

*“ Créons, concevons et
bâtissons notre futur,
car nous avons confiance
dans le monde d’aujourd’hui ”*

MANIFESTE

FAISONS-NOUS CONFIANCE !

Pour des entreprises :

Humaines, Engagées, Révolutionnaires, Orchestratrices
de leur transformation et **Solidaires** de leur écosystème.

ethic

Entreprises de Taille
Humaine Indépendantes
et de Croissance

 **Entreprise
DU FUTUR**
Collaborations transformatives

Groupe
SCR
NEW WAYS OF COMMUNICATION

Le Manifeste

Editos	4
Les co-signataires du Manifeste :	5
1 - L'entreprise, un écosystème où évolue l'Humain	6
A - Bien communiquer en interne et restaurer la confiance	7
B - Adapter et faire évoluer son management.....	9
2 - L'Engagement, au cœur de notre activité et de nos décisions	11
A - Construire une activité Responsable, Sociale, Éthique et Écologique	11
Regards croisés, ETHIC & l'Entreprise du Futur	14
3 - Concevoir et construire une entreprise Révolutionnaire	16
A - Digitaliser son entreprise, une nécessité	16
B - Transformer son management grâce aux outils numériques	17
C - Repenser certains secteurs de l'entreprise	19
4 - Des chefs d'entreprise Orchestrateurs	20
B - Adapter le fonctionnement de son entreprise, l'écosystème collaborateurs-clients-fournisseurs	21
C - Viser l'excellence opérationnelle	23
Business Model : la modification du marché et du paysage économique.....	23
Optimiser la performance de mon activité	25
Regards croisés, Navi Radjou - Parrain	26
5 - Bâtir une entreprise Solidaire	28
A - Impliquer mes salariés.....	28
B - Impliquer mes clients et mes fournisseurs.....	28
Assurer la sécurité financière de mes clients et fournisseurs	30
Construire un management fournisseurs / clients :	30
C - Une solidarité avec l'Etat et nos dirigeants ?	31
Regards croisés, Emmanuel Gagnez, Président Directeur Général de SAMMODE	32
Participants au projet	34
Qui sommes-nous ?	38

En tant que Présidente d'ETHIC (Entreprises de Taille Humaine, Indépendantes et de Croissance), notre rôle est de **soutenir et d'accompagner les entreprises**. Cette mission est renforcée par la crise actuelle que nous traversons qui met à l'épreuve l'entreprise à de nombreux égards et nous invite à **revoir les schémas traditionnels** : organisation du travail, management, modèle économique, modes de production, relations avec les parties prenantes, etc.

C'est ce que nous avons identifié au sein de nos entreprises et **le secteur industriel en est le témoin exemplaire**. Cette crise a révélé des chefs d'entreprise agiles, capables de s'adapter ; **des entrepreneurs acharnés et solidaires prêts à résister aujourd'hui et à se réinventer demain**.

Voilà l'expérience décrite au sein de ce **Manifeste "Faisons-nous confiance"** que nous avons souhaité partager avec vous pour mettre en lumière l'expérience de ces chefs d'entreprise et les défis de l'Industrie.

Remontons la pente ensemble !

Sophie de Menthon

Résilience et renaissance,

Face à un avenir incertain et complexe, la résilience de nos entreprises est une nécessité absolue. Elle est avant tout un état d'esprit : écoute, apprentissage, partage, entraide, humilité et volonté de construire ensemble une dynamique collective durable.

Nous devons plus que jamais réapprendre à nous connaître, nous adapter au contexte inédit de travail avec ou plutôt contre le COVID-19. Dans cette période de changements sans précédent, il devient impératif de nous connecter à notre raison d'être pour se mettre en action vers l'entreprise plateforme de coopération : l'humain est au cœur de cette Renaissance .

La renaissance, c'est construire un écosystème compétitif qui prend en compte les nouveaux enjeux écologiques et sociétaux ... C'est se réinventer en entreprise plateforme ouverte pour un nouveau monde de coopération. Une entreprise créatrice de valeur pour toutes ses parties prenantes, moteur du développement durable.

L'actuelle crise sanitaire « COVID-19 », met en lumière, la vulnérabilité de certaines chaînes de valeur, mais le COVID-19 est aussi un agent de propagation du digital , un catalyseur de la transformation, il nous oblige à innover sous toutes ses formes (management, produits et services).

Les entreprises doivent faire preuve d'une grande adaptation et d'une grande agilité dans cette période inédite. De nombreuses entreprises sont en mesure de garantir une continuité d'activité pour leurs clients tout en prenant les dispositions nécessaires pour protéger les collaborateurs notamment grâce au télétravail, l'entreprise de demain est celle qui dynamisera les interactions avec ses clients et ses collaborateurs. « L'entreprise est un écosystème : les infrastructures et les outils collaboratifs doivent largement être utilisés dans ce contexte de télétravail pour sublimer ce collectif humain de compétences et d'énergies qu'est l'entreprise ! »

Les dirigeants doivent formaliser la feuille de route pour devenir une entreprise plateforme intelligente.

Il faut jouer connecté, collaboratif, collectif et coopératif. Chez Visiativ, nous sommes fiers d'avoir su donner l'impulsion à ce magnifique réseau de dirigeants Entreprise DU FUTUR.

L'intelligence se partage et se multiplie , il faut passer de l'addition à la multiplication !

Laurent Fiard

Fondateur du Groupe SCR, spécialiste du développement numérique et de la communication auprès des principaux acteurs économiques, j'ai toujours voulu et soutenu l'écoute ainsi que l'adaptabilité au changement auprès de nos équipes. L'écoute en interne et auprès de nos interlocuteurs pour comprendre les besoins actuels et percevoir les futurs. L'adaptabilité pour répondre en continu à un environnement qui se réinvente de manière permanente et pouvant connaître des ruptures de plus en plus brutales et profondes. La crise sanitaire que nous traversons a mis à l'épreuve notre agilité et nos capacités de réaction. Nous avons su protéger nos salariés tout en maintenant nos capacités de production et proposer des réponses rapides à des besoins nouveaux. L'humain et la solidarité n'ont jamais été aussi présents et concrets pour les générations actuelles et sont de véritables valeurs intrinsèques de nos entreprises. Un simple exemple fut la capacité de nos unités 3D à être mobilisées pour produire et distribuer gracieusement des visières au personnel soignant de manière totalement spontanée et soutenue avec générosité par l'ensemble du personnel.

Dans ce nouvel environnement qui se dessine, il nous faut des repères, ce manifeste en est un.

Bonne lecture.

Stéphane Reynaud

Les co-signataires du Manifeste

Sophie de MENTHON
Présidente de
ETHIC

Laurent FIARD
Président de
ENTREPRISE DU FUTUR

Emmanuel GAGNEZ
Président de
SAMMODE

Carine ROSSDEUTSCH WOLFF
Directrice Générale de
SEWOSY

Stéphane REYNAUD
Président Directeur Général de
GROUPE SCR

Olivier TAVERNIER
Directeur Général Adjoint de
CONSTRUCTA ASSET

Bénédicte DURAND-DELOCHE
Directrice Générale de
MECELEC

Alex MAUCORS
General Manager de
HASLER GROUP

Anne-Sophie PANSERI
Directrice Générale de
MAVIFLEX

Christine COTTARD
Présidente du
GROUPE FURNOTEL

Gilles SAGNOL
Directeur Général de
BYBLOS GROUP

Simon HOAYEK
Président Directeur Général de
BYBLOS Group

Jérôme DESAUTEL
Directeur Général de
DESAUTEL

Oriane VIGUIER
Présidente Directrice Générale de
LEGROS TP

Thomas Derichebourg
Président Directeur Général de
DERICHEBOURG

Philippe GABIOT
Président de
GABIOT

Marie-Agnès NICOLET
Présidente Fondatrice de
REGULATION PARTNERS

Introduction

Bonne nouvelle ! En 2020 les entreprises sont plus que jamais Humaines et Solidaires ! C'est cette volonté de solidarité, cette envie de se serrer les coudes pour relancer nos entreprises qui a permis à ce manifeste de voir le jour.

Nous dirigeant(e)s de PME et ETI, nous nous engageons développer notre entreprise de manière plus Humaine, Engagée, Révolutionnaire, Orchestratrice de sa transformation et Solidaire de son écosystème.

L'objectif de ce manifeste est de proposer :

- **Un véritable outil d'engagement et de confiance** envers tout notre écosystème : Dirigeants, Collaborateurs, Clients, Fournisseurs et Etat.
Il permettra, aux dirigeant(e)s de partager, aux collaborateurs et à leur écosystème, un plan de route, dans le but renforcer la confiance mutuelle.
- **Une boîte à outils**, permettant aux entreprises de concevoir une entreprise humaine, engagée, innovante, capable de se repenser dans une volonté de solidarité avec son écosystème.
- **Une production et une prise de parole commune**, collective, solidaire des dirigeant(e)s PME et ETI pour permettre le redémarrage et l'accélération de l'économie française.

