning and Innovation Center) à Munich, Steelcase voulait promouvoir de nouvelles façons de travailler et rassembler des gens de différents pays dans un environnement complètement nouveau. L'espace peut prendre en charge ce processus d'intégration en apportant une énergie nouvelle pour toutes les fonctions travaillant ensemble sous un même toit. Destinée à servir de catalyseur de changement, la conception du LINC est basée sur le principe que :

- L'apprentissage rapide, le travail créatif et les équipes agiles sont les éléments de base de l'innovation
- Le lieu de travail physique peut promouvoir et nourrir ce type d'activités.

« Parce que nous sommes convaincus que l'espace encourage les comportements, nous souhaitons, à travers le LINC, que la raison d'être percole au sein des équipes » souligne Laurence Negroni, Vice President Sales chez Steelcase

Steelcase a entrepris une démarche itérative en associant les collaborateurs à la co-construction de l'aménagement des espaces de travail. Au fur et à mesure que les équipes se sont développées, les collaborateurs ont littéralement reconfiguré et transformé de manière active leur espace pour répondre à leurs besoins qui variaient en fonction de leur parcours de travail en équipe.

Faire partie du processus de prototypage crée un sentiment d'appropriation qui a été extrêmement utile dans la façon dont les équipes travaillent ensemble. « Notre espace et notre mobilier précédent étaient fixes. Désormais nous pouvons déplacer le mobilier, changer nos sièges et reconfigurer l'espace en fonction de nos besoins. Avant nous faisons simplement notre travail. Aujourd'hui nous réfléchissons à notre mode de travail, à nos choix et à leur conséquence » déclare Alan DeVries, Multi-team Project Leader chez Steelcase.

**« MoHo est un accélérateur
de particules, il réunira
étudiants, grands groupes et
chercheurs du monde entier,
pour réfléchir aux grands
sujets contemporains et
trouver des solutions à impact
positif. »**

Olivier Cotinat, co-fondateur de Schoolab et
fondateur de MoHo à Caen

III.

**L'innovation
responsable pour
construire le monde de
demain**

9. S'engager dans l'économie circulaire

Explorez de nouveaux business models, pour une consommation durable

Le mythe consumériste actuel atteint ses limites. Que ce soit le modèle de développement linéaire « Extraire, Fabriquer, Jeter » qui conduit à la raréfaction des ressources, à l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre ou à la pollution plastique des océans, ou bien le modèle de société de consommation qui valorise la possession... ce mythe s'essouffle et il est urgent d'inventer une croissance plus durable, une consommation plus responsable.

L'innovation est plus que jamais critique, pour proposer des modèles de production et de consommation alternatifs, désirables pour les clients et rentables pour les entreprises.

L'économie circulaire offre une alternative crédible et intéressante pour les entreprises, face aux enjeux environnementaux et sociaux. En effet, l'économie circulaire propose de faire de nos déchets de nouvelles ressources : « Extraire – Fabriquer – Utiliser – Ré-exploiter ». Un changement de paradigme qui nous permet de repenser en profondeur nos manières de concevoir, de produire, de consommer et de valoriser. C'est également une redéfinition des circuits d'approvisionnement et de production à une échelle plus locales. Les 7 composantes majeures de l'économie circulaire sont : l'approvisionnement durable, l'écoconception, l'écologie industrielle et territoriale, l'économie de la fonctionnalité, la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage et le recyclage.

Nous voyons ainsi émerger des idées innovantes et ingénieuses, comme la bière Cocomiette¹, qui remplace 30% des céréales nécessaires à la fabrication de sa bière artisanale par de la chapelure de pain invendu, luttant ainsi contre le gaspillage alimentaire. Ou

encore FabBRICK², qui transforme des vêtements usagés en briques écologiques, parfaitement isolantes, résistantes à l'humidité et au feu et non-polluantes. Et enfin, le groupe Recommerce, leader Européen du mobile reconditionné, qui innove de la collecte jusqu'à la revente et a ainsi reconditionné 3 millions de téléphones mobiles depuis 2009³. « Mais il n'y a pas encore de solutions réflexe de collecte pour les consommateurs...100 millions de téléphones non utilisés dorment dans les tiroirs » déplore Youenn Cosotti, Directeur Innovation du concurrent Backmarket.

Concept parfois encore mal connu ou mal appliqué, l'économie circulaire, en plus de favoriser un mieux-être environnemental montre un impact économique réel pour les entreprises, notamment en terme de réduction des coûts. Un rapport de la Fondation Ellen MacArthur indique que les matières premières constituent 40 à 60 % du coût de base des entreprises manufacturières. Ce coût est d'autant plus important que la plupart de ces ressources sont importées et limitées, notamment les énergies fossiles. Ces coûts peuvent être réduits grâce à la valorisation des déchets et l'application des principes de l'économie circulaire. Le rapport de la Fondation Ellen MacArthur estime ainsi qu'en Europe, 600 milliards de dollars pourraient être économisés sur

1. Challenges, Cocomiette, la bière réalisée avec du pain invendu, 2019

2. Brut Nature, 2019

3. Recommerce Group, 2020

les ressources primaires d'ici 2030. Au total, l'économie circulaire pourrait générer une augmentation du PIB de l'Europe de 7 points d'ici 2030. Cependant la startup La Boucle Verte met en avant l'insuffisance du secteur du recyclage, « en très lente évolution, qui ne répondra pas aux enjeux de la crise écologique [...] le meilleur déchet est celui qu'on ne produit pas et dans un monde idéal, le seul déchet que nous devrions produire est celui d'origine naturelle, celui qui peut retourner à la terre n'importe où pour l'enrichir. »⁴

Enfin, le dogme de la possession peut être réinventé au profit de nouveaux modes de consommation qui valorisent l'usage.

À l'heure des réseaux et du partage, consommer ne rime donc plus avec posséder. Les modèles reposant sur la location ou l'abonnement fleurissent mais restent encore limités. Pourtant, d'après une étude de l'Observatoire des Sociétés et de la Consommation, 83% des Français considèrent que « l'important est de pouvoir utiliser un produit plus que de le posséder ». L'usage prend donc progressivement le dessus sur la propriété et les entreprises sont invitées à innover dans ce domaine, à l'instar de Décathlon, qui en pleine crise COVID-19 où les français boudent les transports en commun, invente la location de vélos longue durée, avec réparation ou remplacement instantané. Un nouveau business model en cours de rodage, qui pourraient bien rendre l'achat de vélo ringard et moins pratique.

