

INSPIREZ-VOUS DE SCHNEIDER ELECTRIC POUR METTRE LE CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DE VOTRE GOUVERNANCE

Introduction

Dans notre STORY 8, nous avons abordé le sujet de notre rapport au temps et à notre énergie, en soulignant l'importance de bien l'appréhender afin d'atteindre plus facilement vos objectifs.

Nous allons aborder maintenant la thématique du capital humain, de la RSE et de la gouvernance en nous inspirant des bonnes pratiques de Schneider Electric :

- Créez de la valeur en faisant vivre un nouveau modèle relationnel et en adaptant en continu votre gouvernance – Ép 1
- Les bonnes pratiques de Schneider Electric en matière de gouvernance, RSE et capital humain - Ép 2
- L'impact des nouvelles attentes des parties prenantes sur l'évaluation des conseils et les pratiques des administrateurs et des dirigeants - Ép 2

1. Créez de la valeur en faisant vivre un nouveau modèle relationnel

1.1. Création de valeur et culture d'entreprise

- L'entreprise de la fin des années 90 considère encore l'homme comme un coût et en aucun cas comme une source de création de valeur.
- Que de chemin parcouru en 30 ans.
- Les enjeux auxquelles les entreprises doivent répondre aujourd'hui ne sont plus les mêmes. Le facteur humain se trouve désormais au centre de l'équation qui permet à l'entreprise de créer de la valeur.
- Ce constat oblige les conseils d'administration et les dirigeants à intégrer dans leur agenda, la réponse à ces 3 questions :
 - Quelle est la finalité de l'entreprise ?
 - Quelle est la place du facteur humain dans l'entreprise ?
 - Comment maximiser l'impact du facteur humain sur la performance de l'entreprise et également sur sa contribution au « bien commun » ?

Cette notion de la contribution de l'entreprise au « bien commun » a été introduite par le Prix Nobel d'économie Jean Tirole dans son ouvrage publié en 2016 : « L'économie du bien commun ».

L'économiste Olivier Hart, également Prix Nobel d'économie, a changé légèrement l'angle de vue, en proposant d'utiliser la notion « d'intérêt élargi de l'actionnaire »

L'aspiration de certaines organisations à dépasser la recherche du seul profit est apparue dès 2012 dans le droit américain avec la « Flexible Purpose Corporation » qui ajoute dans ses statuts un autre objectif que celui du profit.

Sept années plus tard, en mai 2019, la loi Pacte introduit cette notion dans le code civil français en indiquant que les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels, elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.

Ce nouvel environnement incite progressivement les entreprises françaises :

- A définir leur raison d'être
- Puis à aligner leur culture d'entreprise sur cette raison d'être

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Définissez votre raison d'être puis alignez progressivement votre culture d'entreprise sur votre raison d'être :

- Analysez votre culture historique
- Définissez votre raison d'être en associant le plus grand nombre de collaborateurs
- Identifiez votre culture cible, alignée à votre raison d'être
- Matérialisez cette culture ciblée et les valeurs associées dans le quotidien des collaborateurs
- Accompagnez vos équipes dans la mise en œuvre quotidienne d'actions concrètes alignées sur votre culture cible.

1.2. La contribution de l'humain à la stratégie de l'entreprise

A. La nouvelle place du facteur humain

En 2021 et 2022, beaucoup d'entreprises ont transformé leur finalité en intégrant des objectifs sociaux et sociétaux, et elles ont également commencé à transformer leur culture.

Ces efforts seront-ils suffisants en 2023 ?

Nous constatons en ce début d'année que certaines entreprises commencent à intégrer ces changements dans leur stratégie, du fait de la place croissante que prend le facteur humain dans la réussite de l'entreprise.

Cette place se transforme rapidement du fait des 2 constats suivants :

- Tous les autres facteurs de production qui pouvaient contribuer à la création et au maintien de l'avantage compétitif ont déjà été optimisés ou sont en bonne voie pour l'être prochainement (économies d'échelle, automatisation, digitalisation...)
- La transformation de nos économies occidentales réduit la part des travaux d'exécution dans la création de valeur au profit des travaux sur le savoir. (Expertises rares, uniques, agilité...)