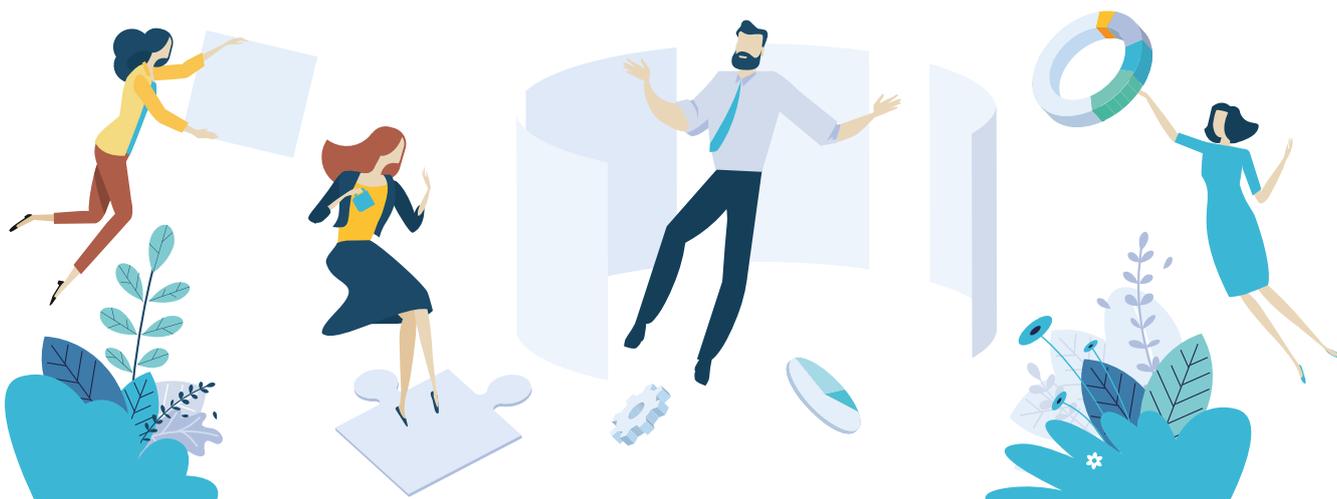
1 - L'ENTREPRISE, UN ÉCOSYSTÈME OÙ ÉVOLUE L'HUMAIN

La fréquence soutenue des discours politiques, publics ainsi que l'hypermédiatisation, ont engrangé une véritable anxiété chez tous nos collaborateurs. Nous, chefs d'entreprise, RH, hiérarchie intermédiaire, devons faire preuve d'une **communication** qui témoigne d'une information rassurante, régulière et pertinente et d'un **management** approprié, humaniste, à l'écoute.

Un **cadre serein et rassurant** favorise la bonne continuité de l'activité.

L'écosystème de notre entreprise comprend nos collaborateurs, mais aussi nos fournisseurs et nos clients, pour lesquels communication et management sont aussi de mise.

"La partie humaine reste capitale au sein de l'entreprise et se définit en trois temps un bon plan de communication, de mobilisation, et de responsabilisation"
Carine ROSSDEUTCH WOLF, Directrice Générale de SEWOSY



A - BIEN COMMUNIQUER EN INTERNE ET RESTAURER LA CONFIANCE

Le rôle du chef d'entreprise, du DRH et des autres strates de la hiérarchie intermédiaire est la **pédagogie** : il est nécessaire de faire passer **des messages de bon sens**. La communication est essentielle !

Nous devons tous œuvrer pour **restaurer la confiance**, à l'encontre du climat de défiance qui perdure depuis trop longtemps entre les chefs d'entreprise et les salariés, entre le public et le privé, entre l'administration et les entreprises, entre les citoyens et les politiques.

Comment assurer la bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise ?

Enjeux

- Apprécier les situations auxquelles mon entreprise et mes salariés doivent faire face avec les bons outils (ci-dessous quelques idées)*
- Anticiper et gérer les risques.

Outils et solutions

- Mettre en œuvre un **plan de communication** : une communication régulière, claire, transparente, à la fois réaliste et optimiste.
- Communiquer sur la contamination : **dédramatiser** le fait d'avoir été contaminé ; être disponible.

"Nous ne devons pas isoler le sujet de la contamination attention à l'exclusion !"
Alex MAUCORS, Directeur Général de HASLER GROUP

- Prendre le temps d'une **communication externe / politique dans le débat public** : le dirigeant, et l'entreprise en général, ont également un rôle de visibilité et de représentation à jouer et sont trop peu représentés ;
- Prendre **position sur un sujet / dans un débat** : se rapprocher des entreprises de son secteur, d'un mouvement patronal (ETHIC, l'Entreprise du Futur...), d'entrepreneurs par exemple.

Pourquoi pas ?

*Mettre en place une **newsletter quotidienne/hebdomadaire**, afin d'informer de votre activité professionnelle, les prises de parole des politiques, etc.
Conseil/exemple : La **garde d'enfants** entre en ligne de compte dans le retour au travail des salariés. S'informer sur les moyens de garde d'enfants disponibles dans la commune et se rapprocher des crèches, des garderies afin d'avoir des informations peut permettre aux salariés d'être plus sereins.

“Nous devons tenir un discours clair auprès de nos collaborateurs et anticiper au mieux les précisions de décisions nationales”

Marie-Agnès NICOLET, Présidente Fondatrice de REGULATION PARTNERS

Outils et solutions

- Identifier et renforcer la **fonction « bien-être »** au sein de l'entreprise, c'est-à-dire **mesurer - analyser - améliorer** (cf. rubrique “pourquoi pas” ci-dessous) :
 - Développer le principe de “reconnaissance” des salariés dans votre entreprise,
 - Optimiser le climat relationnel : culture de l'entreprise (valeurs, codes, règles de vie), plaisir de travailler (emploi occupé, responsabilités quotidiennes, sources de motivation), communication interne, stratégie des RH (évolution de carrière, rémunération),
 - Solutionner les situations de stress / de peur de l'avenir ; les conflits (ouverts, étouffés, d'intérêt, d'identité, d'autorité, idéologiques), pouvant avoir plusieurs origines (psychologiques et/ou organisationnelles),
 - Favoriser la négociation, l'arbitrage, la médiation par un dialogue social central.
- **Valoriser les Ressources Humaines**, fonction pilier avec un regard juridique et social :
 - Réévaluer l'efficacité des programmes RH,
 - Evaluer la satisfaction des attentes des différents acteurs de l'entreprise,
 - Présenter ces stratégies RH aussi sous l'angle de l'investissement,
 - Établir une corrélation entre l'investissement de la formation et l'accroissement des résultats de l'entreprise.
- **Rapprocher les services RH et Communication** par la mise en place de réunions, de projets, de suivis communs ;
- Prendre en compte **l'aspect psychologique**, et développer l'usage de tests psychologiques au sein de l'entreprise comme :
 - **MBTI : évaluation sur quatre critères** (Orientation de l'énergie : extraversion - introversion ; Mode de perception : sensation - intuition ; Critère de prise de décision : pensée logique - sentiment ; Passage à l'action : jugement - perception)
 - **CTPI : évaluer la personnalité et le leadership**

Il en existe de nombreux avec pour chacun des objectifs bien précis (personnalité, leadership, ...).



Pourquoi pas ?

*Mettre en place un **réfèrent « CONFIANCE » (spéciale crise) ou une cellule interne (à plus long terme)** : éclairer sur les informations données quotidiennement au sujet du virus, sur les prises de positions claires, sur les points de contact et d'échange avec les collaborateurs qui ont des interrogations et expliquer les mesures engagées par l'organisation.

*Mettre en place un système de **messagerie avec questions/réponses (instantanéité des échanges d'informations) et/ou de questionnaires anonymes courts** envoyés régulièrement aux collaborateurs pour identifier les leviers d'action. Y ajouter par exemple à la fin une astuce de développement personnel (comment gérer son stress, donner et recevoir des feedbacks, optimiser son organisation et sa productivité).

***Mettre en place des rendez-vous un peu plus informels** (café virtuel / apéro afterwork) : mettre en contact les collaborateurs entre eux, les collaborateurs avec le COMEX, ...

* **Mettre en place des communautés d'entraide interne** pour échanger les bonnes pratiques et retours d'expériences sur le quotidien (utilisation outils digitaux, missions, management, ...)

B - ADAPTER ET FAIRE ÉVOLUER SON MANAGEMENT

L'enjeu pour nous, chefs d'entreprise, est de trouver la bonne relation à avoir avec nos collaborateurs, nos fournisseurs et nos clients. C'est en amorçant cette démarche que nous parviendrons à motiver nos équipes ; une animation forte qui suppose un grand aménagement, de nouveaux modes de fonctionnement, des acceptation, de notre part et de leur part.

Un bon management nous permettra d'optimiser la continuité de notre activité et, à court terme, de retrouver une certaine rentabilité. Nous devons avoir à l'esprit que ces nouveaux modes d'organisation vont perdurer dans le temps. Si le travail est réduit drastiquement, le management, lui, doit être bel et bien constant.

"Il faut engager les différents managements et mettre en avant les manager, car malgré la peur et la psychose, nous devons encourager nos collaborateurs à prendre leur responsabilité"
Carine ROSSDEUTCH WOLF, Directrice Générale de SEWOSY

Sa mise en œuvre passe par :

- 1) L'adaptation,
- 2) La confiance et l'encouragement pour garantir la motivation de nos collaborateurs
- 3) La proximité.

Comment adapter mon "management collaborateurs" ?

Enjeux

- Privilégier des modes managériaux générateurs de confiance, de soutien et motivation,
- Préserver l'Humain.

Outils et solutions

- Un travail d'identification et d'adaptation, vis-à-vis des personnes et de leurs besoins.

On peut distinguer trois catégories de population au sein d'une même entreprise :

- Une équipe en présentielle, impactée dès le départ par les mesures de sécurité ;
- Une équipe du tertiaire, dont la majorité exerce en télétravail depuis le début du confinement, c'est celle qui a connu le plus grand changement managérial ;
- Une équipe commerciale, itinérante, dont l'activité est grandement impactée.

Des catégories qui développent donc différentes cultures : culture ouvrière / culture des bureaux ; culture urbaine / culture rurale.



Pendant cette crise, **deux types de comportements se sont révélés** (à ne pas opposer !) :

- Des **salariés inquiets, anxieux** de revenir sur le terrain (cf. première partie sur l'aspect sécuritaire),
- Des **salariés qui ont un sentiment d'inefficacité** et sont en quête d'utilité, - « comment puis-je aider mon entreprise à aller mieux ? ».