SIGNAUX DE MARCHÉ

La nouvelle loi pour l'économie circulaire

La loi sur l'EC lutte contre l'obsolescence programmée à travers la mise en place d'un indice de réparabilité⁵. Cet indice concerne certains produits électriques et électroniques avant d'être étendu plus largement. Il comprendra la mise à disposition d'informations de la part du fabricant, démontabilité/réparabilité, mise à disposition de pièces de rechange, leur prix ainsi que des critères spécifiques au produit. L'indice vise à favoriser les produits durables car réparables plus facilement, et ainsi encourager les fabricants à prioriser la durabilité dans leur conception. C'est un groupe de travail composé des fabricants, distributeurs associations de consommateurs qui procède à sa construction.

Convention citoyenne pour le climat, 150 propositions pour agir

Ce collectif de citoyens Français mandaté par le Président de la République en 2019 pour définir une série de propositions permettant d'atteindre une baisse d'au moins 40 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 (par rapport à 1990), exprime une forte attente quant au respect de la loi sur l'interdiction de l'obsolescence programmée. S'en dégagent trois axes principaux :

1. Rendre obligatoire la possibilité de réparation des produits manufacturés vendus en France
2. La disponibilité des pièces détachées d'origine pendant une durée définie
3. La mise en place à proximité des lieux de vie des filières et ateliers de réparation, rendre accessibles les services après-vente.

Too Good To Go, contre le gaspillage alimentaire

Un tiers de la production alimentaire mondiale est gaspillée chaque année. Le gaspillage alimentaire est responsable de 8% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde. Grosso modo, si le gaspillage était un pays, il serait troisième sur le podium du plus pollueur derrière la Chine et les États-Unis. Pas terrible terrible. Too Good To Go, c'est un mouvement de lutte contre le gaspillage alimentaire. Grâce à une application mobile, les commerçants peuvent de vendre à prix réduits leurs invendus du jour et faire des heureux.

4. La Boucle Verte, La désillusion d'une start-up de l'économie circulaire, 2020

5. ADEME, La loi anti-gaspillage dans le quotidien des français : concrètement ça donne quoi ?, 2020

BOCAGE

Selon les informations trouvées

- dans la presse
- sur le site internet de Bocage

Le marché de l'occasion est en pleine croissance, dans le seul segment de l'habillement, la taille du marché de la seconde main est estimée à 22 milliards d'euros⁶. Les habitudes de consommation ont été transformées par l'apparition de plateformes digitales favorisant la mise en relation entre vendeurs et acheteurs d'objets de seconde main. L'économie circulaire apporte de nombreuses solutions face aux problématiques environnementales et sociétales, mais elle induit de repenser entièrement les processus existant.

C'est dans ce contexte que la marque familiale Bocage, créée en 1966 en Vendée, bassin historique de la chaussure française, a imaginé un nouveau concept de mode durable en lançant « Commes neuves », des corner en magasin vendant des chaussures seconde main de la griffe⁷. Cette nouvelle initiative arrive après « l'Atelier Bocage », un service de location de chaussures à 34€ par mois permettant de recevoir une paire de chaussures neuves tous les deux mois, les chaussures renvoyées sont ensuite désinfectées, réparées et reconditionnées dans l'usine de Montjean-sur-Loire.

Ce modèle circulaire rallonge la durée de vie des produits et permet de réduire l'impact environnemental en évitant la surconsommation et le gaspillage et le prix des modèles de seconde main est réduit de 50% pour les clientes. Pour l'heure, Bocage a ouvert deux corners situés à Nantes et à Paris, gageons que le test soit concluant.

Le marché de l'occasion est en pleine croissance, dans le seul segment de l'habillement, la taille du marché de la seconde main est estimée à 22 milliards d'euros.

6. Étude ThredUp, 2020

7. Bocage, 2020

« Je crois en la symbiose industrielle, qui consiste à rassembler des entreprises dans des collaborations innovantes où le déchet de l'une devient la ressource de l'autre. Mais les mécanismes assurantiels ne sont pas en place et bloquent le développement de cette pratique. »

Geneviève Ferone Creuzet, cofondatrice et associée chez Prophil

10. Créer des écosystèmes responsables

Démultipliez l'impact de vos actions grâce à la collaboration

Les lois féroces du marché et la poursuite inébranlable du profit ont depuis toujours poussé les entreprises à se battre les unes contre les autres et à préserver leur marge, parfois au détriment d'une rémunération juste de leurs partenaires. Mais face à l'urgence climatique et aux 17 objectifs de développement durable définis par les Nations Unies, ce paradigme devra être remis en question. Demain, les entreprises devront davantage collaborer et créer des écosystèmes plus responsables et plus vertueux, notion que le Lab RH nomme la « coopération ».

Ces écosystèmes responsables pourront se développer sur deux plans : entre entreprises ou au niveau de la chaîne de valeur et des partenaires.

Des alliances stratégiques pour décupler l'impact des actions responsables

Les problèmes sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face sont rarement la responsabilité d'une seule entreprise. Pour y remédier, les entreprises vont donc devoir créer des alliances stratégiques avec d'autres entreprises de la catégorie, des ONG, des collectivités locales ou même des acteurs de la recherche. Aux grands maux, les grands moyens, en somme.

Ce type de collaboration qui n'est pas foncièrement nouveau, devrait s'accélérer dans un futur proche, surtout si l'on en croit les nombreuses initiatives fructueuses de ce type durant la crise COVID-19, à l'instar du consortium inédit entre PSA, Valéo, Schneider et Air Liquide, destiné à fabriquer plus de 10 000 respirateurs en 50 jours seulement pour répondre aux demandes du gouvernement français. Ce partenariat exceptionnel, coordonné par Air Liquide, qui fournit déjà de nombreux respirateurs en milieu hospitalier, a mobilisé une trentaine d'experts

en achats et industrialisation des quatre sociétés afin de définir un plan d'action qui permet de sécuriser les composants nécessaires à la fabrication et réorganiser les ateliers de production.

Mais réussir ce type de partenariat n'est pas chose aisée. Voici quelques conseils pour réussir ce type d'alliance stratégique :

1. Définir un objectif clair, atteignable et...inspirant.

Dans le cadre de ces alliances stratégiques, le « clash culturel » est inéluctable, surtout durant les premiers mois. Il peut s'avérer encore plus important si des acteurs du public ou du social sont de la partie. Il faut donc définir un objectif commun et réaliste pour fédérer les troupes et les motiver au quotidien. « Sauver la planète » non, « réduire l'utilisation de plastique dans la filière boissons », oui.

