

LES **GROUPES DE TRAVAIL**



SOCIÉTÉ À MISSION ET MANAGEMENT

En quoi la mise en place d'une mission interroge
les pratiques managériales

RÉSUMÉ

EXÉCUTIF

Les entreprises qui ont décidé de se doter d'une raison d'être et d'objectifs sociaux ou environnementaux, inscrits dans leurs statuts ou ayant vocation à l'être¹, ont en commun des questionnements internes liés notamment à la place du corps social dans la réalisation de la mission [raison d'être + objectifs statutaires] et l'alignement de leurs pratiques et décisions avec la mission.

Si ces préoccupations ne sont pas tout à fait nouvelles du point de vue du management, la loi Pacte, en inscrivant ces dispositions dans le droit renforce encore ces questionnements. Elle a été l'occasion de nous réinterroger sur la place et les conséquences d'une mission pour les pratiques managériales. Existe-t-il des modes de managements (in)compatibles avec la pratique et l'engagement vis-à-vis d'une mission ? A minima, quels sont les points d'attention à prendre en considération au niveau du management dès lors qu'on songe à se doter d'une mission ? La mission peut-elle être une opportunité de refonder des outils de dialogue entre les salariés et/ou avec le management ?



ENJEUX TRANSVERSAUX DE LA RELATION ENTRE MISSION ET MANAGEMENT :

- La place des parties prenantes internes dans la transformation en société à mission et les limites à leur implication
- Les manières dont l'entreprise à mission modifie le rapport au pouvoir et les modes managériaux
- Le niveau de cohérence du management nécessaire au regard de la mission ●

1

Les travaux académiques ont mis en évidence deux points essentiels caractérisant le lien entre management et mission, du fait de la place particulière du collaborateur dans la réalisation de la mission :

1. La relation de travail reste constitutivement une relation de subordination qui suggère un abandon d'une partie de son autonomie au service d'un projet collectif
2. Le corps social et l'entreprise ont un destin lié. On peut exprimer l'idée selon laquelle le salarié « confie » au management une partie de ses potentiels actuels et futurs, au service du projet collectif

Nous proposons alors, dans ce rapport, de considérer le collaborateur comme une “partie prenante attachée”, c'est à dire i) dont le destin est (en partie) lié à la bonne réalisation du projet collectif, et ii) qui se trouve “transformé/affecté” par les modes d'organisation et les choix opérés par le management/la direction d'entreprise pour la conduite de ladite mission.

La mission n'est donc pas seulement perçue dans la relation qu'elle institue avec son environnement extérieur ni dans sa capacité transformatrice interne, mais en tant qu'elle **crée une tension positive ou négative sur les pratiques managériales qui président à sa réalisation.**

La diversité de ce groupe de travail montre que toutes les entreprises, qu'elles fassent référence

1. Compte-tenu de la jeunesse de la qualité de société à mission, nous avons fait le choix méthodologique d'inclure dans nos travaux des entreprises en chemin ou qui se considèrent « à mission » sans avoir inscrit la mission dans leurs statuts. Si cette étape constitue un engagement juridique qui a une vocation transformatrice, la simple explicitation du projet collectif, statutaire ou non, impose, dans le champ du management, que chacun se positionne dans ses modes de fonctionnement et crée de nouveaux engagements réciproques, liés à la perception de la mission par les salariés.

explicitement aux collaborateurs ou non dans leur mission, sont confrontées à des questionnements managériaux : que les engagements soient pris, de manière explicite, envers les parties prenantes internes ou les parties prenantes externes, les différentes strates managériales peuvent être mises en tension. Elles doivent alors être mobilisées, dans le but d'imaginer des solutions d'accompagnement spécifiques pour en faire une ressource au service de la mission, et non un obstacle à sa réussite.

La mission apporte potentiellement autant de réponses qu'elle n'apporte de nouvelles contraintes aux quatre enjeux clés posés aujourd'hui par le management : i) la quête de sens des collaborateurs, ii) la congruence de l'action, c'est-à-dire l'alignement entre ce qui est annoncé et la réalité des pratiques, iii) la hausse du niveau d'exigence, générateur de stress et de risques psychosociaux et iv) le pouvoir d'agir, notamment du management intermédiaire.

Considérant que l'entreprise à mission se préoccupe des enjeux sociaux et environnementaux, il serait facile d'en déduire que toute entreprise à mission doit en premier lieu se préoccuper de ses

collaborateurs, et ainsi s'imposer un management vertueux. La pratique, soumise aux injonctions paradoxales, se révèle plus complexe.

Sans toutefois présumer qu'ils ne se manifestent avec la même acuité, ou qu'ils puissent s'appréhender de la même manière pour toutes les entreprises, considérant par exemple leur histoire singulière et leur culture propre, nous avons pu identifier des intangibles du management de la mission. Nous avons identifié 7 problématiques incontournables qui interrogent le besoin d'alignement entre l'existence d'une mission et sa déclinaison dans les pratiques managériales.

Le rapport vise ainsi à suggérer quelques pistes concrètes et bonnes pratiques pour les traiter, en se focalisant sur les principaux champs du management : l'exercice du leadership, la subsidiarité et la confiance, l'évaluation des collaborateurs et enfin leur rémunération. Ci-après, un résumé des quelques suggestions qui se dessinent de ce travail d'enquête. Le lecteur curieux pourra se rapporter aux développements spécifiques à chacune de ces propositions.

2

2.A EXERCICE DU LEADERSHIP

L'enjeu consiste à faire de la mission non pas une source d'injonctions supplémentaires pour les managers, mais bien une ressource pour trancher les décisions difficiles.

- Ne pas isoler le management intermédiaire ;
- Définir un cadre de référence auquel les managers peuvent se référer pour clarifier les conditions d'exercice de la responsabilité ;
- Interroger les paradigmes et les systèmes en place pour les aligner progressivement, et faciliter ainsi l'appropriation managériale de la mission.

Dès lors, il nous semble important de mettre en place les conditions de cette appropriation par les collaborateurs :

- Co-construire autant que possible la mission avec ses collaborateurs ;
- Matérialiser au quotidien le projet aux yeux des collaborateurs, et leur donner la possibilité d'en devenir acteurs ;
- Laisser une place à la formation de communautés volontaires de collaborateurs, comme levier d'autonomie et de responsabilité pour qu'ils se saisissent des sujets.

Faire vivre la mission dans le temps requiert de bien l'articuler avec la trajectoire et les enjeux de marché de l'entreprise :

- Offrir un appui aux managers pour mener à bien les transformations.

2.B SUBSIDIARITÉ ET CONFIANCE

En contrepoint des schémas hiérarchiques habituels, l'existence d'une mission pousse à une horizontalisation des rapports de pouvoir qui favorise l'autonomie des collaborateurs. L'enjeu consiste alors à la rendre compatible avec la culture managériale, et à trouver le bon équilibre dans la définition des strates de responsabilité :

- Ne pas aller trop vite dans la transition ;
- Clarifier le rôle et les prérogatives de chaque strate de responsabilité.

Les syndicats, jusqu'alors absents des débats autour de la mission, nous semblent avoir leur rôle à jouer pour faire de l'existence de la mission une opportunité de renouveau du dialogue social :

- Introduire la mission, ou plus largement la finalité du travail, dans le dialogue social ;
- Travailler les représentations pour faire évoluer les postures.