■ Instaurer un nouveau management avec **des principes simples de proximité** :

- **Garder un contact régulier** ;
- Prise de contact par **téléphone**, parfois à la place du mail ;
- **Questionnaire** pour évaluer le niveau d'inquiétude/d'interrogation/de confiance/sérénité (hebdomadaire, bimensuel selon les besoins) ;
- **Présence d'un membre de la direction sur le site**, aux côtés de ceux présents sur le terrain.

■ **Développer l'accompagnement personnalisé** (via la formation des managers)

Exemple : Certains ont besoin de revenir sur le terrain, d'autres sont inquiets. **Aménager les postes de travail** pour satisfaire les demandes de chacun, dans la mesure du possible, peut être une solution.

■ **Turner une vidéo de l'intérieur de ses locaux** pour rassurer les collaborateurs, clients et fournisseurs des mesures mises en œuvre pour garantir la sécurité de chacun.

Pourquoi pas ?

*Avoir un référent 'télétravail' en support aux salariés sur toutes les questions liées à la généralisation de ce mode de travail.

Conseils de nos dirigeants :

Attention à la multiplicité des comités/référents, parfois source de perte de temps et d'inefficacité.



2. L'ENGAGEMENT, AU CŒUR DE NOTRE ACTIVITÉ ET DE NOS DÉCISIONS

« C'est peut-être ça le vrai changement de monde ? Pas une vision idéologique voire utopique de la cible, mais une nouvelle façon de construire et vivre ensemble »
Emmanuel GAGNEZ, Président Directeur Général de SAMMODE

Voyons cette période comme une opportunité de se réinventer et de travailler sur de nouveaux sujets comme :

- Les RH au service de l'innovation ;
- Industrie 4.0 ;
- Mon marché en 2020 ;
- Compenser mon business perdu ;

La RSE et ses pratiques ne sont pas une contrainte additionnelle, ni un sacrifice. Ils contribuent à :

- Additionner de la valeur à un produit ;
- Maintenir du savoir-faire ;
- Fabriquer une marque employeur ;
- Participer à la fierté des travailleurs.

Une nouvelle fois, notre compagnon de route sera l'investissement sous toutes ses formes (management, services, R&D, ...).

“Quelle est notre responsabilité à nous chefs d'entreprise, et ce à tous les niveaux ?”
Carine ROSSDEUTCH WOLF, Directrice Générale de SEWOSY

A - CONSTRUIRE UNE ACTIVITÉ RESPONSABLE, SOCIALE, ÉTHIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Comment être une entreprise responsable ?

Enjeux

- Quantifier le niveau de réflexion / d'implication de mon entreprise sur le sujet : mieux identifier et mieux maîtriser les risques et les opportunités (nouveaux produits plus respectueux de l'environnement par exemple)
- En faire une véritable marque, un axe de communication et un moyen de se démarquer (en particulier du marché étranger) : se différencier de la concurrence, fidéliser
- Optimiser les conditions de travail de mes collaborateurs
- Impliquer mes collaborateurs dans le suivi de la politique RSE

Déterminer un curseur et des indicateurs d'engagement :

- Actions de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs :
 - Colloque / séminaire autour de différents thèmes (santé, handicap, sédentarité, etc.)
- Volet social / sociétal : développement et inclusion professionnels :
 - Former : organisation et évaluation de formation interne, déploiement du e-learning

Exemples d'indicateurs : actions de prévention, respect de la parité, emploi de salariés porteurs de handicap, alternants/intérimaires/stagiaires

- Volet éthique : Qualifier le prix de « l'être éthique » (ma place sur le marché par exemple) :
 - Transparence sur les paiements (droits à la production, impôts, taxes, redevances), sur l'utilisation des ressources et sur les produits vendus aux consommateurs
 - Répartition juste des bénéfices entre actionnaires, collaborateurs, etc.

Exemples d'indicateurs : taux d'investissements responsables

- Penser les avantages d'une relocalisation nationale, européenne (fiabilité des produits, conditions de leur fabrication) : accroître la qualité et la réactivité ; promouvoir un savoir-faire français et un produit «made in France» pour reconquérir des marchés ; faire des économies sur le coût de transport et polluer moins, se recentrer sur son marché d'origine.

Exemples d'indicateurs en faveur d'une relocalisation :

- L'augmentation des coûts de transport
- Les délais de livraison trop longs
- Les difficultés de coordination avec des équipes à distance
- Les problèmes de qualité et de non-conformité du produit final et l'impact sur l'image de l'entreprise
- L'espionnage industriel et le plagiat
- Les taxes d'importation et les quotas européens

■ Volet écologique / environnemental :

- Viser la qualité, la réparabilité, le recyclage, la fin de l'obsolescence programmée ;
- Identifier les thématiques sur lesquelles mon entreprise peut être plus responsable et réduire mon empreinte carbone :
- Mesurer mon impact environnemental : réduire ma consommation d'énergie et mon empreinte carbone
- Utiliser des technologies plus propres
- Favoriser la fabrication de produits et de services verts

Exemples d'indicateurs : baisse de la consommation de papier, baisse des émissions de CO², baisse de la consommation d'une année sur l'autre d'électricité, de gaz, de fioul, déplacements professionnels, empreinte carbone, usine décarbonée, etc.

Les ODD (Objectifs de Développement de l'Etat) de l'ONU offrent une grille de lecture pour toutes les tailles d'entreprises et ciblent l'impact que mon entreprise peut avoir à son échelle.

« La RSE ne doit pas représenter une contrainte additionnelle mais être un vecteur de création valeur »
Emmanuel GAGNEZ, Président Directeur Général de SAMMODE

Pourquoi pas ?

- *Développer le full service : garantir l'installation du produit et sa réadaptation en fonction de son évolution.
- *Instaurer une clause d'attribution : une politique de proximité incluse dans les considérations RSE (indicateurs de proximité)
- *Enquête d'engagement auprès des managers, prolongée par des plans d'actions
- *Fixer des objectifs mensuels/annuels avec les collaborateurs sur les indicateurs évoqués ci-dessus

Comment gérer mes partenariats et ma présence à l'international ?

La délocalisation de la production liée à la crise sanitaire, rend la poursuite d'activité difficile voir impossible.

La question de la relocalisation se pose alors. Mais avec la concurrence mondiale, le coût du travail en Europe et la difficulté de trouver une clientèle sur le continent c'est très compliqué. Il faudra passer par la restauration des conditions de la production industrielle (le droit du travail et la fiscalité particulièrement).

Enjeux

- Mes clients et mes fournisseurs seront-ils plus exigeants sur ces enjeux ?
- Faire le choix ou non de favoriser des partenariats en France, en Europe ou dans le reste du Monde.

Outils et solutions

- Faire le choix de la proximité, ce dernier étant plus vertueux pour redémarrer au plus vite : viabilité financière de travailler avec des fournisseurs français et européens ;
- Avoir conscience du prix : mes clients sont-ils prêts à mettre ce prix ?
- Trouver des fournisseurs de proximité et compétitifs ;
- Renforcer la proximité entre vous et les collectivités locales : connaissance de l'écosystème local ;
- Challenger les commerciaux en fin d'année afin que ceux-ci ne perdent pas de vue leurs objectifs.

Pourquoi pas ?

*Mettre en valeur ses clients (moyen de les **fidéliser**) par le témoignage, la communication, la publicité, etc.

N'oublions pas d'être humbles devant ces opportunités de changements et de rester en phase avec la réalité : tout ce qui a été acquis du "monde d'avant" n'est pas à jeter !

« Je crois qu'être capable de ne pas renier ce qui faisait notre quotidien, c'est aussi une promesse d'amélioration ! »

Sophie de MENTHON, Présidente du Mouvement ETHIC

« Des crises, on en verra d'autres. Le propre des chefs d'entreprise est de continuer d'évoluer. Ce n'était pas mieux avant et ça ne sera pas mieux après »

Gilles SAGNOL, Directeur Général de BYBLOS GROUP



REGARDS CROISÉS SUR LA SOLIDARITÉ, ENTRE PROMESSES ET INJONCTIONS SOCIÉTALES EN MATIÈRE DE RÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE

La première partie du manifeste met en lumière l'importance de (re)placer l'humain au centre du système en faisant émerger ou en cultivant les possibilités d'un tel pari, qui reposent sur un **pacte volontariste et collectif**, aussi appelé engagement de l'ensemble des parties prenantes.

Il est important de mettre l'accent sur le caractère englobant et réciproque d'une telle démarche à l'échelle de l'entreprise, notamment en période de crise. Il s'agit d'en finir avec le dictat des logiques de gouvernance top-down (descendantes) dont on a su montrer les limites au fil du temps, tout en évinçant le fantasme des démarches bottom-up (ascendantes) qui se heurtent parfois à des réalités hiérarchiques et de terrain ; c'est ça aussi, l'**efficacité opérationnelle**.

Les outils et solutions proposés précédemment visent justement à conjuguer les efforts des différentes parties-prenantes : **générer des impulsions de la part des dirigeants à même de susciter l'adhésion des collaborateurs**, clé d'une implémentation réussie. Cela permet également de concrétiser les objectifs poursuivis en donnant une définition pragmatique de l'**Entreprise humaine et solidaire**, tout en mobilisant l'expérience de terrain des contributeurs.

La communication est un levier essentiel de fluidification et d'accompagnement de ces stratégies, pour concrétiser ces engagements.

Considérer **l'entreprise comme un écosystème où évolue l'Humain (partie 1)**, c'est entrevoir les individus qui la compose comme un ensemble de potentialités, de « capacités¹ » et confier pour mission à l'entreprise de les aider à se déployer pour conduire à la création de valeur. Replacer **l'engagement au cœur de notre activité et de nos décisions (partie 2)**, c'est donner du crédit à la notion de « sens » tant invoquée pour définir la crise contemporaine du travail et formaliser les attentes de nos collaborateurs.