2. Intégrer des membres de l'équipe dirigeante.

Chacun des acteurs du partenariat devraient investir des membres de sa direction. Cela peut légitimer davantage la démarche auprès des collaborateurs et des autres parties-prenantes et accélérer les prises de décision.

3. Mobiliser des collaborateurs avec une forte capacité d'adaptation. Loin d'être une voie de garage, ces alliances devront mobiliser le meilleur des équipes. À l'avenir, il ne sera d'ailleurs pas rare de voir des entreprises recruter ce que Joseph Nye de la Kennedy School of Government appelle des « tri-sector athletes » : des personnes qui, grâce à leur parcours, peuvent facilement collaborer avec des gens du secteur privé, public et social.

Des chaînes de valeur plus responsables

Dans la sphère « interne » à l'entreprise, la création d'écosystèmes vertueux peut se faire sur toute la chaîne de valeur. Pour les entreprises non intégrées, il faudra désormais imposer aux entreprises partenaires d'offrir des rémunérations et des conditions de travail décentes, même, et surtout, dans les pays qui peuvent encore s'avérer laxistes sur le droit du travail. Apple, qui produit en grande partie en Asie, a créé un code de conduite pour ses sous-traitants locaux, leur imposant des conditions qui dépassent largement le cadre fixé par la loi et donnant lieu à des évaluations annuelles. La firme de la Silicon Valley dit même travailler main dans la main avec ses fournisseurs pour mettre en place des solutions en cas de lacunes. Car c'est finalement de cela qu'il s'agit : une entreprise responsable ne peut l'être véritablement que si ses partenaires le sont aussi.

SIGNAUX DE MARCHÉ

C'est qui le Patron, des produits vendus au juste prix

Cette marque met fin au diktat de la grande distribution sur l'industrie agroalimentaire et redonne le pouvoir aux consommateurs de créer des produits « bons, simples et justes », en votant pour le cahier des charges et pour la juste rémunération de tous ceux qui auront rendu possible l'arrivée des dits produits dans les assiettes des consommateurs (agriculteurs, producteurs, livreurs, etc.).

Nespresso, des fournisseurs mieux protégés

La multinationale est pionnière depuis longtemps sur l'amélioration des conditions de travail de ses producteurs de café. En 2014, l'entreprise a même collaboré avec Fairtrade International et le ministère du travail colombien pour créer un plan épargne-retraite pour les caféiculteurs du département de Caldas. Le gouvernement a financé à hauteur de 20% le projet pilote. Nespresso a, de

son côté, investi plus de 2 millions de dollars sur le programme.

StopCovid, l'union inédite de grands groupes

L'application StopCovid, qui a pour but de prévenir ses utilisateurs quand ils ont été en contact avec d'autres porteurs du virus, est un exemple de collaboration entre grands groupes. Le projet est piloté par l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique l'Inria mais trois grands groupes (Orange, Capgemini et 3DS) se sont mobilisés dans une équipe de France contre le COVID-19. Ils ont associé leurs forces à celles de la start-up Lunabee pour réaliser l'application StopCovid sous la conduite de l'Inria.

Pour les entreprises non intégrées, il faudra désormais imposer aux entreprises partenaires d'offrir des rémunérations et des conditions de travail décentes, même, et surtout, dans les pays qui peuvent encore s'avérer laxistes sur le droit du travail.



Selon les informations trouvées

- dans la presse
- sur le site internet de Loop

Loop est un site e-commerce circulaire conçu pour éliminer l'idée de déchet en transformant les emballages jetables en durables¹. Les emballages à usage unique sont remplacés par des contenants durables et design. Un enjeu aujourd'hui considérable : 4,9 millions de tonnes de ces mêmes emballages ménagers sont mis sur le marché chaque année en France. Et, parmi ces futurs déchets, on compte une grande quantité de contenants plastiques dont le taux de recyclage est encore peu élevé (24%, contre 85% pour le verre).

Pour réussir ce pari de taille et faire de ce projet un succès, l'entreprise mère américaine TerraCycle a fédéré plus de 25 grands industriels et distributeurs autour d'elle, comme Procter & Gamble, Nestlé, Unilever, Coca-Cola, Carrefour, Danone, Lesieur ou BIC. Jusqu'à présent, aucune marque du secteur agro-alimentaire et distribution n'avait osé proposer une solution radicale et fédérant autant d'acteurs pour répartir les coûts et frapper fort.

Cyril Neves, le fondateur des Petits Bidons, lessive écolo et engagée également vendue sur Loop, raconte : « Proposer une lessive naturelle, fabriquée en France et sans huile de palme était déjà une première grande étape pour notre jeune start-up. S'associer à Loop nous permet d'aller encore plus loin sur la problématique des emballages et de l'économie circulaire en développant ensemble une nouvelle façon de consommer éco-responsable grâce au retour de la consigne. »²

Loop est disponible en test dans le Nord-Est des États-Unis et à Paris avec pour but de s'étendre rapidement au reste du pays puis au Canada, au Royaume-Uni, en Allemagne et au Japon. Des premiers mois de test intéressants, qui permettent de roder le système de logistique avant de communiquer plus massivement.

Pour réussir ce pari de taille et faire de ce projet un succès, l'entreprise mère américaine TerraCycle a fédéré plus de 25 grands industriels et distributeurs autour d'elle, comme Procter & Gamble, Nestlé, Unilever, Coca-Cola, Carrefour, Danone, Lesieur ou BIC.

1. Le Parisien, Le supermarché en ligne qui récupère vos emballages, 2019

2. L'info durable, La consigne va-t-elle faire son grand retour en France, 2019

Être agile et mettre en place des outils collaboratifs

Pour bien collaborer, il faut faire tomber les barrières, être transparents et permettre l'émergence de l'intelligence collective. La mise en place d'équipes pluridisciplinaires, l'utilisation de pratiques agiles, le management visuel, les échanges synchrones ou asynchrones ou encore le partage de documents de tous types permettent de fluidifier les échanges et de créer une culture de partage, plus horizontale que les hiérarchies traditionnelles.

De nouveaux outils sont nécessaires pour accompagner les collaborateurs tout au long de leur expérience professionnelle. Pour alterner entre les moments de collaboration intense et de travail individuel, au bureau ou à distance, l'expérience doit être la même et la plus fluide possible.

Pour transformer ses réunions et travailler plus efficacement en équipe avec Klaxoon ou permettre la création de canaux d'échanges (publics ou privés) avec Slack sont autant de services qui vont aider l'entreprise et ses collaborateurs à collaborer depuis les différents lieux de travail.