2.C - 2.D ÉVALUATION ET RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS

Ces deux champs du management sont liés par le fait que, dans la plupart des cas, l'évaluation permet d'objectiver l'évolution de la rémunération. L'enjeu consiste alors à minimiser la subjectivité ou, à minima, éliminer l'arbitraire, en installant conjointement un management bienveillant et une exigence d'excellence :

- Ne pas confondre bienveillance et manque de franchise : veiller à l'exigence dans le respect ;
- Promouvoir de nouveaux formats d'évaluation moins verticaux par la multiplication des regards ;
- Multiplier également les moments d'évaluation pour désacraliser l'entretien individuel ;
- Mettre en place une grille d'évaluation coconstruite avec les collaborateurs ;
- Intégrer autant que possible dans l'évaluation, des critères liés à la réussite de la mission.

Il peut néanmoins s'installer une tension entre la mission et la rémunération des salariés :

- Créer les conditions d'une réelle délibération collective avant que la décision ne soit prise par la direction ;
- Justifier les choix avec transparence et pédagogie.

Enfin, la fixation et le niveau des rémunérations doivent permettre aux collaborateurs de garder le sentiment d'appartenir à un même collectif alors même que la mission met en visibilité une ambition et un sens de l'action communs.

- Inventer de nouvelles manières de fixer les salaires ;
- Prévenir les différents biais pour que la subjectivité ne se transforme pas en arbitraire et que l'auto-censure ne reproduise pas les inégalités ;
- Mettre en place un écart « acceptable » entre les plus hauts et les plus bas salaires ;
- Repenser les variables en imaginant des critères de rémunérations variables pensés en collectif.

Malgré la diversité des sujets abordés, tout le spectre des sujets managériaux n'a pu être traité de manière exhaustive, notamment la question des effets de la mission sur la gestion et l'évolution des compétences. Par ailleurs, compte tenu du faible recul dont nous disposons sur le fonctionnement des sociétés à mission, il est fort à parier que les enjeux de management eux-mêmes et les solutions à y apporter évolueront avec le temps.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
CONTRIBUTEURS	7

1

LA MISSION ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES : IMPLICATIONS ET LIENS	8
---	----------

1.A ÉTAT DES LIEUX	9
---------------------------	----------

1.A.1 Penser le rapport au management dans le cadre de la mission – cadrages théoriques	9
---	---

1.A.2 Ce que les sciences de gestion nous disent déjà d'un management de la mission	10
---	----

1.B SOCIÉTÉS À MISSION : L'INÉVITABLE ENJEU DU MANAGEMENT	14
--	-----------

1.C LES 7 PROBLÉMATIQUES INCONTOURNABLES DU MANAGEMENT DES SOCIÉTÉS À MISSION	15
--	-----------

1.C.1 L'élément statutaire comme remise en cause du "business as usual"	15
---	----

1.C.2 Vers des rapports de pouvoir moins hiérarchiques	15
--	----

1.C.3 Solidarité entre les collaborateurs	15
---	----

1.C.4 La cohérence comme enjeu central	16
--	----

1.C.5 Impératif d'excellence... au service de la mission	16
--	----

1.C.6 La culture et l'histoire de l'entreprise ont des effets sur la manière dont s'intègre la mission	16
--	----

1.C.7 La mission est une trajectoire et s'inscrit dans la durée	17
---	----

1.D SYNTHÈSE DES PREMIERS CONSTATS : LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE AU CŒUR D'UN NŒUD DE TENSIONS	17
---	-----------

2

ÉCLAIRAGES CONCRETS POUR ALIGNER LE MANAGEMENT AUX EXIGENCES DE LA MISSION	18
---	-----------

2.A EXERCICE DU LEADERSHIP	19
-----------------------------------	-----------

2.A.1 La traduction de la mission dans le management	19
--	----

2.A.2 Engagement des collaborateurs	21
-------------------------------------	----

2.A.3 Articuler la mission avec la trajectoire de l'entreprise	22
--	----

2.B SUBSIDIARITÉ ET CONFIANCE	23
--------------------------------------	-----------

2.B.1 Trouver le bon équilibre dans la définition des strates de responsabilité	23
---	----

2.B.2 La place des syndicats	24
------------------------------	----

2.C EVALUATION DES COLLABORATEURS	26
--	-----------

2.C.1 Assurer un management bienveillant et une exigence d'excellence	26
---	----

2.C.2 Vers de nouveaux modes d'évaluation	26
---	----

2.D RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS	28
--	-----------

2.D.1 Tension entre la mission et la rémunération des salariés	28
--	----

2.D.2 Niveaux et fixations des salaires	29
---	----

CONCLUSION	31
-------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE	32
----------------------	-----------

INTRO - DUCTION

Les entreprises à mission, au sens large, désignent deux types d'organisations :

- Les entreprises se donnant une mission, ou en chemin vers l'adoption de la qualité de société à mission
- Les sociétés à mission selon la loi Pacte. Ces entreprises ont inscrit leur mission, librement définie, dans leurs statuts. La mission permet de préciser une raison d'être et de s'engager sur la poursuite d'un ou plusieurs objectifs environnementaux ou sociaux. Elles s'engagent à intégrer les enjeux de la mission dans leur stratégie, et à la traduire par des objectifs opérationnels qui seront ensuite évalués annuellement.

La loi Pacte prévoit des obligations dont on peut supposer qu'elles auront des effets spécifiques sur le management. En effet, le législateur prévoit deux modalités de contrôle, le Comité de Mission, et un OTI, chargés de suivre l'atteinte des objectifs.

Les deux situations ont en commun des questionnements amenés par l'existence de la mission. À travers la Loi Pacte, le Code civil et le Code de commerce reconnaissent désormais que l'entreprise a un corps social qui ne se réduit pas aux intérêts de la société commerciale et à la recherche de profits à redistribuer.

Ce cadre renouvelé pour l'entreprise a été l'occasion de nous questionner sur la place et les conséquences d'une mission sur le management. La mission peut-elle être une opportunité de refonder des outils de dialogue entre les salariés et/ou avec le management ? À minima, quels sont les points d'attention à prendre en considération au niveau du management dès lors qu'on souhaite se donner une mission ?

Le rapport n'a pas pour vocation à faire le lien entre management for good et société à mission. Le management for good correspond à une certaine vision de l'entreprise indépendamment de l'existence ou non d'une mission.

Lors de nos travaux, nous avons identifié trois enjeux transversaux à la relation entre la mission et le management :

- La place des parties prenantes internes dans la transformation en société à mission et les limites à leur implication (place des dirigeants et des actionnaires, embarquement des collaborateurs, rôle des syndicats et dialogue social, ...).
- Les manières dont la société à mission modifie le **rapport au pouvoir et les modes managériaux** (systèmes d'évaluation, rapport à la hiérarchie et à l'autonomie individuelle, dialogue social, adéquation des différents modèles managériaux...).
- Le niveau de **cohérence du management** nécessaire par rapport à la mission (limites de l'engagement personnel, politique salariale, trajectoires de carrière, éthique d'entreprise, impacts de la mission sur les modes de fonctionnement de l'entreprise...)