Assortir la volonté de solidarité et les objectifs qui en découlent pour nos entreprises d'**indicateurs de suivi**, c'est garantir l'intégration de nos engagements dans la stratégie de relance de nos entreprises de manière concrète. C'est aussi conduire la révolution solidaire que nous proposons et que nous avons choisi au plus près du terrain, conformément à une vision définie en amont : **mais alors, comment concevoir et construire une entreprise révolutionnaire (partie 3) ?**

Alors, mettons nos entreprises en mouvement ! Car évoluant dans un environnement instable et complexe, elles doivent être une source de progrès, éthique, responsable et durable.

De manière générale, mettons nos entreprises en mouvement ! Voilà le challenge. Évoluant au sein d'un environnement instable et complexe, elles doivent être une **source de progrès, cultiver leur éthique, engager leur responsabilité pour être durables**. C'est cela l'entreprise du futur : une entreprise qui sait se saisir intelligemment des enjeux qui l'entourent, qui la façonnent et lui procurent sa rentabilité.

Ces défis collectifs renvoient à la révolution du travail, des modes de production, des méthodes managériales, des missions et des rapports au sein de l'entreprise mais aussi avec son écosystème : il est nécessaire de **bâtir un véritable lien entre l'entreprise et ses parties prenantes**.

Ce lien n'est pas que professionnel ou contractuel : il est aussi social. Il repose sur les échanges commerciaux et les projets en lien avec l'activité, mais aussi sur les valeurs et la ou les mission(s) portées l'entreprise ; c'est ce qui permet d'appréhender la création de valeur de manière globale et même englobante pour ne négliger aucun impact de l'entreprise sur son Environnement. **La rentabilité de l'entreprise doit dépasser le simple profit** pour garantir sa pérennité.

Plusieurs leviers d'engagement ont été identifiés au cours des dernières années et adoptés par les entreprises : l'inclusion, le digital (véritable enjeu d'avenir et axe d'amélioration pour nos entreprises, à commencer par la question de l'accès au numérique), la redistribution, la relocalisation, le sourcing de solutions responsables et l'adoption de nouveaux fournisseurs etc.

Chaque entreprise a une mission : charge à ses acteurs de l'identifier réellement – au-delà de la réalisation du profit – (sic. La notion de raison d'être de l'entreprise) et de la réaliser !



3. CONCEVOIR ET CONSTRUIRE UNE ENTREPRISE RÉVOLUTIONNAIRE

« Nous devons changer nos façons de faire : travailler avec moins de monde, moins de marge, imposer de nouveaux systèmes de fonctionnement internes et externes. »
Claude SOLARZ, Vice-Président PAPREC GROUP

A - DIGITALISER SON ENTREPRISE, UNE NÉCESSITÉ

Le télétravail a nécessité des aménagements dans la gestion du système d'information de l'entreprise afin de garantir la sécurité informatique.

Le principal enjeu est de **garantir la sécurité de l'entreprise** en dehors de ses locaux. Il est indispensable de renforcer la protection des travailleurs distants, d'autant plus que peu sont au fait des bonnes pratiques en matière de sécurité informatique.

Le deuxième enjeu consiste à faire de cette transformation un levier pour **l'évolution managériale de l'entreprise**.

Comment assurer la sécurité informatique de mes collaborateurs et de mes clients ?

Enjeux

Répondre à ces 4 types de risques informatiques liés au télétravail :

- La difficulté d'accès et de synchronisation des ressources ;
- La contamination du système de l'entreprise par l'exploitation d'une faille de sécurité de l'appareil de l'employé ;
- La contamination du matériel de l'employé par l'exploitation d'une faille de sécurité du système informatique de l'entreprise ;
- La fuite ou la perte de données.

Outils et solutions

- Utiliser une **vérification à double authentification** : une vérification de votre identité en deux étapes est une sécurité supplémentaire pour éviter l'usurpation d'identité ;
- Être attentif(ve) à la **technique de l'hameçonnage** : vérifier l'émetteur des e-mails que vous recevez, ne cliquez pas dans un message sans savoir ce que l'on demande vraiment... ;
- **Renforcer les mots de passe** (8 caractères avec chiffres, lettres et caractères spéciaux) ;
- **Protéger les appareils** : utiliser un code secret pour verrouiller vos ordinateurs et téléphones mobiles.
- **Utiliser un VPN** : moyen de vous assurer que vos données ne puissent être captées par des personnes malveillantes, même si vous utilisez une connexion non sécurisée, telle qu'un Wi-Fi non protégé. Toutes les données sont acheminées via un tunnel sécurisé et sont cryptées pour transiter depuis leur point de départ jusqu'à leur point d'arrivée ;

- **Échanger les données de façon cryptée et sécurisée ;**
- Envisager un système de sécurité en cas de vol de matériel ;
- Assurer une gestion stricte des accès aux ressources ; Mettre en œuvre un **système de protection anti-virus** afin d'éviter les risques de contamination entre le matériel de l'employé et le système informatique de l'entreprise ;
- Disposer d'une **messagerie professionnelle sécurisée ;**
- **Assurer la prévention** en informant les télétravailleurs des bonnes pratiques ;
- Assurer la prévention et la formation.

Pourquoi pas ?

*Partager les outils déployés au sein de votre entreprise à vos clients et de vos fournisseurs.

B - TRANSFORMER SON MANAGEMENT GRÂCE AUX OUTILS NUMÉRIQUES

« Transformons le risque en opportunité »
Carine ROSSDEUTCH WOLF, Directrice Générale de SEWOSY

La crise peut s'avérer être une opportunité pour accélérer l'innovation dans son entreprise. Elle passe par une mutation en interne.

Le numérique joue un rôle d'accélérateur. Il doit faire partie de nos nouvelles stratégies.

Toutefois, la digitalisation de certaines zones France est aujourd'hui impossible ou difficile, faute de réseaux performants. Cette mauvaise qualité du numérique dans certains territoires est un véritable frein à l'excellence opérationnelle des entreprises.

« Les petits fournisseurs ne sont pas encore dans la digitalisation. Il va y avoir une fracture et il faudra les accompagner vers de nouvelles méthodes de travail »
A. MAUCORS, Directeur Général, HASLER GROUP

Comment intégrer le levier digital et assurer cette mutation ?

Enjeux

- Assurer la **continuité et l'efficacité de l'activité et du service** : généraliser l'utilisation du digital afin de gagner en qualité/productivité ;
- Accélérer et accompagner la **mutation digitale** de l'entreprise : vecteur de performance et accélérateur de la bonne rencontre physique,
- Préserver l'entreprise comme **'lieu de sociabilité'** : le 'call' ne remplacera pas les échanges informels !

Outils et solutions

- **Créer de multiples plateformes au sein de l'entreprise** : installer un intranet, afin d'avoir accès à 100% de la plateforme collaboratrice ;
- **Fournir un kit télétravail** : explication de l'utilisation et de la maintenance des outils nécessaires au télétravail ; recensement des données personnelles (identifiants, mots de passe) sécurisées et privées ;
- **Accélérer la transformation de ses produits** :
 - Développer une gamme de produits sans contact par exemple (ouverture automatique des portes au sein de l'entreprise ou des magasins) ;
 - Mettre en place un système vidéo avec partage de données ;
 - Développer les plans 3D.
- **Surveiller à distance / anticiper la panne** : s'assurer d'un service d'assistance (partenariat avec une entreprise spécialisée ; service au sein même de l'entreprise, rapide et efficace, afin de ne pas altérer la qualité du travail ;
- **Travailler aux côtés des clients et fournisseurs** sur des processus d'innovation :
 - 1) Mettre en relation : Sources externes (analyse des produits de la concurrence, des brevets, pratiques des clients, suggestions fournisseurs) et internes (idées des collaborateurs) + besoins du marché + faisabilité technique et économique
 - 2) Rationaliser ces éléments pour garantir une innovation viable

Pourquoi pas ?

***Robotiser** une partie de mes activités/tâches

*Dans les bureaux : **réduire des surfaces** peu/pas occupées pour réduire le coût immobilier : optimiser ces espaces par la mise en place du « flex office » (moins de cloisonnement, plus de lieux communs).

*Chez mes collaborateurs en télétravail : **intégrer la connexion Internet** du collaborateur chez lui, au même titre que l'ordinateur, le portable, l'adresse mail et autres outils.



Comment gérer le sentiment de contrôle des salariés lié à l'omniprésence du digital ?

Enjeux

« Convaincre plutôt qu'imposer »

Emmanuel GAGNEZ, Président Directeur Général de SAMMODE

Outils et solutions

Quelques arguments pour convaincre les collaborateurs :

- Le digital est un vecteur de progrès individuel, de plus d'autonomie pour nos collaborateurs ;
- Quelle est l'utilité de dépenser une somme d'argent aussi importante pour abuser du contrôle de nos salariés ? ;
- Le contrôle reste nécessaire pour le bon fonctionnement de notre entreprise : le digital n'a pas vocation à le renforcer ou à l'amenuiser.

Pourquoi pas ?

*Convaincre vos salariés via une **vidéo** afin de leur présenter tous les intérêts du digital. Ainsi, il vous sera plus facile de démontrer qu'il s'agit ici de l'outil adéquat.

« Pour moi le digital n'a qu'un but : favoriser la relation directe in fine »

A. MAUCORS, Directeur Général, HASLER GROUP

C - REPENSER CERTAINS SECTEURS DE L'ENTREPRISE

« C'est un énorme changement, une accélération forte qui va pousser à un changement de nature du métier »

Emmanuel GAGNEZ, Président Directeur Général Sammode

« Il faudra anticiper la nature des postes de travail, notamment dans le secteur du service et assurer un accompagnement de la Direction »

Olivier TAVERNIER, Directeur Général de CONSTRUCTA ASSET MANAGEMENT

Comment repenser la fonction et les échanges des commerciaux ?