L'agilité passe par une auto-organisation des équipes, en s'appuyant sur des outils évolutifs qui doivent pouvoir s'adapter à leur façon de travailler et non l'inverse.

« Aux individus et leurs interactions plutôt qu'aux processus et aux outils » est une des valeurs du manifeste agile. Le développement des outils doit être guidé par cette valeur. Klaxoon et Slack se sont donnés pour mission d'outiller et d'accompagner ces nouveaux environnements et expériences de travail.

11. Faire de la diversité un levier d'innovation

L'inclusion au travail : l'atout innovation des entreprises de demain

Les organisations ont besoin d'une diversité d'idées et de capacités pour innover. Alors que nous parlons de « Human economies », une économie dans laquelle les collaborateurs apportent à leur organisation des qualités qui ne peuvent pas et ne seront pas prises en charge par l'intelligence artificielle : la créativité, la passion, la personnalité et l'esprit collaboratif, en bref leur humanité. Parfois un sujet théorique, le temps d'une approche « In concreto » est désormais en marche.

Selon Bersin by Deloitte, « la diversité et l'inclusion » s'entend comme étant la variété des gens et des idées dans une entreprise, et la création d'un milieu où chacun éprouve un sentiment d'appartenance et se sent respecté, valorisé et interrelié, et exprime son être « authentique ». Cette diversité s'exprime donc dans les différences entre les genres, les âges, les cultures, les orientations sexuelles, de formation mais aussi des parcours (exemple : reconversion, période de chômage, aventure entrepreneuriale) ou des situations de vies individuelles.

Selon le Député de la majorité, et ancien DRH, Didier Baichère, « le temps du social washing et des annonces est derrière nous. Désormais, nous le Politique, attendons des entreprises d'adopter une approche in concreto et de faire vivre l'inclusion des diversités ». Selon lui, l'inclusion des populations les plus fragiles, comme notamment les personnes issues des quartiers prioritaires de la ville, doit se faire par l'activité économique.

Si ce sujet semble appréhendé par les grandes entreprises, l'enjeu aujourd'hui se trouve principalement dans les très petites, petites et moyennes entreprises où ces sujets peuvent s'assimiler davantage à des concepts corporates.

« Le temps du social washing et des annonces est derrière nous. Désormais, nous le Politique, attendons des entreprises d'adopter une approche in concreto et de faire vivre l'inclusion des diversités. »

Le potentiel humain est stratégique pour les organisations - encore faut-il savoir le manager. En effet il s'agit d'assurer la présence de profils multiples mais aussi de les combiner au profit du projet collectif. Au-delà de la diversité, il est important de développer un management de l'inclusion pour que tous les collaborateurs aient la perception qu'ils font

vraiment partie de l'organisation, qu'ils sont traités équitablement et qu'ils peuvent réussir en étant eux-mêmes.

L'entreprise doit donc être assez perméable pour être accessible et accueillante pour une multitude de profils mais également cohérente quant à son fonctionnement commun pour tous pour que chacun apporte le meilleur de soi au projet commun.

Great Place To Work® a étudié la performance en matière d'innovation dans 792 entreprises américaines, et analysé plus de 500 000 réponses de collaborateurs à son enquête Trust Index®. Le but : identifier les leviers qui permettent aux équipes et aux organisations d'innover. L'inclusion en est un levier indéniable. Les organisations labellisées par Great Place To Work® US pour leur qualité de vie au travail de haut niveau ont été reclassées en fonction de leur capacité à mobiliser tous leurs collaborateurs dans le processus d'innovation - « l'Innovation by All ». Les organisations dans le top quartile ont une croissance annuelle 5,5 fois plus importante que les autres.

Le constat est également partagé en France. Pour les salariés français interrogés, les 3 facteurs qui favorisent le plus l'innovation sont un climat de confiance (33%), l'autonomie (25%) et la diversité des collaborateurs (18%)¹.

Et cela est parti pour durer puisque 95% des étudiantes et étudiants interrogés lors d'une enquête réalisée par Great Place To Work® France, Entreprise Du Futur et l'emlyon business school déclarent qu'en tant que futur·e dirigeant·e, ils considèrent que la diversité des profils au sein des équipes est un levier d'innovation.

Les 3 facteurs qui favorisent le plus l'innovation sont un climat de confiance (33%), l'autonomie (25%) et la diversité des collaborateurs (18%)¹.

SIGNAUX DE MARCHÉ

La France Une Chance, les entreprises s'engagent

La France Une Chance est une initiative présidentielle animée par le haut-commissariat à l'inclusion dans l'emploi et à l'engagement des entreprises associant 13 ministères et secrétariats d'État. L'objectif est d'accompagner la transformation du rôle de l'entreprise pour faire émerger une économie plus inclusive, plus durable, plus locale et plus solidaire.

Mixity, une empreinte de la mixité

Mixity est une startup Tech For Good qui prône l'innovation comme facteur de progrès économique et social. En considérant que l'égalité des chances est une nécessité pour chaque personne, quelles que soient ses différences. Au-delà de la performance économique, la responsabilité sociétale des organisations (RSE) devient un facteur clé de succès et d'attractivité pour les organisations. Ainsi, Mixity développe la première empreinte qui exprime la prise en compte de la diversité et de l'inclusion dans les entreprises, écoles, collectivités, associations... L'empreinte Mixity est conçue à partir d'un référentiel reposant sur cinq thèmes RSE : Genre - Handicap - Multi-culturel - Multi-générationnel - LGBTQ+.

¹. Great Place To Work®, Enquête Trust Index®, 2020



L'inclusion en entreprise, un impératif social et un gage de réussite.

Fruit de six mois de travail, en collaboration avec l'ESSEC, le rapport du comité Responsabilité Sociétale des Entreprises de l'AmCham, placé sous la co-présidence de Hélène Sancerres, Directrice de la Conduite du Changement et de la RSE chez Cisco France, et Julien Kauffmann, Président-directeur général, France, Directeur général Europe du Sud, American Express GBT, propose des leviers d'action pour ouvrir une nouvelle étape des politiques d'inclusion en France.

Notre rapport est à télécharger, en français et en anglais sur notre site web :

<http://amchamfrance.org/publication/inclusion-en-entreprise/>

Les recommandations de l'AmCham pour plus d'inclusion en entreprise, levier incontournable de performance

Le 2 juillet 2020, L'AmCham publiait son rapport sur l'inclusion en entreprise, convaincue qu'elle constitue un véritable impératif social autant qu'un gage de réussite à tous les niveaux de l'entreprise.