Ces enjeux se retrouvent tout au long de la réflexion, qui s'organisera en deux temps. Un temps de diagnostic sur les liens entre missions et management (Partie 1 p. 8), suivi de suggestions concrètes pour adapter le management aux exigences de la mission (Partie 2 p. 18).

CONTRI- BUTEURS

LES CONTRIBUTEURS ENTREPRISES

- **Florence GUÉMY**
Directrice générale de Bayard Presse
- **Maud LÉVRIER**
Directrice Déléguée, Ouest-France
- **Thierry GAUTHRON**
Cofondateur d'Altman Partners
- **Elizabeth SOUBELET**
Cofondatrice de Ma Bonne Etoile
- **Yaël GUILLON**
Cofondateur d'Imfusio
- **Guillaume DESNOËS**
Cofondateur d'Alenvi
- **Sandra de BAILLIENCOURT**
Directrice Générale de Sparksnews

LES CONTRIBUTEURS SCIENTIFIQUES ET EXPERTS

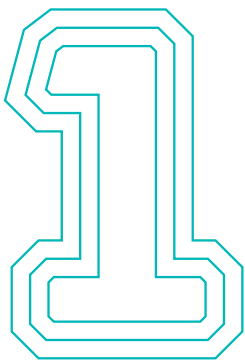
- **Jérémy LÉVÊQUE**
Chercheur, Mines ParisTech
- **Arnaud STIMEC**
Professeur, Sciences Po Rennes
- **Jean-Paul BOUCHET**
ancien secrétaire général de la CFDT Cadres
- **Olivier PASTOR**
expert en gouvernance partagée

LES CONTRIBUTEURS CONSEILS

- **Pierre -Dominique VITOUX**
Directeur Général de CO Conseil
- **Eric DELANNOY**
Président de Tenzing Conseil

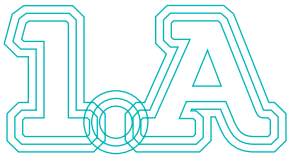
REMERCIEMENTS

Nous remercions particulièrement pour leur contribution **Sara CHIKHI**, étudiante en sciences sociales à l'Université Paris-Dauphine, et **Alison SAGET**, étudiante en politiques publiques à Sciences Po Paris.



LA MISSION ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES : IMPLICATIONS ET LIENS





ÉTAT DES LIEUX

1.A.1 PENSER LE RAPPORT AU MANAGEMENT DANS LE CADRE DE LA MISSION – CADRAGES THÉORIQUES

La loi Pacte prévoit, depuis 2019 dans le droit français, que toute société qui introduit dans ses statuts une mission d'intérêt collectif puisse sous certaines conditions revendiquer la qualité de société à mission (cf. schéma). Le droit français a enrichi la représentation de l'entreprise, restée longtemps prisonnière de son enveloppe juridique, et en donne une représentation plus conforme à la pluralité des parties qui la composent et la variété des enjeux dont son activité dépend. Plus précisément, la mission se présente comme l'expression



UN NOUVEAU CADRE JURIDIQUE POUR L'ENTREPRISE

UN CADRE GÉNÉRAL (CODE CIVIL)

TOUTES LES SOCIÉTÉS

ART. 1833 COMPLÉTÉ

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

SOCIÉTÉS À RAISON D'ÊTRE

ART. 1835

Formulation d'une raison d'être de l'entreprise dans les statuts.

> Oriente le CA, exige l'affectation de moyens.

UN CADRE SPÉCIAL (DROIT DES SOCIÉTÉS)

SOCIÉTÉS À MISSION

3. Art. L210-10 Création de la société à mission

LES STATUS PRÉCISENT

- Une raison d'être
- Traduite en un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité)
- Les modalités de suivi de l'exécution de la mission : création comité de mission + vérification par un organisme tiers indépendant.

d'un engagement de la société commerciale à reconnaître et faire exister l'entreprise et la finalité de son activité (Levillain 2015, Segrestin et al. 2020).

À cet égard, cette innovation juridique suggère des directions intéressantes pour réviser les cadres de gouvernance actuels ainsi que la représentation collective que l'on peut porter sur l'entreprise. Précisons tout d'abord que **la mission constitue formellement un engagement d'intérêt collectif**. C'est-à-dire, une désignation des enjeux et des parties vis-à-vis desquels l'entreprise s'attache à préciser son rôle et qui l'oblige en retour à en démontrer une mise en œuvre, faute de quoi cette dernière s'expose à des sanctions. La crédibilité de l'engagement se fonde donc dans la capacité de l'entreprise, via les organes de gouvernance - le comité de mission - et de vérification - l'organisme tiers indépendant - prévus par la loi, à se prononcer sur l'effectivité de la mission et la qualité de ses réalisations. Le contenu de la mission et son niveau d'ambition étant librement choisis par l'entreprise, le législateur propose ici une distinction importante avec l'idée d'intérêt général en choisissant de ne pas l'associer à un modèle de vertu ou de bien commun. A l'inverse même, la mission peut désigner ainsi de "nouveaux communs", que le législateur pourra choisir à terme de regarder comme tels.

Aussi, le postulat de départ qu'adopte ce groupe de travail est le suivant : **la mission constitue une modalité qui permet de restaurer un lien entre Entreprise - en tant qu'organisation privée - et Intérêt collectif** sur deux points : i) la mission explicite un futur souhaité. Elle précise les efforts, éventuellement d'innovation, et transformations à mener et les cheminements nécessaires à conduire pour l'entreprise et son écosystème, et ii) elle invite à préciser dans ce cadre les conditions de responsabilité de l'action collective (Lévêque et al. 2020).

Ceci étant dit, **quelle est la place des collaborateurs dans ce cadre ?** Il semble utile de rappeler que l'existence **et la réalisation des activités de l'entreprise, et donc sa capacité à répondre aux exigences de sa mission, sont fondamentalement liées au corps social qui la constitue et qui participe par son travail à la réalisation de ses activités**. Certains travaux académiques préfigureurs de la loi avaient d'ailleurs exprimé l'idée que théoriser l'entreprise commandait en retour de devoir repenser le travail (Favereau et al. 2016), notamment en illustrant les trois dimensions constitutives de ce dernier - capacité de production, de coordination et d'innovation. Ces travaux et d'autres (Segrestin et Vernac, 2018) ont mis en évidence deux points essentiels qui motivent la réflexion de ce groupe de travail :

- **La relation de travail est constitutivement une relation de subordination** qui suggère un abandon d'une partie de son autonomie au service d'un projet collectif. A cet égard, une révision du cadre de l'entreprise questionne directement la manière de penser le rapport à l'autorité et à l'autonomie, vis-à-vis de cette partie constituante de l'entreprise.
- **Le corps social et l'entreprise ont un destin lié.** On peut exprimer l'idée selon laquelle le salarié « confie » au management une partie de ses potentiels actuels et futurs (par exemple, son employabilité ou ses compétences) et ce, au service du projet d'entreprise. Autrement dit, le collaborateur, contrairement à d'autres parties prenantes, se voit "transformé" par les choix de l'entreprise. En ce sens, les moyens mis en œuvre pour justifier de la réalisation d'une mission discutent directement de la manière dont vont se dessiner ses propres potentiels futurs (Segrestin, Hatchuel, Starkey, 2021).