B. Les bonnes pratiques pour maximiser l'impact du facteur humain

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Renforcez le poids des objectifs RH dans vos objectifs stratégiques, intégrez également des indicateurs RH et structurez votre business plan RH en alignement avec votre business plan métier

- Partez de la proposition de valeur client, du business model et des priorités de développement de votre entreprise
- Pour chaque axe stratégique, identifiez comment optimiser les impacts du facteur humain
- Raisonniez sur l'ensemble des domaines RH : Marque employeur, Recrutement, Expérience candidat, Intégration, Expérience collaborateur, Engagement et Fidélisation, Développement des talents, Evolution des Référentiels de Compétences, Formation, Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP), Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT)...
- Formalisez et priorisez ensuite les projets RH à mener en précisant leur contribution à l'objectif stratégique

- Enfin, définissez un calendrier, des indicateurs de suivi et précisez les responsabilités dans la mise en œuvre.

1.3. La « Proposition de Valeur Employé » (PVE)

Au-delà de la « Marque Employeur » qui recherche une définition attractive de son identité d'entreprise à destination des candidats, la PVE s'intéresse à ce qui est effectivement vécu et ressenti par les collaborateurs de l'entreprise dans leur vie au travail.

Ce ressenti effectivement vécu sera nécessairement comparé à la promesse faite lors de l'embauche et le manque de transparence entraînera rapidement des démissions avant même la fin de la période d'essai.

En effet, la majorité des « talents français » recherchent à salaire équivalent l'intérêt de la mission de l'entreprise ciblée, l'intérêt du contenu de leur travail et l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise. (Cf l'étude menée par BCG et Cadremploi, publiée le 02.02.23)

Ces nouvelles considérations, ajoutées à la rareté des talents, incitent les entreprises à revoir le « contrat social » passé entre leurs managers métiers et leurs collaborateurs

L'ancien « contrat social », dont l'évolution était la conséquence d'ajustements successifs, parfois désordonnés laisse progressivement la place à un nouveau « contrat social », fruit d'une réflexion structurée, en réponse à des questions comme :

- Comment faire évoluer notre « contrat social » pour :
 - Qu'il serve votre stratégie
 - Soit en cohérence avec votre raison d'être
 - Qu'il soit perçu comme véritablement « différent » et plutôt « attractif » par vos collaborateurs

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Redéfinissez la proposition de valeur employé en adoptant la démarche ci-dessous, structurée d'abord autour de 3 déterminants stratégiques puis autour des contributions de chaque axe RH à ces déterminants, en les priorisant. Vous pourrez ensuite poursuivre avec les sources d'engagement qui apportent du sens à chaque collaborateur dans vos différents métiers :

A. Explicitez vos déterminants stratégiques :

- La proposition de valeur client
- Votre business Model
- Vos axes stratégiques

B. Les axes RH et leur contribution à la stratégie :

- Responsabilité confiée
- Pratiques de management
- Développement des compétences
- Ambiance de travail
- Rétribution
- Conditions de travail
- Perspectives d'évolution

C. Les sources d'engagement liées au sens :

- Raison d'être
- Culture et valeurs
- Projet de votre entreprise

1.4. Renforcez le bien-être au travail et améliorez la performance économique de vos activités

A. Les enjeux du Bien-Être au travail :

- Depuis 2004, Victor WAKNINE, Associé -Fondateur de Mozart Consulting, clame haut et fort l'importance de l'humain dans la réussite d'une entreprise.
- Au-delà des mots, l'offre de ce cabinet de conseil décline l'idée que la performance d'une entreprise est une affaire collective : seules gagnent les équipes « bien dans leur référentiel individuel et collectif ».
- C'est pourquoi, je suis convaincu qu'il y a un enjeu majeur à aligner la performance économique au Bien-Être et à la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT).