Les commerciaux sont les plus touchés par ces mesures de sécurité. Avec la pandémie, c'est tout le monde « contact client » qui s'effondre, pouvant créer un sentiment de frustration (communication et échanges réduits aux contacts par téléphone ou visio-conférences).

« Cela induit une formation de nos commerciaux et une révolution dans la manière de penser »
Emmanuel GAGNEZ, Président Directeur Général de SAMMODE

C'est un métier à réinventer : il faut réapprendre à vendre à travers un écran.

Outils et solutions

■ Repenser la façon de commercer :

- Autonomisation des précepteurs et acheteurs :

Partager certains outils numériques avec les distributeurs et les clients importants, afin d'éviter toute dépendance de l'entreprise,

- Gestion des stocks : travailler uniquement à la commande (grande communication et refonte des planifications) ;

■ Garantir la trésorerie, problème majeur de nos fournisseurs : engagement fort à prendre pour nous, chefs d'entreprise. **Le crédit inter-entreprise est au cœur de la continuité de l'activité.**

■ Développer les outils de formation.

Simultanément, nous devons aussi comprendre ce que seront nos clients, nos salariés, leurs projets futurs, avec un prisme générationnel. La prise de conscience d'un départ volontaire de certains de nos employés peut aussi être l'opportunité d'intégrer des collaborateurs aux idées nouvelles.

4. DES CHEFS D'ENTREPRISE ORCHESTRATEURS

A - LES DIFFÉRENTS TYPES DE SÉCURITÉ À ASSURER DANS MON ENTREPRISE (TIRÉS D'UN ÉCHANGE AVEC DES CHEFS D'ENTREPRISE DU SECTEUR DE L'INDUSTRIE)

Les réflexions de nos chefs d'entreprise

« La notion de cybersécurité devient fondamentale dans le déploiement du travail à domicile, tant dans le fait de sécuriser le télétravail que dans la conservation des données de l'entreprise. »
Oriane VIGUIER, Présidente Directrice Générale, Legros TP

« Dans un premier temps, il faut assurer la sécurité financière qui donnera les moyens d'une sécurité sanitaire. Ce sont les deux priorités. Dans un premier temps, il est essentiel de s'assurer de la bonne sécurité financière et sanitaire de l'entreprise. Il s'agit ici des deux priorités. »
Bénédicte DURAND DELOCHE, Directrice Générale de MECLEEC

« La Sécurité sanitaire est primordiale : si un problème sanitaire survient, il y a un risque de mise à mal totale de l'entreprise ! »

Claude SOLARZ, Vice-Président de PAPREC GROUP

La hiérarchisation des différents types de sécurité diffère selon les secteurs (exemple : hôtellerie, restauration, fleuriste où la sécurité sanitaire ne peut être qu'en second plan car les entreprises sont fermées) mais rien ne doit être mis de côté.

- **Sécurité sanitaire** (accès aux EPI (Equipement de Protection Individuelle), règles à appliquer, charte de responsabilité individuelle)

Le guide de bonnes pratiques d'ETHIC avec les EPI nécessaires ([cliquez pour découvrir](#))

- **Sécurité financière** (usage des dispositifs d'aides pour sauver son entreprise : activité partielle, PGE (Prêt Garanti par l'Etat), reports d'échéances...)
- **Sécurité organisationnelle** (définition de nouvelles règles, d'une nouvelle organisation du travail pour pouvoir maintenir et/ ou relancer l'activité)
- **Sécurité juridique** (adaptation du règlement intérieur, publication de documents et de notes internes, consultation et information des salariés...)
- **Sécurité digitale** (quand on déploie le télétravail et qu'on doit donc ouvrir ce système à l'extérieur, vérifier la robustesse de son IT)

B - ADAPTER LE FONCTIONNEMENT DE SON ENTREPRISE, L'ÉCOSYSTÈME COLLABORATEURS-CLIENTS-FOURNISSEURS

« Il va falloir s'habituer à naviguer dans l'incertitude »

Bénédicte DURAND, Directrice Générale de MECELEC

Dans les situations de crises se crée un fossé net entre les managers aptes à endosser ce nouveau concept de management et ceux qui ne le sont pas pour diverses raisons.

Ce discernement demande au dirigeant **beaucoup de lucidité**. Son rôle est d'embarquer tous ses collaborateurs sur les flots du nouveau monde de travail.

Comment réorganiser le mode de fonctionnement de mes collaborateurs ?

Enjeux

- Les décisions doivent être prises sur du **court terme** avec des **objectifs précis** (visibilité faible) ;
- **Adapter ses règles selon le niveau d'intervention** et privilégier une méthode de travail plus autonome pour certaines personnes, plus encadrées pour d'autres (cf. conséquences du télétravail) ;

Enjeux

- Encourager la mise en commun des projets innovants ;
- Eviter une « destruction de l'innovation » par un mauvais leadership.

« Le leadership devient indispensable tant pour les relations avec les collaborateurs que vers le monde extérieur »

Bénédicte DURAND-DELOCHE, Directrice Générale de MECELEC

Outils et solutions

- **Prise de conscience du dirigeant** : connaître ses propres points faibles et points forts ;
- Lancer un **grand plan de formation**, destiné à toutes les strates de l'entreprise

Exemples de formation : développement des compétences, adaptation au poste, évolution ou maintien dans l'emploi

- Garantir de bonnes conditions de travail (humaines, sanitaires, financières)
- Favoriser le développement des salariés : reconnaître leur travail et les accompagner dans leur fonction de pilotage en ayant pour cadre commun les valeurs de l'entreprise. Les associer aux décisions est également important
- Favoriser la diversité
- Favoriser l'emploi local ;
- Envisager une **potentielle réduction de son organisation et réfléchir à la reconversion de certains** : échanger avec eux sur ce sujet ;
- Identifier de « nouveaux managers » du **leadership : clairvoyants, responsables, disponibles, accompagner le salarié dans son développement personnel, donner du sens etc.**

Pourquoi pas ?

***Accélérer la promotion de certains** : identifier des personnes « noyaux », qui ont la capacité de revêtir plusieurs casquettes (faculté d'animer, d'aborder plusieurs sujets, de trouver des relais au sein de leur propre équipe).

***Mettre en place des modules de formations en ligne** : garder les collaborateurs dans une dynamique de progrès, les faire monter en compétences.

*Créer un guide « **idées d'innovation ou développement de produits** » des collaborateurs.

« Moins on en sait sur le futur, plus nous devons être les acteurs de notre avenir »

Emmanuel GAGNEZ, Président Directeur Général de Sammode

C - VISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

La crise sanitaire et économique va profondément modifier l'écosystème des entreprises (clients, fournisseurs, etc.) ainsi que leur façon de manager nécessaire pour atteindre à nouveau l'excellence opérationnelle.

Quatre questions émergent :

- 1) Quel impact sur la chaîne de valeur ? (Comportement clients et fournisseurs)
- 2) Comment réallouer son budget en fonction des priorités ?
- 3) Quelle stratégie d'investissement adopter, et comment ré-évaluer mon chiffre d'affaires ?
- 4) Comment réorganiser le travail et les process en interne ?

Identification de trois terrains d'actions :

- La construction d'un **nouveau business model** ;
- La **performance de mon activité** : les leviers du digital et de l'investissement ;
- Vers **une entreprise plus responsable, sociale, éthique et écologique**.

Business Model : la modification du marché et du paysage économique

Enjeux

- S'adapter avec plus **d'efficacité et de rapidité**, est un enjeu majeur pour nos entreprises.
- Retrouver **un marché solvable**, s'adapter à la **mutation du paysage économique est une priorité**.

Nous devons prendre en compte :

- La **typologie de nos marchés** (nombre et place des clients et des fournisseurs), et trouver la place de l'entreprise sur ce marché

Quelle création de valeur ? Comment se différencier ?

- Le **coût de ces changements** et sa répartition entre mon entreprise, mes fournisseurs et mes clients.
- Le **tissu économique et géographique** de la France, qui façonne nos activités économiques :

En effet, contrairement à nos voisins allemands tournés vers les partenariats et les fusions d'entreprise, en France, nous nous inscrivons davantage dans une logique d'atomisation, de concurrence, de baisse des prix, de marge et de rentabilité. Les alliances sont de ce fait plus difficilement réalisables.

« En France, nous devrions apprendre à mutualiser nos compétences, avec au centre l'innovation et le co-développement, sans distinction de taille »

Philippe GABIOT, Président de l'ENTREPRISE GABIOT



Comment adapter mon activité au nouveau marché ?

Enjeux

- Identifier et qualifier les nouveaux besoins
- Dessiner une nouvelle stratégie économique, efficace, cohérente et rationnelle

Outils et solutions

- **Établir un bilan de mon activité et un état des lieux de son marché** : mapping des entreprises / des clients / des fournisseurs ;
- **Établir une feuille de route** : planning de production ;
- **Prioriser ses activités / les cibler** : répondre à un besoin immédiat des clients ;
- **Sélectionner mes clients** : capacité de mon client à payer, marge potentielle ;
- **Sélectionner mes fournisseurs** : capacité d'approvisionnement ;
- **Relocaliser sa chaîne de valeur** pour gagner en efficacité, et ne pas casser la chaîne de production ;
- **Instaurer un business rentable** : prestation globale dotée d'une intelligence additionnelle (service client, nouvelle technologie...).

Pourquoi pas ?

***Une opportunité d'acquisition**, de fusion, de nouveaux partenariats :
Mutualiser du matériel / des moyens pour créer de la valeur supplémentaire :
partage des frais (comptabilité, bureaux d'étude)
Construire un projet commun basé sur les compétences de chaque partie prenante.

*Créer un **marché parallèle** ;

*Développer un nouveau **business model (location, recyclage, durabilité, etc.)**

Vers qui puis-je me tourner pour m'assurer de mon nouveau business model ?