Ce constat étant posé. Il nous permet de préciser le parti pris et la terminologie adoptée pour la suite de la réflexion. La logique de RSE distingue classiquement parties prenantes internes et externes, assignant ainsi les employés d'une entreprise au rang des "internes". Pourtant, ne retenir de la mission qu'une relation de l'entreprise à son écosystème qui différencie selon cette seule logique, c'est prendre le risque de rater une partie des enjeux qui participent de la robustesse du modèle.

Le travail est constitutif de la mission, tout du moins de sa réalisation, tout comme il est constitutif de l'entreprise. Le choix qui a été fait est de distinguer les parties prenantes suivant la manière dont leurs potentiels se trouvent affectés ou transformés par la réalisation des activités de l'entreprise. En somme, un niveau de dépendance pas nécessairement symétrique entre entreprise et ces acteurs spécifiques. Le collaborateur "produit" la mission en investissant son temps et ses compétences. En retour, les réalisations de l'entreprise impactent ses potentialités futures. **Nous proposons ici de considérer le collaborateur comme une "partie prenante attachée", c'est à dire d'une part, dont le destin est (en partie) lié à la bonne réalisation du projet collectif; et d'autre part, qui se trouve "transformé/affecté" par les modes d'organisation et les choix opérés par le management/la direction d'entreprise pour la conduite de la mission.** À cet égard, le fournisseur exclusif, le client très dépendant du produit ou service, ou encore l'actionnaire familial se situent dans ce même registre. **C'est selon ce niveau de dépendance que nous proposons de regarder le lien entre les acteurs de l'écosystème et la mission. En particulier, nous nous concentrons sur la relation de travail, et donc la place du collaborateur dans ce cadre.**

À l'heure actuelle, les implications de la mission statutaire et ses intrications avec le travail et le management demeurent largement inexploitées. Sur ce point, ni le contenu de la loi, ni le recul sur les pratiques actuelles des sociétés à mission ne nous permettent encore d'apporter d'éléments de réponses fermes à la question : **existe-t 'il des modes de managements (in)compatibles avec la pratique et l'engagement vis-à-vis d'une mission ?**

C'est cette interrogation fondamentale entre le travail de régulation managériale et la mission qui motive la tenue de ce groupe de travail au sein de la Communauté des entreprises à mission, et dont le présent rapport entend faire état des réflexions engagées dans ce cadre.

1.A.2 CE QUE LES SCIENCES DE GESTION NOUS DISENT DÉJÀ D'UN MANAGEMENT DE LA MISSION

La littérature sur le management, entendue ici comme l'activité concrète des managers en lien avec une équipe, est vaste mais éclatée. Excepté lorsqu'ils portent sur un contexte particulier (par exemple le management associatif, le management dans les PME) ces ouvrages ou travaux s'intéressent le plus souvent, sans toujours le préciser, à la grande entreprise dont les actionnaires attendent avant tout un accroissement de la valeur actionnariale. **Notre première ambition est de nous intéresser à ce qui, dans les pratiques managériales, permet de relier la mission et l'activité (le travail).**

Dans la continuité des travaux fondateurs de Blake et Mouton (1964), une première catégorie d'ouvrages cherche à identifier des traits généraux, intégrant parfois des contingences (métier, maturité des personnes, contexte etc.). Plus récemment, l'attention s'est déportée sur la posture de leader (inspirant, transformatif, authentique etc.). Qu'ils soient académiques ou non, l'ancrage est ici comportemental ou psychosociologique. Une deuxième catégorie d'ouvrage vise plutôt à instruire la difficulté de la position du management intermédiaire ou de proximité. On y trouve notamment des descriptions fines des empêchements (Clot, 2014), paradoxes, obstacles bureaucratiques, ignorances des réalités du travail d'un niveau à l'autre. Ces travaux sont rarement prescriptifs. De manière un peu réductrice, on pourrait dire que la première catégorie donne des clefs pour agir et la seconde des clefs pour réfléchir ou comprendre. **Notre première ambition est d'essayer d'alimenter la réflexion et l'action conjointement.**

À partir de ces contributions, il est possible de souligner un certain nombre d'enjeux récurrents ou contemporains vus tantôt sous l'angle de problèmes, et tantôt sous l'angle de solutions et réponses.

- **La quête de sens** touche les managers et salariés en activité mais aussi les étudiants. Cela se traduit par une attention accrue à ce qui concerne la vie personnelle d'une part, mais aussi les enjeux de transition écologique et sociale. Cela crée des situations aux effets multiples vis-à-vis desquelles les managers en charge peuvent se sentir désarmés : comportements de retrait, refus de promotions, zapping professionnel, priorisation de la vie personnelle sur la vie professionnelle, fuite de talents etc. Ce premier constat légitime **la mission** qui peut être un élément de réponse à cette quête de sens, à condition d'être perçue comme authentique et alignée avec le réel de l'activité.
- La question de **la congruence**² (authenticité, alignement entre ce qui est annoncé et ce qui se passe) a pris une place accrue. Il est difficile de dire dans quelle mesure il y a une évolution sociétale ou simplement une réaction face à la radicalisation de certaines pratiques (logiques de communication déclaratives, logiques de contrôle amplifiées par les NTIC, nouveau management public etc.) portant atteinte à cet alignement.
- Combinés à **des exigences accrues** (elles-mêmes conséquences de l'hyper compétition internationale) ces deux premiers points provoquent une augmentation du stress et plus généralement **des risques psychosociaux**, auxquels le management intermédiaire semble particulièrement exposé. Cela provoque, dans certains secteurs, de véritables crises de vocations notamment lorsqu'être manager signifie porter la charge avec de faibles latitudes, de faibles moyens (notamment en termes d'accompagnement) et un avantage salarial limité.
- La question **des marges d'action** (le pouvoir d'agir) du management intermédiaire apparaît donc comme un point crucial. Les NTIC ont semblé pouvoir permettre de dépasser le dilemme bien connu en théorie des organisations entre centralisation (pour assurer la cohérence et éviter les déviations) et décentralisation (pour s'adapter aux réalités de terrain : culture, clients, ressources etc.)³. En conséquence, par exemple, la direction de ventes d'un siège social d'une chaîne



CENTRALISATION ET DÉCENTRALISATION

C'est l'un des dilemmes majeurs en théorie des organisations (Lawrence et Lorsch, 1967 : intégration et différenciation ; Perrow, 1981). Faut-il centraliser pour assurer au mieux le contrôle, la cohérence d'ensemble ou laisser les opérateurs locaux faire ce qu'ils jugent pertinent ? On trouvera autant d'exemples en faveur de l'une que de l'autre thèse. Risque principal de la centralisation : l'application de règles absurdes dans le contexte réel qui, in fine, peuvent être un frein voire un empêchement (Clot, 2014) à la qualité du travail et à l'implication des collaborateurs. Risque principal de la décentralisation : les baronnies et mandarinats locaux, les petits arrangements, la déviance qui peuvent faire que, in fine, l'action n'est plus au service du projet d'ensemble (de la mission pour ce qui nous concerne). Les organisations dites à haute fiabilité (ou HRO : High Reliability Organizations) telles que l'aviation ou les centrales nucléaires parviennent dans une large mesure à assurer la coexistence des deux dimensions mais au prix d'une ingénierie difficile à financer par la plupart des organisations ordinaires. D'autres démarches telles que les auto-confrontations croisées ou les espaces de discussion s'inscrivent dans cette intention ●

de magasin peut en temps réel connaître les ventes d'un magasin de centre-ville en province (avec d'autres indicateurs comme la météo, par exemple en soutenant ainsi la personne responsable avec des messages, réassorts, injonctions etc.)³. Mais cette néo-bureaucratie informatisée n'échappe pas aux angles-morts créés par les impensés et les imprévus. Pire, elle aggrave la question du sens (transformant le manager en exécutant), de la congruence tout en augmentant les exigences et réduisant le pouvoir d'agir.