Le rapport formule ainsi 5 recommandations à destination des entreprises et 2 propositions pour les pouvoirs publics. Des recommandations concrètes, actionnables, vérifiables pour permettre d'une part, aux entreprises de transformer le défi de l'inclusion en avantage compétitif et, d'autre part, pour appuyer l'État dans l'accroissement de la capacité inclusive des entreprises.

Aux entreprises, l'AmCham recommande de :

1. Commencer par vous demander « pour quoi ? » : définir ses objectifs, choisir ses batailles

Toute entreprise doit commencer par identifier les objectifs business et stratégiques de sa politique

d'Inclusion. Ceci afin de prioriser ses initiatives d'inclusion, de leur donner un sens légitime et sincère et d'en faire des leviers stratégiques pour le succès de l'entreprise.

2. Faire porter le sujet par la Direction Générale

L'engagement de la DG est essentiel pour faire de l'inclusion un enjeu stratégique. Cet engagement doit être incarné et exemplaire car il faut une volonté forte et incontestable pour que cela imprègne toutes les strates de l'entreprise.

3. Adopter une approche en écosystème

Un écosystème interne à l'entreprise, composé de tous les collaborateurs : car l'inclusion et l'affaire de tous, mais aussi composé d'une somme d'initiatives pour changer les comportements, les procédures, les structures et les politiques internes. Il n'y a pas de recette magique à l'inclusion.

« Il faut constamment travailler sur l'inclusion et ne jamais considérer que les choses sont parfaites. Il faut garder à l'esprit que nos réponses sont fragmentaire et provisoires, savoir les renouveler. »

4. Mesurer, afin de comprendre et de progresser

Selon le bilan 2019 de la Charte Diversité, seulement 37% des entreprises réalisent un diagnostic d'impact de leur politique diversité. Il est essentiel de mesurer l'inclusion au regard d'éléments statistiques et factuels. Mais l'inclusion ne se décrète pas : il ne suffit pas de mesurer des objectifs quantitatifs, il faut être à l'écoute des collaborateurs et recueillir leurs points de vue : partagent-ils un sentiment de justice, d'équité, de bien-être? Au-delà, il faut que cette mesure se face au regard de critères établis en fonction d'objectifs propres à l'entreprise (cf. recommandation 1). Enfin, il faut pouvoir se comparer aux autres, à l'aide de méthodologies externes, comme celle proposée par Great Place To Work®.

5. Adopter une démarche de progrès continue

Développer une culture d'inclusion ne se fera pas en une fois. Il faut accepter de se tromper d'abord de réessayer, de déconstruire ce qu'on savait pour réapprendre ce que l'on pensait savoir. Il est aussi essentiel de prendre en compte les tendances changeantes pour ne pas prendre de retard : nous vivons dans un monde en constante évolution et l'inclusion d'aujourd'hui ne sera pas celle de demain.

« Il faut constamment travailler sur l'inclusion et ne jamais considérer que les choses sont parfaites. Il faut garder à l'esprit que nos réponses sont fragmentaire et provisoires, savoir les renouveler. Les entreprises doivent prendre régulièrement du recul sur leurs certitudes. Il faut savoir contrôler, mais sans perdre

de vue que le caractère institutionnel de l'inclusion est sans cesse en construction. » - Laurent Bibard, Professeur, Département Management, ESSEC Business School.

Aux pouvoirs publics, l'AmCham milite pour faire du recrutement inclusif l'un des leviers de la reprise économique post COVID-19 à travers des allègements de charges ciblés pour le recrutement d'apprentis ou de jeunes à risque de chômage de longue durée. Enfin, elle préconise de récompenser, à travers l'achat public, les entreprises qui sauront se montrer à la hauteur des questions d'inclusion et de diversité.

La crise sanitaire du COVID-19 et ses conséquences économiques sont en effet venues mettre en exergue les conclusions que tire le rapport : l'inclusion sera la clé d'une reprise durable et responsable dans l'économie post COVID-19.

A très court terme, l'inclusion sera source de résilience, dans une logique de reset de l'économie. À moyen terme, l'inclusion soutiendra le rebond de l'économie grâce aux capacités d'innovation et d'adaptation qui émergent lorsque on cultive les différences et diversités. Dans le long terme, l'innovation, la résilience, l'adaptabilité, entre autres externalités positives de l'inclusion, seront les clés pour faire face aux incertitudes et à la complexité du monde de demain, que ce soit face au changement climatique ou aux transformations du monde du travail, à titre d'exemples.

Ainsi, les entreprises qui auront pris une longueur d'avance sur les autres pour répondre aux attentes de la société, malgré les difficultés qu'elles rencontrent en cette période de crise, à la hauteur de leurs moyens, et en tenant compte des effets long-termistes d'une politique d'inclusion, sortiront renforcées, bénéficiant des avantages concurrentiels que peut entraîner une politique d'inclusion réussie.

« Les personnes exclues sont beaucoup plus préparées à l'incertitude et font preuve, en situation de crise comme celle [du coronavirus] que nous traversons aujourd'hui, d'une meilleure capacité de résilience, du fait de l'habitude qu'elles ont à être mises en porte à faux. Cela vaut pour toutes les minorités : on fait bien mieux face aux situations de faiblesse, à l'imprévisibilité, lorsqu'on connaît bien cela. » - Laurent Bibard, Professeur, Département Management, ESSEC Business School.

12. Réinventer le pacte social

De la défense des acquis à la co-crédation des possibles

Si la transition vers une économie plus verte et plus juste amorce des changements profonds dans les fonctionnements des entreprises, les technologies et processus de production, sa généralisation nécessitera une coopération proche et indispensable entre gouvernements, entreprises et partenaires sociaux. De cette transition pourrait naître un nouveau pacte social, ajoutant les intérêts environnementaux à ceux des salariés et des entreprises.

Le pacte social est un accord implicite ou explicite qui gouverne les relations entre les individus et les organisations. Son objet est de servir le bien commun afin d'assurer la pérennité du système en question et protéger les individus y appartenant. Depuis les années 2010, et comme le décrivait Maslow dans sa fameuse pyramide, ce contrat a vu son sens évoluer dans les pays développés, avec le niveau de confort et de sécurité progressivement atteints depuis l'après-guerre. Si l'on résume :

- **Années 1950-70** : besoin de sécurité financière
- **Années 1970-2000** : besoin de reconnaissance dans l'entreprise et d'accomplissement par le travail
- **Depuis les années 2010** : besoin de développement personnel et de trouver un sens qui dépasse l'individu dans le travail.