Enjeux

Se munir de tous les éléments, compétences pour mener cette mutation : développer son audit.

Outils et solutions

Faire accompagner / Conseiller son entreprise sur tous les sujets :

- Crédit d'impôt recherche, remboursement des prêts, question des fonds propres, capitalisation ;
- La question du circuit court, dont celui de l'industrie : traçabilité des produits, optimisation et rationalisation des processus.

Pourquoi pas ?

*Avoir un **conseiller au sein même de l'entreprise** pour travailler sur ce sujet

*Établir un **partenariat avec une entreprise de Conseil**



Navi Radjou - Parrain
Auteur, conférencier, stratège

Entreprises Révolutionnaires et Orchestratrices
Théoricien de l'économie « frugale »

CO-CONSTRUISONS UNE ÉCONOMIE FRUGALE

Par Navi Radjou

Après Covid-19, le monde entrera dans une récession prolongée qui pourrait durer jusqu'en 2022. Tous les pays et tous les secteurs devront faire face à **un triple défi** : redémarrer l'économie, réduire les inégalités sociales et préserver et régénérer l'environnement.

Le modèle économique capitaliste vieux de 200 ans, basé sur la maximisation des profits et « faire plus avec plus » (utiliser toujours plus de ressources pour créer plus de produits) touche à sa fin. A sa place, les technologies numériques, les nouvelles réglementations, les mouvements anti-mondialisation et des millions de consommateurs et d'employés issus des générations Y et Z avec une conscience sociale et écologique aiguë vont donner naissance à **l'économie frugale**.

Une économie frugale génère une plus grande valeur—et des valeurs—pour toutes les parties prenantes d'un écosystème d'une manière très efficace, socialement inclusive et éco-durable – en utilisant moins de ressources et sans polluer. Cette nouvelle économie de **plusieurs trillions d'euros** est alimentée par 3 méga tendances :

1) L'économie de partage entre particuliers et inter-entreprises : une grande majorité des français participe déjà activement à la consommation collaborative en partageant leurs voitures (covoiturage) et appartements (Airbnb). PwC prévoit que l'économie collaborative atteindra les 570 milliards d'euros à l'horizon 2025 (contre 28 milliards d'euros en 2016). Mais les entreprises françaises pourraient façonner l'économie de partage inter-entreprises en partageant entre elles leurs ressources, personnel, équipement, voire leur propriété intellectuelle.

Au Danemark, les entreprises co-localisées dans le parc industriel Kalundborg partagent les déchets et ressources entre elles de façon synergique, formant une « symbiose industrielle ». Aux Pays-Bas, la plateforme Floop2 permet aux hôpitaux de partager leurs appareils médicaux et services, optimisant ainsi l'utilisation de leurs actifs et les services pour leurs patients. En France, VénétiS est une association de 360 petites entreprises françaises qui embauche des experts, disons en intelligence artificielle ou en développement durable, en CDI et les partage sur une base de projet entre ses membres, remplaçant ainsi les emplois à temps partiel instables par des emplois à « temps partagé » mieux payés.

2) La production décentralisée et les chaînes de valeur hyper-locales : après COVID-19, on va assister à une relocalisation importante des activités industrielles en France. Le succès des marques comme 1083 et Le Slip Français montre l'engouement grandissant des consommateurs français pour le « Made in France ». En s'appuyant sur les technologies avancées telles que la blockchain, l'intelligence artificielle, l'impression 3D, et l'Internet des objets, la France pourrait construire des chaînes d'approvisionnement « en réseau ». Il s'agirait de micro-usines hyper-agiles approvisionnées par des fournisseurs locaux capables de produire « mieux avec moins », c.-à-d. fabriquer une grande variété de produits personnalisés à petite échelle et de façon durable : ce serait l'antithèse du modèle industriel chinois de production standardisée à grande échelle et hyper-polluante.

La France pourrait créer des plateformes collaboratives comme Xometry, un « marché industriel à la demande » qui utilise l'intelligence artificielle pour mettre en relation de grosses entreprises industrielles, comme GE ou BMW, avec des milliers d'ateliers d'usinage dans le monde qui peuvent produire rapidement des pièces de qualité économiques et sur mesure (cela permet aux propriétaires de petites usines de faire fonctionner leurs machines en permanence).

3) L'économie circulaire et régénératrice : pour contrecarrer le changement climatique, il est impératif que les entreprises françaises adoptent les principes de l'économie circulaire pour concevoir et fabriquer des produits respectueux de l'environnement et sans déchet. Le Club de Rome estime qu'en adoptant une stratégie d'économie circulaire pour réutiliser et recycler les déchets et les ressources, la France pourrait faire baisser de 66 % ses émissions de gaz à effet de serre, créer 500 000 emplois et améliorer la balance commerciale de plus de 2,5 % du PIB.

Mais les entreprises françaises ont la possibilité de mettre la barre encore plus haut en adoptant les principes de la « régénération ». Plutôt que de réduire légèrement leur empreinte carbone (impact négatif), elles peuvent aspirer à augmenter leur impact positif sur l'environnement. Elles pourraient, par exemple, construire des bâtiments (bureaux) à énergie positive, ou imiter Interface, le plus grand fabricant de dalles de moquette au monde, qui a construit une « usine-forêt » régénératrice en Australie. Cette usine génère des « services écosystémiques » vertueux comme l'eau potable et l'énergie verte qui sont offerts gratuitement aux communautés locales.

En adoptant les pratiques professionnelles régénératrices, la France pourrait entraîner le monde dans une économie bas carbone qui devrait générer 26 000 milliards de dollars de profit économique et créer plus de 65 millions de nouveaux emplois « verts » dans le monde à l'horizon 2030.

Comme ce manifeste le démontre, vous en tant que chefs d'entreprise devrez « orchestrer » la transformation de votre organisation pour la rendre plus frugale, agile, et durable. Vous devez utiliser l'esprit jugaad—cette capacité résiliente à transformer l'adversité en opportunité - pour réinventer et repositionner votre entreprise pour réussir dans la nouvelle économie frugale qui va émerger après COVID-19.

Selon le sondage ViaVoice réalisé en mars 2020, les Français aspirent à un « monde d'après » qui promeut l'empathie envers les autres (61 %), soutient la protection de la planète (53%), et aide à la réduction des inégalités (47 %). Par contre, ils s'opposent à la surconsommation (10 %) et souhaitent « vivre mieux avec moins ».

Ce manifeste vous identifie les nouvelles formes de gouvernance et les nouveaux modèles de création de valeur que vous devrez adopter pour répondre aux nouvelles attentes—et surtout aux nouvelles valeurs—de vos collaborateurs et consommateurs dans le monde d'après Covid-19.

En adoptant ces bonnes pratiques, vous deviendrez plus agile et plus profitable tout en construisant une entreprise **avec un esprit entrepreneurial, un cœur social et une âme écologique.**

5. BÂTIR UNE ENTREPRISE SOLIDAIRE

« Nous avons une responsabilité encore plus grande : FÉDÉRER »
Emmanuel GAGNEZ, PDG SAMMODE

« Il est temps de regarder la solidarité comme une grande chaîne responsable »
Simon HOAYEK, Président Directeur Général de BYBLOS GROUP

« Nous devons mettre en œuvre un véritable relais de héros et chercher à animer l'envie de faire redémarrer l'économie »
Anne-Sophie PANSERI, Directrice Générale de MAVIFLEX

A - IMPLIQUER MES SALARIÉS

« Ce n'est pas seulement les aider, mais les amener à voir juste »
Simon HOAYEK, Président Directeur Général de BYBLOS Group

Comment impliquer mes salariés ?

Outils et solutions

Mise en œuvre d'une charte de responsabilité :

Malgré toutes ces mesures de précautions, il est difficile de tout sécuriser : il n'y a pas de risque zéro et la limite des consignes de sécurité ne va pas de soi. C'est pourquoi nous devons encourager la **responsabilité de nos collaborateurs**.

Elle suppose un **engagement moral des salariés** et de leur comportement à l'extérieur de l'entreprise.

B - IMPLIQUER MES CLIENTS ET MES FOURNISSEURS

Assurer la sécurité financière de mes clients et fournisseurs

Si d'importantes mesures économiques et sociales ont été prises par le Gouvernement, comme l'imposante démarche de l'activité partielle, collaborateurs, clients et fournisseurs, les clients, et les fournisseurs à plus long terme, doivent pouvoir se **sécuriser financièrement**.

Par ailleurs, à l'aube de cette crise, notre réflexe pour beaucoup, quoique légitime, fut de tout bloquer. Après deux mois d'arrêt quasi-total de notre activité, nous devons jouer le jeu : payer nos fournisseurs devient aussi important que de payer nos fournisseurs ou nos collaborateurs.

Pour 65% des chefs d'entreprise de PME, la **continuité de leur activité** se trouve bloquée par une proportion conséquente de **clients dont l'activité est stoppée**.

« N'étant chacun qu'un maillon de la chaîne, la reprise ne peut être que collective et doit donc concerner tout le monde »

Emmanuel Gagnez, Président Directeur Général de SAMMODE

« Ce n'est pas en stoppant tout investissement que nous gagnerons la guerre économique. Il faut continuer d'investir, poursuivre son business et partir à la conquête de nouveaux marchés pour que les entreprises puissent s'en remettre. »

Lionel DESHORS, Président Directeur Général de CCLD RECRUTEMENT

Comment éviter l'effet domino d'une rupture de la chaîne de production ?