Ce « tableau » plutôt sombre est évidemment à relativiser et prend des formes plus ou moins abouties selon les secteurs et les ressources modératrices disponibles (marges de manœuvres). Si comme nous l'avons souligné, la mission peut constituer une ouverture, elle peut aussi constituer une nouvelle contrainte (assurer la cohérence entre le réel et la mission, reporting...).

Parmi les nombreux travaux consacrés au management, nous choisissons de nous appuyer sur deux auteurs qui, sur la base de constats en partie

2. Terme introduit en particulier par Carl Rogers.

3. Voir Encadré ci-dessus.

MANAGEMENT HORIZONTAL ET MANAGEMENT VERTICAL

Cette tension entre centralisation et décentralisation a pris une forme contemporaine particulière au niveau managérial à travers l'appel croissant à une horizontalisation des rapports de travail ou aplatissage de la chaîne hiérarchique. Cette horizontalisation est défendue selon au moins deux perspectives. La première est celle de la pertinence et de la réactivité au niveau des décisions. La critique de la bureaucratie a montré les limites et parfois le ridicule d'une chaîne hiérarchique et réglementaire qui peut conduire à être conforme plutôt qu'à assurer la mission. La seconde vient plutôt de la base et correspond à une demande de partage du pouvoir et de trouver davantage de sens au travail.

Si cette problématique s'est retrouvée dans plusieurs témoignages de notre groupe de travail, l'intervention d'Olivier Pastor, expert en gouvernance partagée, constituait une bonne illustration des tensions qui peuvent naître d'une transition vers davantage d'horizontalité (voir **Encadrés p. 21 et p. 24**) ●

similaires, développent des propositions presque opposées. Ils pourront en quelque sorte nous servir de miroir et de boussole. Ces deux auteurs sont **François Dupuy qui prolonge les travaux de Michel Crozier en sociologie des organisations et Frédéric Laloux qui voit dans de nouvelles formes d'organisations (entreprise libérée, holocratie, entreprises sociocratiques...) la préfiguration de l'organisation qu'il qualifie d'Opale**. Il s'agit dans les deux cas d'ouvrages largement diffusés, à mi-chemin entre un travail académique et la littérature managériale courante (travaux fondés sur des enquêtes, ne prenant pas la forme de recettes...). Les deux auteurs ont aussi en commun de raconter une histoire des modes de management. **Leurs approches rejettent le management par les règles (bureaucratie) et le management coercitif**. Ils s'inscrivent pour le reste dans une longue filiation entre une approche par les intérêts bien compris pour l'un (notamment le modèle tayloro-fordien) et une approche par le sens, les valeurs et la relation (notamment école des relations humaines initiée par Elton Mayo). Enfin, les deux auteurs ont le souci de relier le niveau micro et le niveau macro avec une contextualisation importante.

Ces deux auteurs, comme d'autres, partagent le constat d'une quête de sens et du risque d'un recours incantatoire aux valeurs. Ils soulignent aussi les multiples incohérences, empêchements, aveuglements organisationnels ou décisions contre productives. Ils défendent chacun à leur façon un travail de réaligement et de

F. DUPUY ET LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

François Dupuy est l'un des disciples de Michel Crozier. Il a globalement abandonné la recherche académique pour une activité de conseil, d'auteur et d'enseignant en s'appuyant sur des études de cas menées par ses soins. Ses constats quant au mal-être croissant dans les entreprises sont globalement convergents avec ceux de la littérature sur les risques psychosociaux ou la crise du management, mais il rejette vigoureusement les solutions incantatoires (affichage descendant des valeurs de l'entreprise par exemple). Pour lui, le malaise contemporain est en grande partie dû au fait que les organisations ont été contraintes de basculer d'une logique endogène (centrée sur elles-mêmes) à une logique exogène (centrée sur les clients et les parties prenantes). Ce basculement, qui lui semblait nécessaire, n'a souvent pas été accompagné par un alignement pertinent des règles du jeu. Au contraire, l'encadrement a perdu beaucoup de pouvoir en même temps que les exigences augmentaient (thèse de l'ouvrage "la fatigue des élites"). Il critique en particulier le fonctionnement en mode transversal par projet, où il y a souvent déphasage entre responsabilités et pouvoir. Dans la continuité de Crozier (notion de système d'action concret), **il souligne les écarts dommageables entre la structure affichée et le réel du fonctionnement de l'organisation**.

Adopter une telle approche conduit naturellement à avoir des réserves vis-à-vis de l'apport d'une société à mission et probablement encore davantage vis-à-vis de la raison d'être. Toutefois, le risque de "l'incantatoire" pointé par Dupuy est bien identifié dans le cadre des sociétés à mission (on peut renvoyer aux *mission statements*) d'où notamment la présence d'un comité de suivi. Mais l'apport de François Dupuy **attire aussi l'attention sur le risque d'une mission qui resterait coincée en haut et déconnectée du terrain**, notamment avec des problèmes de pouvoir (et pouvoir d'agir), d'alignement et de motivation ●

4. On peut rapprocher ce point de ce que Kevin Levillain souligne en référence aux « mission statements », notamment dans les années 90. (Levillain, 2015)

5. Il s'agit là d'un thème central de la sociologie des organisations. Les règles précises créent paradoxalement du pouvoir au profit des exécutants qui peuvent ainsi alterner entre la conformité vis-à-vis des règles et la conformité vis-à-vis des buts (d'où le pouvoir de la grève du zèle).

capacitation de l'encadrement intermédiaire. Ils divergent toutefois sur les solutions (voir Encadré p.12 et Encadré ci-dessous). Là où Frédéric Laloux défend la mission comme boussole, François Dupuy y verrait plutôt des incantations ajoutant du mal-être si elles ne sont pas la traduction du réel (s'il faut les écrire, c'est pour lui mauvais signe⁴). **D'où une première question : comment faire de la mission un miroir et une boussole authentiques ?** Là où Frédéric Laloux réfléchit, exemples à l'appui, à la réinvention de pratiques managériales permettant de faire vivre davantage d'horizontalité, François Dupuy cherche plutôt à redonner du pouvoir à l'encadrement intermédiaire (qui devra aussi rendre des comptes) avec des règles moins nombreuses et suffisamment floues pour ne pas se retourner contre leurs auteurs⁵. **D'où une deuxième question : comment assurer simultanément le besoin d'associer (horizontalité) et d'avancer / trancher (verticalité) tout en veillant à la cohérence ?**