En effet, les travailleurs des pays développés, dont les conditions de travail offrent une sécurité financière correcte et un cadre propice à l'épanouissement, aspirent au haut de la pyramide tel qu'il existe aujourd'hui : une cause supérieure à laquelle s'identifier. Cette quête de sens s'oriente naturellement vers les causes cruciales pour l'avenir de l'humanité - en tête de liste la protection de l'environnement.

En effet, les travailleurs des pays développés, dont les conditions de travail offrent une sécurité financière correcte et un cadre propice à l'épanouissement, aspirent au haut de la pyramide.

Il convient cependant de noter que les considérations « haut de pyramide », étaient jusqu'ici réservées à une minorité - grandissante, certes - de travailleurs qui ont le luxe de se poser la question du développement durable. Si l'on pousse le raisonnement à l'extrême, il serait évidemment difficile - voire indécent - de

demander à un travailleur précaire d'un pays pauvre d'avoir la moindre considération pour l'impact de son travail sur l'environnement ou la société, alors même que sa préoccupation est de nourrir sa famille chaque semaine. Or, ce sont ces mêmes travailleurs qui sont les plus impactés par le dérèglement climatique. Selon l'ONU, les sécheresses, inondations, typhons et autres catastrophes naturelles pousseront 250 millions de réfugiés climatiques à quitter leurs terres d'ici 2050¹. Ce qui paraissait donc comme un horizon lointain aux populations les plus modestes devient soudain une menace concrète et palpable, et le besoin de protection de l'environnement dégringole la pyramide pour rejoindre les besoins « primaires » de survie. Les besoins des plus modestes rejoignent ceux des plus aisés, comme dans toute situation de crise qui rassemble les peuples, mais à une échelle planétaire encore jamais atteinte.

Pour que la construction d'une économie plus durable soit un objectif globalement partagé, il est urgent de rétablir les enjeux du court terme et ceux de long terme, en tenant compte de l'interdépendance systémique de tous les acteurs : les industriels dans le choix et l'accompagnement de leurs fournisseurs, les touristes dans leurs modes de transport et de consommation locale, etc.

Si de nombreuses initiatives individuelles ou collectives d'entreprises marquent un engagement croissant des organisations dans la transition écologique, et ouvrent la voie par l'exemple, l'action des instances étatiques reste indispensable pour assurer la coordination et maintenir la dynamique globale de cette transition : mise en place de normes internationales ; appui financier aux TPE / PME pour leur application ; coordination de la gestion des compétences et transition du marché du travail, etc. Ainsi les Philippines, fortement affectées par les catastrophes naturelles, ont adopté en 2016 le Green jobs act, qui établit une coopération continue entre l'État et les entreprises pour soutenir la création d'entreprises « vertes », encourager la transformation écologique des entreprises existantes, et former les travailleurs à de nouvelles compétences « vertes ».

L'enjeu climatique offre aujourd'hui aux hommes une occasion inégalée d'installer un dialogue nouveau, focalisé sur un intérêt commun et supérieur, et non sur des intérêts individuels et antagonistes. Entreprises, partenaires sociaux, organisations étatiques détiennent ensemble les clés de la co-construction d'un avenir souhaitable. A eux de s'en saisir.

SIGNAUX DE MARCHÉ

Printemps Écologique, le premier éco-syndicat

Premier éco-syndicat tout juste créé en France en mai 2020, le Printemps Écologique a pour ambition de promouvoir des solutions écologiques adaptées à chaque entreprise et adapter le code du travail aux enjeux du siècle. Il entend notamment prendre à bras le corps le sujet tabou des suppressions d'emploi liées à la transition écologique, et œuvrer pour des programmes de formation / reconversion afin de rendre cette transition socialement viable.

L'action des instances étatiques reste indispensable pour assurer la coordination et maintenir la dynamique globale de cette transition.

¹ News.un.org, 2008



Selon les informations trouvées

- dans la presse
- sur le site internet de MAIF

La MAIF est une entreprise à mission, dont la raison d'être est « l'attention sincère » qui se traduit par quatre objectifs opérationnels : un conseil désintéressé qui ne fait pas de vente forcée des contrats d'assurance, un accompagnement actif et soutenu au moment d'un sinistre, le fait de privilégier la réparation plutôt que le remplacement et enfin une gestion responsable des actifs financiers, dans des secteurs et des entreprises à impact positif². Depuis plusieurs années maintenant, la MAIF est en tête du classement des assureurs sur la satisfaction client et affiche une fidélité client record... et donc une excellente santé financière.

L'assureur militant a frappé fort pendant la crise du COVID-19 en France. Constatant que le nombre de sinistres automobiles a chuté de 80% pendant le confinement par rapport à une activité « normale », l'assureur a choisi de reverser 100 millions d'euros à ses sociétaires, soit environ 50€ par sociétaire, et l'équivalent d'une année de résultat net pour l'entreprise (127 millions d'euros en 2018). Les sociétaires bénéficiant de cette mesure ont eu le choix de percevoir la somme ou de la reverser à une association.

Et l'assureur ne s'arrête pas là : appui aux soignants en leur faisant bénéficier des options d'assurance sans surcoût, assurance des vélos prêtés aux soignants et du matériel de bureau utilisé dans le cadre du télétravail, report des mises en demeure, refus de recourir au chômage partiel pour ses salariés en activité réduite tout en maintenant les salaires... un engagement sociétal fort à l'égard des salariés, des clients et de la société se concrétisant dans des choix radicaux et inédits. La MAIF, pionniers du nouveau pacte social ?

Un engagement sociétal fort à l'égard des salariés, des clients et de la société se concrétisant dans des choix radicaux et inédits. La MAIF, pionniers du nouveau pacte social ?

2. Coursera, Raison d'être et Entreprise à mission, MOOC de l'ESSEC Business School, 2020

Fig. Davide Ragusa, Unsplash, 2015



Conclusion

Qu'est-ce que le futur du travail et comment le définir ? Si bien entendu personne n'a de boule de cristal et que la crise du COVID-19 a montré à quel point nos systèmes sont fragiles, chaque recommandation de ce livre blanc vient étayer une conviction centrale : demain, plus encore qu'aujourd'hui, la définition de la valeur doit évoluer. La valeur créée par les entreprises ne peut plus être seulement financière. Elle doit s'enrichir de valeurs humaines. La croissance économique ne pourra se faire qu'en répondant aux exigences environnementales et sociétales qui sont les nôtres.

Facile à dire, et si difficile à mettre en oeuvre.