B. Méthodologie pour mesurer et améliorer le Bien-Être au travail :

- Mozart Consulting déploie une méthodologie unique en son genre, centrée sur l'IBET (Indice de Bien-Être au travail) , utilisée aujourd'hui dans de nombreuses entreprises privées et publiques
- Son approche pragmatique permet de valoriser la qualité du climat social d'une entreprise dans ses états financiers, sous la forme d'un « goodwill social » ou d'un « badwill social »
- Cette méthodologie vous permet également d'obtenir votre « IBETSCORE » et son comparatif sectoriel, ce qui s'avère très instructif en termes de diagnostic et surtout de calcul de votre gisement d'amélioration de votre productivité.

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Calculez votre IBET afin de valoriser puis d'améliorer à la fois la qualité du climat social de votre entreprise et également son niveau de performance économique, en suivant les étapes suivantes :

A. Procédez à la formulation générale de vos IBET :

- L'IBET peut se calculer globalement mais également au niveau de chacune de vos unités de travail.
- Dans chacune d'entre elles, vous calculerez des IMET (Indicateurs du Mal-Etre au Travail), qui constituent une dégradation de votre valeur ajoutée
- Ce calcul permet d'évaluer votre performance cachée (EBIT caché) et vous conduit à la formulation générale suivante de votre IBET :

○ $IBET (\%) = 100 \times (VA - \text{Somme des IMET}) / VA.$

En parallèle de ce calcul de votre « IBETSCORE », vous savez que :

▪ $EBIT \text{ max} = EBIT + EBIT \text{ caché}$

B. Situez-vous en fonction de votre « IBETSCORE »

- Cet IBETSCORE vous permet de vous situer sur une échelle d'engagement / désengagement à 5 niveaux et de mesurer les effets du désengagement constaté :
- ENGAGEMENT
 - A : Adhésion : $IBET > 0,90$
 - B : Bien-Etre au Travail : $0,85 < IBET < 0,90$

- DESENGAGEMENT
 - o C : Contraint : 0,80 < IBET < 0,85
 - o D : Désengagement : 0,75 < IBET < 0,80
 - o E : Epuisement : IBET < 0,75

C. Comparez votre « IBETSCORE » à « l'IBETSCORE MOYEN » de votre secteur d'activité

- Pour votre information, L'IBETSCORE 2021 National Sectoriel en Désengagement est de 0,78, soit un équivalent de 22% de masse salariale (MS) et un gisement de productivité de 12% de MS (6 360 Euros par salarié et par année).
- Calcul réalisé pour atteindre 0,90, palier haut du niveau B de L'IBETSCORE (Source : Victor Waknine en s'appuyant sur les sources DARES & CNAMTS DSN et Observatoire IBET de Mozart Consulting de 8 millions ETP des secteurs privés et publics et 160 millions de data sociales anonymisées)

1.5. Les parties prenantes et la RSE

A. Le passage de la « Valeur Actionnariale » à la « valeur des parties prenantes »

- La théorie des « StockHolders » a été définie en 1976 par 2 professeurs de l'Université de Chicago et cette prédominance de la « Valeur Actionnariale » a été de mise aux Etats-Unis durant plus de 20 ans et en Europe durant plus de 30 ans.
- Il a fallu attendre 1984 pour que Edward Freeman définisse la notion de « StakeHolder » comme des individus et des groupements qui contribuent à la capacité de création de valeur, concept qui a été mis en pratique à la fin des années 90.
- En France, c'est en 2010 que l'adoption d'une norme ISO ne portant pas sur un processus mais sur la responsabilité sociétale des Organisations est apparue, avec la norme ISO 26 000, ce qui représentait une grande innovation.
- Elle a défini les parties prenantes comme « Toute personne ayant un intérêt dans les décisions ou les activités d'une organisation.
- Cette norme « ISO 26.000 » d'application facultative, traite 7 questions centrales, dont :
 - o La gouvernance
 - o L'organisation
 - o Les relations et conditions de travail
 - o La responsabilité sociétale
- Cette vision nouvelle engendre un nouveau rôle des conseils
 - o Le conseil d'administration ne peut plus être seulement une structure d'enregistrement et de jugement isolée
 - o On attend de lui qu'il devienne un territoire de réflexion et d'action, exerçant un pouvoir de contrôle et de soutien à la dirigeance