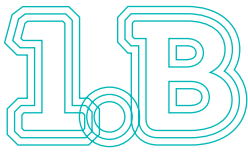


LES APPORTS DES ORGANISATIONS OPALES ET DES ENTREPRISES LIBÉRÉES

Dans son Ouvrage *Reinventing Organizations* (Laloux, 2015), l'auteur, Frédéric Laloux nous propose de classer le lot d'organisations qu'il a eu l'occasion d'observer au cours de son étude selon des caractéristiques communes telles que leurs structures organisationnelles et leurs modalités de fonctionnement, intégrant par ce biais les modalités concrètes de management. Cette taxonomie - qui repose sur une logique évolutionniste - lui permet de mettre en évidence deux éléments principaux. Le premier réside dans le fait que la grande majorité des entreprises se situent dans un paradigme orange, associé à un modèle d'organisation pyramidal, plaçant la hiérarchie au centre de la machine. À l'inverse, un petit lot d'entreprises - dites Opaless - se distingueraient par des pratiques singulières. Il les caractérise selon trois éléments cœurs : i) une ambition d'auto-gouvernance, ii) la quête de plénitude pour ceux qui y travaillent et iii) une raison d'être évolutive de l'entreprise qui explicite les fins de l'action collective.

Ces observations sont corroborées et enrichies par l'enquête récente de Weil et Dubey (2020), qui s'appuie en partie sur les mêmes cas, mais sous une forme moins prescriptive et moins normative (bien que l'ouvrage de Laloux soit modéré sur ce plan). Si on prend le temps de les méditer, leurs dix constats génériques apportent un éclairage important pour toute société à mission.

1. **Il n'y a pas de modèle à imiter mais un principe de cohérence à respecter** : la société à mission n'implique pas un modèle type de management, mais une attention aux incohérences et aux désalignements encore moins bien acceptés que dans d'autres organisations ;
2. **La volonté du dirigeant est nécessaire mais non suffisante** : la société à mission doit pouvoir, à travers son projet, embarquer la majorité de ses parties prenantes ;
3. **Le dirigeant doit être au clair vis-à-vis de la concertation et des turbulences qui peuvent en résulter** : l'adoption de la qualité de société à mission peut dans un premier temps créer davantage de turbulences que d'impacts positifs visibles ;
4. **Plutôt que de prôner une totale horizontalisation, il est préférable de poser les zones rouges ou bleues** : la mission peut entraîner une part accrue d'autonomie à l'intérieur d'un projet (subsidiarité plutôt qu'autonomie sans limites) ;
5. **Il est préférable de procéder par expérimentation, c'est-à-dire de manière progressive** : le passage en société à mission, lorsqu'il ne s'inscrit pas au moment de la création de l'entreprise, peut se faire par étape (complémentarités avec la stratégie RSE) ;
6. **L'accompagnement des dirigeants et de l'encadrement est une question cruciale** : en sus de son mandat de vérification, le comité de mission peut contribuer à jouer ce rôle et assister les dirigeants dans la conduction de ces transformations ;
7. **La tolérance aux objecteurs est un marqueur de la qualité de la transformation** : la mission n'est pas un consensus mou ou flou, mais une exigence collective déclenchant des remises en question parfois profondes ;
8. **La transparence totale peut être contreproductive** : l'alignement avec la mission étant progressif, la transparence sans répit pourrait susciter un trouble important ;
9. **La communication externe (précoce) peut se retourner contre l'organisation** : même s'il y a une réelle sincérité, ce qui pourrait ressembler à du purpose washing risque d'être dommageable en interne comme en externe. Une certaine prudence et progressivité peut être souhaitable ;
10. **Mieux vaut évaluer les progrès que de se focaliser sur des résultats de manière absolue** : l'alignement est incrémental et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue ●



SOCIÉTÉS À MISSION : L'INÉVITABLE ENJEU DU MANAGEMENT

Si la mission est l'occasion pour les entreprises de préciser leurs engagements vis-à-vis des parties dont leurs activités dépendent ou qu'elles affectent, un examen sommaire des premières formulations déposées au greffe dans le cadre de la loi Pacte permet de constater en revanche qu'elles font référence de manière inégale aux parties prenantes que sont les salariés. C'est un constat que l'on retrouve également au sein des membres du groupe de travail. Aussi, avant de commencer l'analyse, sans prétendre toutefois à l'exhaustivité, il paraît utile de proposer ici une grille de lecture, pour tenter de naviguer dans cette variété. Nous proposons de segmenter les sociétés à mission en trois principaux groupes, en fonction de la façon dont elles se réfèrent aux salariés dans leur raison d'être.

Un premier ensemble regroupe celles dont la mission se focalise sur la résolution d'un enjeu externe. Ces dernières ne font pas explicitement référence à leurs collaborateurs.

Par exemple : Faguo, "Engager notre génération contre le dérèglement climatique".

Un deuxième groupe est constitué de celles qui imbriquent la thématique des collaborateurs au cœur d'une somme d'engagements.

Par exemple : Camif "Proposer des produits et services pour la maison, conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. Voilà notre mission !"

Enfin, il est possible d'isoler celles dont l'expression est centrée sur l'humain. Plus précisément, ce sont les entreprises qui portent un projet dont l'expression est ancrée sur son corps social, et pour lequel l'alignement des pratiques managériales devient un élément constitutif de la réalisation de la mission. Par exemple : Tenzing : « Promouvoir [...] la réussite scolaire, sociale et professionnelle du plus grand nombre, en veillant tout particulièrement aux

personnes subissant des discriminations de toute nature (sociale, culturelle, géographique...) en privilégiant le développement des compétences et des expériences professionnelles. »

Néanmoins, l'expression de cette variété ne nous semble pas différenciante concernant le rapport au management. L'expérience de ce groupe de travail montre que toutes les entreprises, qu'elles fassent référence aux collaborateurs ou non, sont confrontées à des questionnements autour de sujets managériaux : que les engagements soient pris, de manière explicite, envers les parties prenantes internes ou externes, le management peut être mis en tension. Il doit alors être mobilisé pour devenir une ressource au service de la mission, et non un obstacle.



TÉMOIGNAGE

Pierre-Dominique Vitoux (CO)

CO est un cabinet de conseil en stratégie qui a fait le choix du statut coopératif (SCIC) dès sa création, en 2014. Sa mission est de « fédérer des acteurs du conseil en stratégie et mobiliser les écosystèmes (entreprises, financeurs, partenaires opérationnels) afin d'apporter aux porteurs de projets d'intérêt général une réponse adaptée et accessible pour accroître leur pérennité et leur impact ». À cette fin, CO s'est fixé 3 objectifs :

- Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général,
- Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général,
- Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de ses cabinets partenaires (Algoé, Columbus consulting, Kea&Partners, Mawenzi et Onepoint).