Pour donner vie au futur du travail, les entreprises doivent redéfinir leur place dans la société et trouver là où elles ont un impact positif. C'est le coeur de la définition ou redéfinition de leur raison d'être. En cela, la RSE se désenclave : il ne s'agit plus simplement d'actions normatives sur lesquelles faire du reporting et portées par un département ad hoc. Il s'agit d'un levier, et peut-être même du levier le plus efficace, pour donner du sens au travail et à l'entreprise.

Le point de départ de la quête de sens est individuel. Il s'agit un besoin particulièrement présent chez les générations Y et Z qui expriment massivement leur volonté de travailler dans des entreprises qui ont du sens et qui leur permettent d'être acteurs de ce sens.

Mais ce que nous montrons dans ce livre blanc, c'est que donner du sens au travail, c'est faire coïncider 3 dimensions :

1. **La dimension individuelle**, qui vient du sens que chacun trouve dans son travail quotidien
2. **La dimension collective et organisationnelle d'une entreprise** qui doit permettre à chacun d'exprimer son talent à tous les niveaux
3. **La dimension sociétale** qui ancre une entreprise dans une démarche responsable et durable au long cours.

Analyser le futur du travail dans sa triple dimension – pour l'individu, pour l'organisation, pour la société – donne un nouvel éclairage sur la notion de raison d'être : c'est avant tout une question de « pourquoi », de raison, avant d'être une question d'être. C'est en exprimant sa raison-d'être et ses valeurs dans des actes concrets que l'entreprise dépasse le déclaratif. C'est en participant activement à lui donner de l'ancrage dans le réel que les collaborateurs y trouveront du sens et feront du futur du travail le travail du présent.

Ne restez pas sourd au changement. Parce qu'au fond, ce sont les entreprises qui ont un impact positif qui demain feront encore du profit et attireront les meilleurs talents !

**Demain, plus encore qu'aujourd'hui,
la définition de la valeur doit évoluer.
La valeur créée par les entreprises ne
peut plus être seulement financière.
Elle doit s'enrichir de valeurs
humaines.**



Remerciements

ING, Capgemini Invent ainsi que l'AmCham France tiennent à tout particulièrement remercier les personnes suivantes pour leur contribution à ce livre blanc.

Co-présidents du groupe de travail

- Julien Assouline, Vice President chez Capgemini Invent en charge des Services Financiers
- Karien van Gennip, CEO chez ING en France

Équipe de coordination et de rédaction

- Émeline Bourgoïn, Directrice des Ressources Humaines chez ING en France
- Guillaume Dumoulin, Responsable Affaires Publiques et RSE chez ING en France
- Constance Jeanperrin, Senior Innovation Manager chez Fahrenheit212, part of Capgemini Invent
- Charlotte Létondot, Directrice de la communication externe & interne chez ING en France
- Raphaël Mashal, HR Advisor chez ING en France
- Jason McDonald, Engagement Director chez Fahrenheit212, part of Capgemini Invent
- Louise Moulié, Chargée Affaires publiques et Relations institutionnelles chez AmCham France
- Valérie-Anne Prunget, Manager chez People & Organization chez Capgemini Invent
- Philippe Scimeca, Chief Transformation Officer chez ING en France
- Joseph Soares, Coach Agile chez ING en France
- Adja Marième Sy, Innovation Project Officer chez AmCham France

Membres du groupe de travail

- Vilidiana Abou, Global Head of Partnerships & Events, International Workplace Group
- Daphné Carthy, Researcher chez Sodexo Institute for Quality of Life
- Tiphaine Galliez, Innovation & Knowledge Manager chez Great Place to Work®
- Jean-Marc Gottero, Directeur France chez Slack
- Aurélie Guillemette, Directrice Associée chez Valtus
- Corinne Johansson, Vice President chez Altair Global France
- Charles Kergaravat, Directeur Marketing International chez Klaxoon
- Katia Rizk, Directrice Business Development chez Steelcase
- Hélène Sancerres, Directrice de la Conduite du changement et de la RSE chez Cisco France
- Leonor White, Group Strategic Planning Manager chez Sodexo
- Maciej Workiewicz, Associate Professor à l'ESSEC Business School



Experts interrogés

- **Didier Baichère**, Député des Yvelines, 1ère circonscription, membre de la Commission des Affaires sociales de l'Assemblée Nationale
- **Vincent Balandras**, Vice President chez Capgemini Invent
- **Matthieu Beucher**, CEO chez Klaxoon
- **Sophie Billaudé**, Directrice des Ressources Humaines chez Capgemini Invent France
- **Pierre Breillout**, Business Development Manager chez UL
- **Payam Djavdan**, Global Head One Agile Way of Working chez ING
- **Geneviève Ferone Creuzet**, Cofondatrice et associée chez Prophil
- **Bertrand de la Fouchardière**, Affaires Publiques chez 3M
- **Claude Fromageot**, Directeur Développement Responsable chez le Groupe Rocher
- **Hilda Gameiro**, Directrice de Clientèle chez Idean France, part of Capgemini Invent
- **John Hazan**, Partner chez Bain & Company
- **Corinne Leulier**, Directrice du Département Design chez Idean France, part of Capgemini Invent
- **Laurène Mayer**, HR Development Partner chez LabRH
- **Christophe Merkel**, Vice President & General Manager, Paris & North EMEA chez Nike
- **Laurence Negroni**, Vice President Sales chez Steelcase
- **Stephan Paolini**, Group Chief Talent Officer chez Capgemini Group
- **Valérie Perruchot Garcia**, Directrice Communication, Affaires Publiques et RSE chez Janssen France
- **Anais Picard**, Responsable Développement Durable chez le Groupe Rocher
- **Laëtitia Raphalen**, Directrice de la Communication chez Cisco France
- **Docteur Philippe Rodet**, Médecin, auteur et conférencier, sur les sujets de santé, bien-être et bonheur au travail
- **Frédérique Sauvageot**, Directrice de l'Innovation et du Développement des Environnements de Travail chez Orange
- **Thierry Sibieude**, Professeur, Département Droit et Environnement de l'Entreprise, Co-Directeur de l'Institut de la Ville et du Territoire ; Professeur titulaire de la Chaire d'Innovation & Entrepreneuriat social à l'ESSEC Business School
- **Jean-Pierre Vimard**, CEO chez Powell Software
- **Lesley Wilkinson**, Global Head of Talent and Learning chez ING

À propos

À propos de l'AmCham

L'AmCham représente les entreprises attachées à la relation transatlantique. Fondée en 1894 pour promouvoir les échanges économiques entre la France et les États-Unis, l'AmCham regroupe aujourd'hui 250 entreprises françaises, américaines et européennes de toutes tailles et présentes dans tous les secteurs de l'économie. Indépendante de tout gouvernement, l'AmCham contribue à faire émerger de nouvelles idées dans le débat public, notamment pour renforcer l'attractivité de la France.