Enjeux

Adapter notre stratégie pour garantir :

- 1) La sécurité financière par la gestion de sa trésorerie
- 2) La productivité

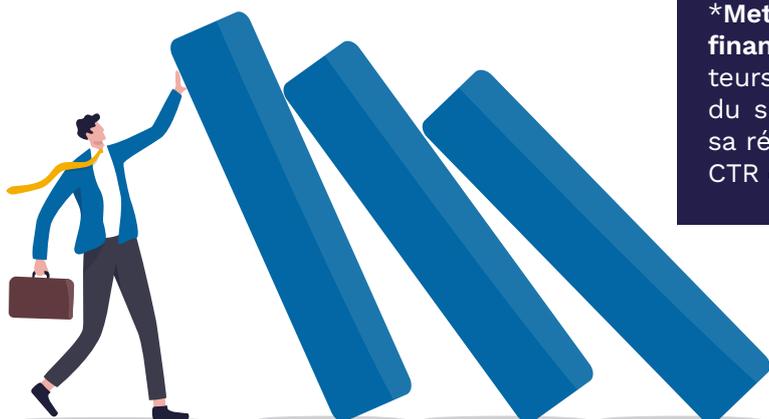
Ces 2 points sont garants eux-mêmes de nos rentrées d'argent et de la survie des emplois.

Outils et solutions

- S'assurer de l'efficacité des plans de trésorerie de sa banque / s'assurer d'une bonne relation entreprise / banque ;
- Identifier et se fournir en EPI (Equipement de Protection Individuelle) nécessaires ;
- Mettre en place **une formation** et des conditions strictes d'exercice de l'activité ;
- Travailler un **protocole d'organisation du travail** ;
- **Maintenir les salaires** dans la mesure du possible ;
- Créer un comité de « **réflexion financière journalière** » : règlement des factures, paiement des fournisseurs, etc. ;
- Créer un comité « **d'analyses des rentrées d'argent** », afin de prévenir les défauts de trésorerie.

Pourquoi pas ?

*Mettre en œuvre un principe de solidarité financière entre l'entreprise et les collaborateurs (dons de jours de congés payés, maintien du salaire...) Attention au cadre juridique de sa réalisation (applicable uniquement sur des CTR ou RTT déjà payés).



Construire un management fournisseurs / clients :

Le fonctionnement de nos entreprises repose sur un système de maillage fort qui s'emboîte. Notre reprise dépend donc de celle de nos clients et de nos fournisseurs.

Par ailleurs, la réduction massive de nos déplacements physiques et matériels peut s'avérer être un vecteur d'économies :

- **Économie de temps** (moins de déplacements professionnels, moins de démarches administratives),
- **Économie financière** (pour les mêmes raisons).

Cette économie générée permettra d'investir et de s'outiller pour accéder à une nouvelle technologie.

Enjeux

- Sécuriser toute la chaîne pour assurer la continuité de l'activité de chacun de ses maillons,
- Économiser, innover et investir.

Comment garder la proximité avec mes clients / fournisseurs ?

Outils et solutions

- Maintenir un **relationnel fort**, un contact régulier et être plus attentif aux problèmes des autres ;
- Favoriser une **démarche pro-active** ;
- **Accompagner** les fournisseurs dans le choix des produits ;
- Accompagner les clients en accordant, dans la mesure du possible, un **étalement des paiements** (clients fidèles par exemple) ;
- **Revoir massivement la chaîne de valeur** : massifier les volumes, revoir les composants ;
- **Simplifier les approvisionnements, les sécuriser** ;
- Favoriser **plusieurs fournisseurs** pour assurer ses arrières.

Pourquoi pas ?

*Mettre en place un **webinaire réservé aux clients et prospects**.

*Demander à ses forces de ventes de prévoir un **agenda de rendez-vous qualitatifs**.

“Les collectivités en tant que clients ont été à la hauteur en nous payant plus vite que d'habitude pour ne pas nous mettre en difficulté.”

Bénédicte DURAND-DELOCHE, Directrice Générale de MECLEC

C - UNE SOLIDARITÉ AVEC L'ÉTAT ET NOS DIRIGEANTS ?

Une relation entreprises / Etat et autorités publiques à reconstruire

Les entreprises font sans cesse l'objet de **contrôles (juridiques, fiscaux)**, un contrôle qui a pour effet de créer une **anxiété nocive à l'activité**, à l'activité et à l'innovation, un **sentiment de malveillance** également à l'égard des chefs d'entreprise.

Par ailleurs, l'Etat a pris une place bien trop importante dans la vie du pays,. Il en résulte aujourd'hui le sentiment d'une **France à l'arrêt** en cette période de crise. Bien qu'il soit un acteur incontournable, l'Etat a créé une **machine bureaucratique**. Se nourrissant d'elle-même, cette « machine » a rendu inefficace notre propre chaîne de productivité.

Avec les mesures exceptionnelles prises durant cette crise (chômage partiel, Prêt Garanti par l'Etat...) le contrôle de l'Etat risque de se renforcer.

Comment puis-je me couvrir pénalement ?

Enjeux

- Limiter l'effet de surprise ou de méconnaissance de certaines règles ;
- Anticiper tout contrôle.

Outils et solutions

- **Instaurer une veille juridique** : développer une meilleure compréhension de la menace par un véritable accompagnement (via des choix, messages, formations) ;
- **Mettre en place des indicateurs** : suivre l'évolution de ce qui est mis en place – exemple du PGE (Prêt Garanti par l'Etat) : évaluer ma capacité à le rembourser ;
- **Mettre en place des instances représentatives** : valider un plan commun pour sécuriser l'entreprise ;
- **Dialoguer avec nos IRP (Instances Représentatives du Personnel)** ;
- **Gestion du risque** (risques décotation et analyses de nos bilans/risques crédit-assureur) : obligation de moyens mais pas de résultats ;
- **Se couvrir avec des conventions / des documents à mettre en place** : faire une check-list avec tous les outils nécessaires pour assurer une sécurité pénale.

Pourquoi pas ?

*Développer ce point avec le **CESE** de votre entreprise.

***Mettre en place une formation de 30 minutes** sur les mesures sanitaires. Formation obligatoire pour la reprise d'activité qui permet de délivrer une attestation signée par le collaborateur.

« Installer un minimum de confiance entre l'administration et les entreprises est la solution. »
Christine COTTARD, Présidente du GROUPE FURNOTEL



Emmanuel GAGNEZ,
Président Directeur Général de SAMMODE

Entreprises Solidaires ?
Pourquoi ce projet ? Volonté de solidarité

SOLIDARITÉ

Par Emmanuel Gagnez

Lorsque la crise éclate, on comprend immédiatement que les effets seront catastrophiques et les dégâts abyssaux. On sait aussi qu'il est impossible et vain de vouloir les mesurer. On ne peut donc plus tout à fait penser comme en temps normal, il faut se fier à son premier élan. Et comme toujours, les circonstances exceptionnelles agissent comme un très puissant révélateur des caractères. Dans beaucoup d'entreprises, et pour beaucoup de chefs d'entreprises, cet élan, ce fut celui de la solidarité, et le document que vous lisez en est le témoignage. Immédiatement, nous avons voulu avec toute l'humanité que les règles du confinement faisaient reculer, nous engager dans la bataille, assumer nos responsabilités, orchestrer la riposte. En un mot : être solidaires.

La conscience de la force des liens qui nous unissent

Nous savons que nous ne sommes tous qu'un des éléments d'une chaîne, d'un vaste écosystème. Nous avons une conscience aiguë de l'extrême interdépendance des individus et des organisations et pensons que, puisque les dangers et les défis nous sont communs, leur résolution sera commune. Être solidaire, c'est prendre soin de ces relations : envers et entre collaborateurs, envers ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, mais aussi envers la société, son pays, l'Europe. Être solidaire, c'est s'engager contre les divisions, la fragmentation, et les égoïsmes, que nous avons malheureusement parfois pu voir s'exprimer. Être solidaire, c'est se considérer responsable et agir pour la coopération entre et au sein de toutes ces organisations. Être solidaire, c'est envisager un avenir en commun et s'engager dans sa construction. Le monde d'après sera celui que nous construirons.

La solidarité : un principe d'action

Il est admis que la solidarité est une valeur, une exigence morale d'entraide de chacun envers tous et de responsabilité mutuelle, in solidum. Mais nous pensons que cela ne doit surtout pas rester une vertu conceptuelle ou philosophique, que certains invoquent dans les discours et exigent unilatéralement des autres (ce faisant la déniaient). Nous pensons qu'elle est avant tout une vertu pratique, qui n'existe que dans et par les actes, des actes de responsabilité mutuelle et d'engagements réciproques. Et c'est bien ce que nous avons vécu dans nos entreprises, ainsi que dans les groupes ou associations professionnelles auxquelles nous adhérons. Et nous ne pouvons ici que regretter que de trop nombreux syndicats, bien qu'invoquant la notion de solidarité, n'aient en fait engagé toutes leurs forces que pour l'empêchement d'agir. De trop nombreuses entreprises en charge de l'exécution de missions de services publics ont déserté leurs missions et ont précisément desservi le public. Les conséquences économiques et sociales de cette absence effective de solidarité sont malheureusement trop prévisibles. Parfois, ceux qui parlent le plus de solidarité peuvent être ceux qui la pratiquent le moins.

La solidarité : une stratégie gagnante

Est-il bien rationnel et raisonnable d'être solidaire ? Ne vaudrait-il pas mieux concentrer son temps et ses ressources, deux denrées rares, pour la préservation de ses intérêts et ceux de son groupe ? Il ne faut pas réfléchir bien longtemps pour constater que le degré d'interdépendance entre individus, entreprises et organisations est devenu si élevé que les stratégies non solidaires sont risquées. Dans ce réseau relationnel si complexe, les stratégies de coopération permettent d'atteindre des succès à moindre coût. Être solidaire n'est donc pas seulement moralement vertueux, c'est économiquement performant. C'est parce que nous partageons cette conviction qu'avec le précieux soutien d'ETHIC et de l'Entreprise du Futur, nous, chefs d'entreprises engagés, animés de ce même élan de solidarité, avons initié ces échanges, ces réflexions et mené ce travail dont ce document est le fruit. Nous avons voulu collaborer, nous engager, nous entraider, réfléchir ensemble, pour traverser la crise et préparer l'après : un avenir commun dont nous nous sentons solidairement responsables.