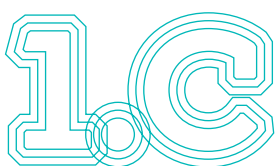
CO se caractérise par le fait que le cabinet n'a pas de salariés, l'ensemble des forces de production émanant des cabinets partenaires selon une modalité de mise à disposition temporaire (pour une durée de 6 mois en moyenne). Il n'est donc pas étonnant que la question managériale n'apparaisse pas explicitement dans les objectifs statutaires. Pour autant, avec ses cabinets partenaires, CO a mis en œuvre un certain nombre d'actions afin de s'assurer du bon alignement, entre d'une part l'intention stratégique qui est de servir les projets d'intérêt général, et d'autre part, l'exigence de faire de l'expérience CO un accélérateur de développement professionnel et humain, notamment en incitant et accompagnant les consultants dans leur engagement citoyen au-delà de CO ●



Pour répondre aux engagements vis-à-vis de l'externe, l'interne peut être mis en tension avec des injonctions contradictoires (par exemple, produire de meilleure qualité mais à coût constant). A l'inverse, pour remplir une mission vis-à-vis de l'interne, il peut y avoir des tensions vis-à-vis de l'externe (par exemple, augmenter les salaires induit une augmentation des prix).

Considérant que la société à mission se préoccupe des enjeux sociaux et environnementaux, il serait facile d'en déduire que toute entreprise à mission doit en premier lieu se préoccuper de l'enjeu social de ses collaborateurs et donc s'imposer un management vertueux. **Dans les faits, l'alignement entre l'existence d'une mission et sa déclinaison dans les pratiques managériales pose un ensemble de questions complexes auxquelles il est difficile de répondre.** Il s'agit toutefois d'une préoccupation qui traverse la plupart des sociétés à mission : les collaborateurs ne sont souvent pas là par hasard, et il faut pouvoir subjectiver et dépasser les désalignements ou paradoxes vécus.

Sans prétendre pouvoir épuiser le sujet, ce rapport propose une revue exploratoire des tensions positives ou négatives liées à l'existence d'une mission sur les pratiques managériales.



LES 7 PROBLÉMATIQUES INCONTORNABLES DU MANAGEMENT DES SOCIÉTÉS À MISSION

Nous avons cherché à **caractériser les différentes natures de tensions que l'existence d'une mission engendre sur les pratiques managériales.** Selon les entreprises, elles peuvent être positives ou négatives, et d'intensité plus ou moins fortes. Leur caractère incontournable tient au fait qu'elles se posent à chaque fois qu'une entreprise cherche à expliciter, voire définir sa raison d'être et sa mission. En revanche, cela ne préjuge nullement de l'intensité avec laquelle ces tensions se manifestent selon l'histoire, la culture et les pratiques déjà existantes.

1.C.1 L'ÉLÉMENT STATUTAIRE COMME REMISE EN CAUSE DU "BUSINESS AS USUAL"

L'inscription de la mission dans les statuts, en ce qu'elle porte un projet de transformation et en ce qu'elle donne à voir la finalité de l'entreprise non plus seulement dans le profit qu'elle doit générer, mais aussi dans ses impacts sociaux et environnementaux, constitue en soi une remise en question des équilibres établis. **Ce basculement interroge en particulier sur la répartition du pouvoir.** En cela, le statut modifié protège la réalisation de la mission contre les dérives potentielles, soit des actionnaires (volonté de privilégier le profit à court terme sur les enjeux de moyen terme inscrits dans la mission), soit des dirigeants (accaparement de la mission comme enjeu personnel du dirigeant, au détriment de la stratégie d'entreprise). **La modification des rapports de pouvoir, qui se cristallisent dans les pratiques managériales, se situe donc au cœur de la qualité de société à mission.**

1.C.2 VERS DES RAPPORTS DE POUVOIR MOINS HIÉRARCHIQUES

La société à mission n'existe pas hors sol, et sans considérations des évolutions managériales observées depuis de nombreuses années. Or, les nouvelles formes de management tendent aujourd'hui à substituer à la tradition uniquement hiérarchique, une vision plus partenariale des relations dans l'entreprise (voir **Encadrés p. 12 et p. 13**). L'existence d'un comité de mission comme nouvel élément de gouvernance de l'entreprise, incluant au minimum un salarié, vient modifier la ligne hiérarchique existante. En outre, **l'attractivité des sociétés à mission, fondée sur le surcroît de sens qu'elles incarnent, se conjugue souvent avec l'attente de formes de participation où chacun se sent en position d'agir, de manière collégiale, dans le sens de la mission.** Par ailleurs, les règles du métier et du bien faire son travail, les coopérations, les mutualisations de savoirs et de compétences, sont des facteurs déterminants de la bonne mise en œuvre de la mission.

1.C.3 SOLIDARITÉ ENTRE LES COLLABORATEURS

L'existence d'une mission crée une dynamique de solidarité particulière entre les collaborateurs. **Parce qu'elle donne un objectif commun, elle fédère et rapproche les collaborateurs en rendant visibles une ambition et un sens de**

TÉMOIGNAGE

Florence Guémy (Bayard Presse)

Chez Bayard Presse, la mission se traduit par une forte solidarité entre les départements. Ainsi, l'entreprise a-t-elle mis en place une vision consolidée de l'entreprise, permettant de compenser les performances entre les services qui ont obtenu des résultats en-deçà des objectifs et ceux qui les ont dépassés. Avant tout, c'est le résultat global de l'entreprise qui intéresse, et non les résultats isolés. Cet esprit se traduit aussi par la place de la dimension collective dans la politique de rémunération, mais aussi une "mission handicap" ou le recours au « contrat génération » ●



l'action communs, en rupture avec les logiques de compétition individuelle, là où l'entreprise traditionnelle peut fonctionner plus facilement en étoile avec des départements se parlant peu. Une finalité partagée introduite par la mission peut ainsi induire des modes de coopération plus riches et favoriser un "vivre ensemble" professionnel, dont il conviendra d'apprécier l'efficacité. Cette collaboration accrue peut constituer dans certains cas, un aspect à part entière de la mission en visant par exemple à collectiviser davantage les résultats ou à favoriser le lien social entre les différentes fonctions, se traduisant finalement par la création d'une culture commune et d'un attachement plus fort à l'entreprise.

1.C.4 LA COHÉRENCE COMME ENJEU CENTRAL

Assurer la cohérence du management avec les objectifs de la mission apparaît essentiel. Par nature, la société à mission met en place une architecture de la preuve permettant de montrer à ses parties prenantes l'atteinte des engagements qu'elle a pris statutairement. De ce fait, elle se voit exposée en permanence à la critique de ceux (salariés, clients, autres parties prenantes) qui pourraient dénoncer un éventuel écart entre les intentions et la réalité des actes. Ce risque existe déjà aujourd'hui (risque de réputation), mais il devient consubstantiel à l'existence d'une mission. La gouvernance de l'entreprise devra donc en permanence rechercher et mettre en visibilité la cohérence et un alignement de bout en bout entre mission, organisation et pratiques managériales. Cette cohérence suscitera une plus grande adhésion au projet et le rendra plus crédible.