Dans cette perspective, l'AmCham comprend de nombreux groupes de travail qui développent des recommandations sous la forme de livres blancs et de policy papers. Plateforme de rencontres de haut niveau, l'AmCham réunit régulièrement des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques et des leaders du monde intellectuel. Ces rencontres donnent lieu à des débats et des échanges de fond sur des problématiques économiques, sociales et géopolitiques ayant notamment trait à l'évolution de la relation transatlantique. L'AmCham s'engage sur des questions sociétales qui sont au cœur de l'activité de ses membres. Ainsi, l'AmCham porte plusieurs initiatives sur les thèmes du futur du travail, de l'inclusion mais également de l'innovation.

À propos de Capgemini Invent

Capgemini Invent est la marque d'innovation digitale, de conseil et de transformation du groupe Capgemini qui aide les décideurs à concevoir et construire le futur de leurs organisations. Forte de plus de 7 000 collaborateurs, basés dans plus de 30 bureaux et 25 studios de création à travers le monde, Capgemini Invent conjugue une expertise en stratégie, technologies, data science et creative design, avec des connaissances sectorielles approfondies pour bâtir les solutions digitales et business models de demain.

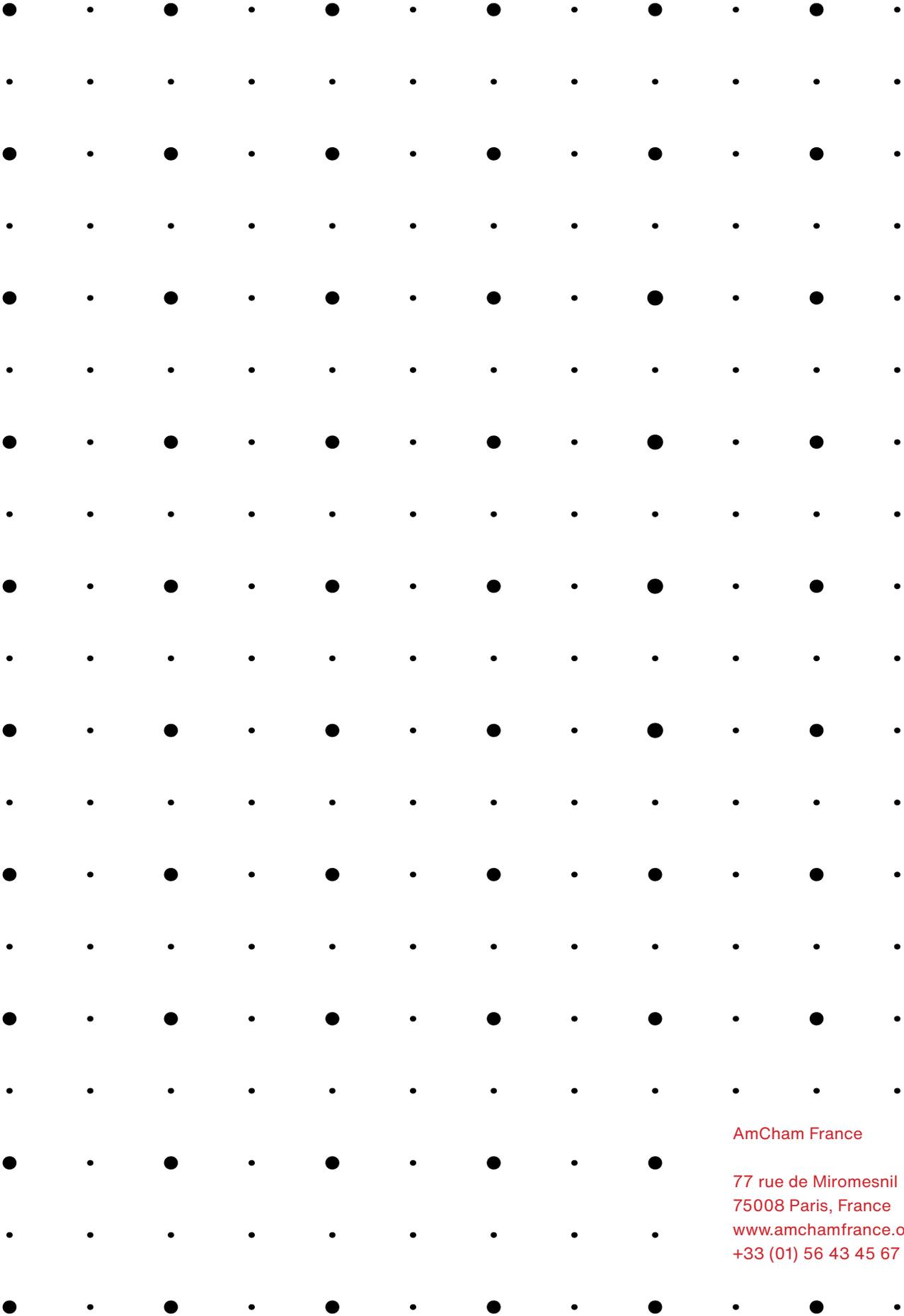
Capgemini Invent fait partie du groupe Capgemini, un leader mondial du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie. A la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de plus de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Résolument multiculturel, le Groupe compte aujourd'hui 270 000 collaborateurs présents dans près de 50 pays. Avec Altran, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires combiné de 17 milliards d'euros en 2019. People matter, results count.

À propos de ING

Pionnier de la banque en ligne, ING en France regroupe deux activités : la banque en ligne et la banque de financement et d'investissement. ING en France est une succursale du groupe ING basé à Amsterdam qui compte plus de 54 000 collaborateurs dans le monde et accompagne plus de 38 millions de clients particuliers, professionnels et institutionnels.

ING en France mène une politique ambitieuse en faveur du développement durable, de la diversité et de l'inclusion. A ce titre, l'entreprise a diminué ses émissions directes de CO2 de 57% entre 2014 et 2019. Du point de vue de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, l'entreprise a par exemple annoncé en 2020 l'allongement du congé deuxième parent à quatre semaines pour toutes les familles. En 2020, ING a reçu le label Top Employer pour la 9e année consécutive en France.

ING en France a basculé son organisation en mode agile en 2019 dans une démarche d'innovation et pour améliorer l'efficacité de la collaboration entre équipes multidisciplinaires et la création de valeur pour tous ses clients.



AmCham France
77 rue de Miromesnil
75008 Paris, France
www.amchamfrance.org
+33 (01) 56 43 45 67