Participants au projet



Christine COTTARD
Présidente du GROUPE FURNOTEL - Membre ETHIC



Le Groupe FURNOTEL importe et distribue des équipements de cuisines professionnelles ainsi que des vitrines, d'agencement de magasins et de comptoirs depuis 1996 ; avec une équipe dédiée à la recherche de produits innovants qui anticipent les besoins, grâce à un sourcing permanent et un réseau de partenaires fabricants fiables et solides.



Jérôme DESAUTEL
Directeur Général de DESAUTEL



Le Groupe DESAUTEL, qui avait débuté son histoire autour de l'extincteur, a développé son offre en complétant ses activités autour de la protection incendie. Leur métier est basé sur une vision globale du risque incendie. Le groupe a développé un réseau de proximité mais aussi une présence au-delà des frontières, illustrant leur savoir-faire reconnu à l'International.



Bénédicte DURAND-DELOCHE
Directrice Générale de MECOLEC



MECELEC, contraction de MECanique & ELEctronique, est un expert et leader dans la transformation des matières composites. L'entreprise se positionne comme un partenaire expert dans le conseil et l'ingénierie, accompagnant les projets de la preuve de concept jusqu'à la production en série grâce à la transformation des composites thermodurcissables et l'injection des thermoplastiques.



Philippe GABIOT
Président d'ENTREPRISE GABIOT – Membre ETHIC



L'Entreprise GABIOT fabrique des composants et des accessoires d'ascenseurs pour les plus grands constructeurs d'ascenseurs français et étrangers sous la marque GREENLIFT®.

« Ménager et impacter le moins possible la nature et l'environnement » est la base de la charte professionnelle de l'Entreprise GABIOT dont l'éco-conception a toujours été une priorité.

À côté de cette activité principale, l'entreprise GABIOT a fabriqué et développé également des produits mécaniques pour d'autres secteurs d'activité tels que le bâtiment, l'outillage, l'industrie pharmaceutique, la maroquinerie...

Participants au projet



Emmanuel GAGNEZ
Président Directeur Général de SAMMODE - Membre ETHIC



SAMMODE est une entreprise familiale indépendante spécialisée dans l'éclairage technique industriel et architectural. SAMMODE est l'alliance de la qualité de ses collaborateurs et de son savoir-faire unique au service d'une clientèle de plus en plus exigeante. La durabilité et la fiabilité sont les piliers de leur approche et d'un engagement qui se traduit par l'exigence de pertinence. Simples et efficaces, fonctionnels et inventifs, ils allient les qualités de robustesse, d'étanchéité, de résistance... et d'adaptabilité.



Simon HOAYEK
Président Directeur Général de BYBLOS Group



Acteur national et groupe indépendant, le Groupe BYBLOS offre à ses clients des solutions globales conjuguées à une approche personnalisée et intégrée en matière de sécurité des personnes, des biens et des données, mais également dans les domaines de l'accueil et de la formation.



Gilles SAGNOL
Directeur Général de BYBLOS GROUP



Acteur national et groupe indépendant, le Groupe BYBLOS offre à ses clients des solutions globales conjuguées à une approche personnalisée et intégrée en matière de sécurité des personnes, des biens et des données, mais également dans les domaines de l'accueil et de la formation.



Marie-Agnès NICOLET
Présidente Fondatrice de REGULATION PARTNERS - Membre ETHIC



REGULATION PARTNERS est un cabinet de conseil spécialisé dans les domaines de la réglementation bancaire et financière et de la gestion des risques. Le cabinet de conseil intervient sur des missions très variées grâce à un large champ d'expertise. En tant qu'organisme de formation déclaré auprès du préfet de région d'Ile de France et référencé dans le DataDock, il détient des formations régulières sur des thèmes liés aux risques et à la réglementation.

Participants au projet (suite)



Alex MAUCORS
General Manager de HASLER GROUP



Le groupe propose des équipements à haute valeur ajoutée aux industries de procédés en continu. Il intervient sur quatre grands marchés : le ciment, les engrais, les mines et métaux, la chimie fine et de spécialité. Organisé en structures autonomes, HASLER GROUP a toujours privilégié ses atouts de proximité et de réactivité, deux valeurs inhérentes à notre taille. Il propose tous les atouts d'une entreprise internationale à dimension humaine avec des produits et des marques, chacune référente dans son propre secteur d'activité.



Carine ROSSDEUTSCH WOLFF
Directrice Générale de SEWOSY



SEWOSY fabrique des produits de verrouillage électrique et électromagnétique des accès. Son développement est axé sur l'innovation produit, notamment par l'éco-conception, et sur une forte dynamique export. Le rayonnement de cette PME ne cesse en outre de croître à l'international avec près de 20 % à l'export. Cette bonne santé de l'entreprise a valu à SEWOSY d'être intégrée dans la communauté Bpifrance Excellence depuis 2015.



Claude SOLARZ
Vice-Président de PAPREC GROUP – Membre ETHIC



PAPREC GROUP est le spécialiste du recyclage et de la valorisation des déchets de l'industrie et des collectivités. Il est reconnu pour les valeurs qu'ils prônent : respect des personnes (lutte contre toutes les discriminations et pour l'égalité des chances) ; diversité (respect des personnes dans la diversité de leurs opinions, de leurs cultures, de leurs religions, de leurs formations, de leurs origines et leurs âges et souci permanent de protéger la planète) ; esprit d'équipe ; volonté d'excellence ; professionnalisme.



Olivier TAVERNIER
Directeur Général Adjoint de CONSTRUCTA ASSET



Avant de se lancer dans un projet immobilier, l'entreprise prend le temps de s'imprégner des lieux, de comprendre la dynamique, les gens qui l'habitent, leurs coutumes. Ce temps d'observation leur est essentiel et caractérise leur marque de fabrique depuis plus de 50 ans. Constructa, c'est aussi l'histoire d'une adaptation permanente, d'intuitions heureuses et d'une persévérance certaine. Propria la primo-accession, les grands projets, les tours à Genève, Marseille, New York ou Chicago, la gestion et la valorisation des actifs, la commercialisation, c'est l'aboutissement de notre démarche.

Participants au projet (suite)



Oriane VIGUIER
Présidente Directrice Générale de LEGROS TP



L'entreprise familiale LEGROS est spécialisée dans développement d'une activité de réseaux secs et humides ainsi que des travaux de petite maçonnerie et voirie. Leur aménagement facilite la circulation et le chargement des véhicules, qui bénéficient de pompes pour carburants. Un tri sélectif des déchets permet de recycler les matériaux en provenance des différents chantiers. Il se veut innovant et performant pour contribuer au bon déroulement des activités et renforcer les valeurs de l'entreprise.



Thomas DERICHEBOURG
Président Directeur Général de DERICHEBOURG



Derichebourg est un opérateur global de dimension internationale des services à l'environnement, aux entreprises et aux collectivités. Ses activités se répartissent en deux branches distinctes : la division Environnement et la division Multiservices. Toutes deux reposent sur un même socle de valeurs et partagent une ambition commune : Servir les Hommes tout en protégeant leur environnement.



Anne-Sophie PANSERI
Directrice Générale de MAVIFLEX



Maviflex est une entreprise familiale de Décines spécialisée dans la fabrication de portes souples, qui mise notamment sur la R&D pour poursuivre son développement à l'international. Maviflex mène une politique d'innovation forte comptant plus de 40 brevets, une croissance pérenne en France comme à l'international, une volonté de maintenir sa production en France et un engagement en faveur de l'environnement.

Qui sommes-nous ?

L'ENTREPRISE DU FUTUR c'est une communauté de dirigeants de PME et ETI qui cherchent à réinventer la valeur de leur entreprise dans un monde qui change. Entreprise DU FUTUR leur permet d'agir et d'interagir autour de leurs visions, expériences et projets stratégiques afin d'accélérer leur business et leur innovation. En devenant membres, les dirigeants entrent dans un écosystème qui mixe rencontres physiques et digitales, réseaux, ressources et services.

Cette communauté a été lancée il y a 5 ans sur l'idée de départ de Laurent FIARD, président et co-fondateur du groupe VISIATIV et co-développée avec des membres fondateurs. Elle a grandi et s'est développée de manière organique, dépassant nos espérances, démontrant par sa croissance l'utilité de son existence.

L'Entreprise DU FUTUR génère de nouveaux futurs par la collision fertile des visions, projets et ambitions des dirigeants. Nous contribuons à les faire naître avec beaucoup d'enthousiasme, parce que nous voulons profondément ouvrir de nouveaux mondes de possibilités.

LE MOUVEMENT ETHIC (**Entreprises de Taille Humaines Indépendantes et de Croissance**) est un mouvement de réflexions et d'actions patronales, représentatives du tissu entrepreneurial français, en faveur d'une meilleure pédagogie de l'entreprise. Nos missions consistent à promouvoir l'image de l'entreprise tout en prônant les valeurs éthiques, la place centrale de l'homme au cœur du système économique et la liberté d'entreprendre. ETHIC se positionne comme l'instigateur d'une nouvelle éthique du capitalisme, correspondant aux problématiques d'aujourd'hui pour un meilleur environnement de demain.

« ETHIC est un mouvement poil à gratter qui prend la parole, remet l'humain au centre des affaires économiques et œuvre pour une meilleure compréhension de l'économie. » - Sophie de Menthon, Présidente

ETHIC représente tous les dirigeants, avec plus de 5.000 sympathisants et 350 membres actifs de toutes tailles (CAC40, ETI, PME, TPE dont la répartition correspond à celle du maillage des entreprises en France) mais également une douzaine de fédérations professionnelles. ETHIC met sa liberté de ton et d'action au service des entreprises qu'il représente et réagit en temps réel à l'actualité.