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Adaptez les missions de votre conseil d'administration, en suivant la trame des 5 points ci-dessous, afin d'intégrer les recommandations RSE issues de la norme ISO 26 000 :

Une des manières de comprendre les impacts positifs de ces recommandations et de les intégrer

Dans les missions de votre conseil est par exemple de connaître les décisions organisationnelles Internes :

- La manière intègre ou est intégrée à la stratégie RH
- La manière dont elle est ensuite prise en compte dans les revues stratégiques
- La présence dans le Comex de la personne responsable de la RSE
- L'insertion de critères RSE dans les définitions de fonction et dans les logiques de rémunération des dirigeants et des managers.
- L'existence d'un comité RSE rattaché aux instances de gouvernance

1.6. La performance des conseils d'administration

- Quand on parle de performance d'entreprise, on attend des dirigeants qu'ils soient performants.
- On parle beaucoup moins de la performance des conseils, et pourtant un conseil doit avoir une forme de performance.
- Il est même fortement recommandé qu'une stratégie de performance soit construite à cet effet, collégialement par ses administrateurs.
- Vous pouvez trouver dans un document que l'OCDE a publié en 2004, les attentes exprimées par un comité des sages, vis-à-vis de la gouvernance d'entreprise.
- Trois affirmations de principe ont été formulées en préalable :
 - o L'objectif du gouvernement d'entreprise :
 - Ce gouvernement d'entreprise doit notamment définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes
 - o La vocation de ce gouvernement d'entreprise :
 - Il doit notamment assurer le pilotage stratégique de l'entreprise, la surveillance de la gestion par le conseil et la responsabilité du conseil vis-à-vis de la société et des actionnaires.
 - o Sa place vis-à-vis des parties prenantes :
 - Un gouvernement d'entreprise doit notamment encourager la société et les différentes parties prenantes pour réer de la richesse, des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Suivez les recommandations de l'OCDE pour déterminer les taches principales de votre conseil d'administration

L'OCDE attribue au conseil 10 taches principales, dont les 5 premières sont les suivantes :

- Revoir et guider la stratégie de l'entreprise et ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et ses programmes d'activité
- Définir ses objectifs de résultat
- Assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs, des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs
- Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, les suivre et gérer les successions
- Aligner les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs avec les intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires

Pour obtenir la liste complète, vous pouvez :

- Soit, vous référer au document de 2004 intitulé « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE
- Ou alors consulter l'excellent ouvrage publié en 2020 par Daniel BOS, Blandine CORDIER-PALASSE, Leonardo VENEZIANI et Florence ZAUDERER, intitulé « Donnez du souffle à votre gouvernance »

1.7. L'évaluation des conseils d'administration

- Les séminaires d'évaluation sont des moments importants dans la vie d'un conseil d'administration.
- Ils permettent aux administrateurs de regarder en arrière de manière lucide, pour adapter leur mode de fonctionnement et ils leur permettent également de bien se préparer à construire collégalement leur performance future.
- Parmi les thématiques souvent abordées dans ces séminaires peuvent figurer :
 - o La pérennité de l'entreprise
 - o Les valeurs durables à partager
 - o La nomenclature des risques principaux, métier par métier
 - o Les objectifs de création de valeur durables
 - o Les attentes environnementales durables
 - o Les points de la marche future de l'entreprise écartés, voire interdits
- Dans la deuxième partie de cette STORY, nous aborderons les bonnes pratiques de SCHNEIDER ELECTRIC en matière de gouvernance.
- Et nous aborderons également la thématique suivante :
 - o Comment mettre en œuvre concrètement l'évaluation du fonctionnement et de la performance d'un conseil d'administration, en vue d'améliorer les comportements et les pratiques de ces administrateurs.

**Les équipes CONNEC'SENS
et moi-même vous proposons de lire avec curiosité
et interrogations constructives ce premier épisode de notre
STORY N° 9.**

**Nous vous souhaitons une excellente lecture et au plaisir de faire votre
connaissance ou de vous revoir prochainement.**

**Je me tiens à votre disposition
pour échanger par mail ou sur LinkedIn
et répondre à vos questions ou commentaires.**