TÉMOIGNAGE

Eric Delannoy (Tenzing)

Tenzing est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle. Sa raison d'être consiste à faire du conseil un levier d'ascension pour les jeunes issus de milieu populaire. Elle peut provoquer une suspicion quant à la capacité du cabinet à produire du conseil de qualité équivalente aux autres cabinets. En effet, le secteur du conseil est très concurrentiel et très élitiste. Les clients pourraient avoir un a priori négatif ou une frilosité vis-à-vis d'un cabinet qui présente un recrutement différent. Tenzing doit donc faire preuve, plus que les autres, de la qualité de son travail. Cet impératif d'excellence est un point de vigilance qui est toujours mis en avant lors des recrutements : bien faire son métier constitue le socle du projet social ●



1.C.5 IMPÉRATIF D'EXCELLENCE... AU SERVICE DE LA MISSION

La société à mission est soumise à un impératif d'excellence : il paraît important que cet impératif soit porté par le management et transmis aux collaborateurs. Dès lors que l'entreprise se fixe des objectifs plus difficiles à comptabiliser (voire impossibles à évaluer dans l'attente d'une réelle comptabilité extra-financière), des moyens spécifiques doivent être définis pour démontrer le lien entre performance sociale et environnementale et performance économique. **Plus que toutes autres, les entreprises qui se donnent une mission sont confrontées à un enjeu de crédibilisation par des preuves permanentes qui imposent l'excellence de son action.** Cette excellence, bien sûr, doit être au service de la mission. D'autant plus qu'en cas d'échec, de recapitalisation ou de rachat, la mission pourrait être rediscutée et mise en péril.

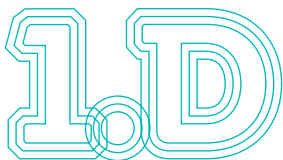
1.C.6 LA CULTURE ET L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE ONT DES EFFETS SUR LA MANIÈRE DONT S'INTÈGRE LA MISSION

Les différents témoignages du groupe de travail suggèrent que les tensions entre les pratiques managériales et l'existence d'une mission s'expriment différemment selon la construction historique des entreprises. Pour les entreprises récemment créées sur un "pourquoi", l'alignement des pratiques managériales avec la mission semble ne pas entrer en conflit avec des pratiques préexistantes. Celles historiquement

imprégnées de forts engagements sociaux ou environnementaux semblent faire face à un enjeu de cohérence entre leur socle historique et le projet actuel. Enfin, pour celles qui souhaitent prendre le virage de la société à mission, l'intégration des pratiques managériales dans leur transformation paraît nécessiter une attention et un effort particuliers.

1.C.7 LA MISSION EST UNE TRAJECTOIRE ET S'INSCRIT DANS LA DURÉE

La raison d'être se traduit par des objectifs statutaires qui s'inscrivent dans la durée. A mesure que l'entreprise avance, le corps social évolue. Les attentes des plus jeunes peuvent différer de celles des plus anciens. Ces changements sociétaux influencent nécessairement les pratiques managériales et créent des contraintes supplémentaires. **La traduction de la mission dans les pratiques managériales peut donc changer au fil du temps en fonction des évolutions sociétales.**



SYNTHÈSE DES PREMIERS CONSTATS : LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE AU CŒUR D'UN NOÉUD DE TENSIONS

En synthèse, ce premier développement consolide une conviction : **le renouvellement du cadre de gouvernance par la mission rend difficilement crédible la thèse du statu quo managérial.** Bien qu'elle n'invalide pas toujours les représentations et les modes d'actions du management selon le même registre ou avec la même vigueur, nous avons pu exprimer avec la recension de quelques intangibles une variété de tensions, qui sont autant de "passages obligés", c'est-à-dire de points de vigilances à considérer

par la direction dès lors qu'une réflexion sur l'élaboration de la mission est engagée. Ces points d'attention trouvent leur fondement dans le statut particulier du collaborateur dans l'action collective - en tant que partie prenante qui réalise la mission par son travail et dont les réalisations affectent ses potentiels futurs. Aussi, trois axes de réflexion permettent-ils de s'emparer de la plupart des points d'attention identifiés.

Ils prennent la forme d'une série d'interrogations quant aux effets concrets de la mission sur les pratiques managériales. Ils font émerger et désignent plus particulièrement l'équilibre difficilement tenable du "management intermédiaire", et invitent à repenser son rôle et ses attributions :

1. Une première interrogation porte sur la **place des collaborateurs⁶** : l'existence d'une mission implique-t-elle l'embarquement de tous les collaborateurs ? Impacte-t-elle le dialogue social et l'action syndicale ? En quoi peut-elle servir de prétexte à des collaborateurs de "freiner" d'autres transformations ou dynamiques nécessaires à l'entreprise ?
2. Les questionnements portent également sur la manière dont la mission modifie **le rapport au pouvoir et les modes managériaux** : en quoi influence-t-elle l'exercice du leadership ? A-t-elle un impact sur le choix des critères d'évaluation ? Sur les pratiques de rémunération ?
3. Enfin, des interrogations émergent aussi sur **la cohérence nécessaire du management** par rapport à la mission : l'existence d'une mission implique-t-elle de faire évoluer le contrat de travail du manager ? La mission facilite ou complique-t-elle le rôle de l'encadrement intermédiaire ? Faut-il un accompagnement spécifique pour trancher parmi d'éventuelles injonctions contradictoires ? La mission prend-elle en compte et prévient-t-elle les dilemmes éthiques ou de responsabilité pour les managers et leurs collaborateurs, leur donne-t-elle la possibilité d'alerter en cas d'écart manifeste entre la raison d'être ou la mission et les pratiques professionnelles, en particulier managériales ?

Si nous essayons dans la suite du rapport de donner des outils pour répondre à ces enjeux, il n'existe pas de réponses universelles. Chaque entreprise pourra tenter de résoudre ses problématiques à sa manière et en cohérence avec ses spécificités.

6. Toute personne qui apporte sa force de production à titre principal dans la réalisation d'un projet quel que soit son statut.



ÉCLAIRAGES CONCRETS POUR ALIGNER LE MANAGEMENT AUX EXIGENCES DE LA MISSION

Pour organiser la réflexion et la restitution des éclairages, quatre grands thèmes ont été ciblés : exercice du leadership, subsidiarité et confiance, évaluation des collaborateurs, rémunération des collaborateurs. Le choix de ces thèmes se justifie par leur centralité dans la littérature managériale, mais aussi dans les témoignages exprimés dans le cadre du groupe de travail.





EXERCICE DU LEADERSHIP

2.A.1 LA TRADUCTION DE LA MISSION DANS LE MANAGEMENT

Il est nécessaire que la mission, notamment les objectifs, se traduisent dans le management, sans quoi la cohérence et la crédibilité de l'objectif peuvent être remises en cause, et l'entreprise accusée de « *social* », « *green* » ou de « *purpose washing* ».



TÉMOIGNAGE

Jean-Paul Bouchet
Ancien secrétaire général de la CFDT Cadres

Jean-Paul Bouchet, ancien secrétaire général de la CFDT Cadres et lui-même ancien cadre dirigeant, a réfléchi de nombreuses années à la RSE, et plus spécifiquement à la responsabilité sociale des cadres. Il a notamment participé à la rédaction d'un code éthique à destination des cadres⁷ et d'un « Manifeste pour un management responsable en temps de crise⁸ ».

Il a constaté **l'angle mort dont sont victimes les managers intermédiaires dans les démarches de RSE**. Plus spécifiquement, il a été frappé par **l'isolement des managers et le déficit d'appui professionnel et personnel en situation de dilemme éthique**. Son témoignage a contribué à remettre le manager au centre de la réflexion : la mission ne doit pas constituer une injonction supplémentaire mais être une ressource pour procurer du sens et un appui pour résoudre ces dilemmes. Cela suppose que les conditions d'exercice de la responsabilité managériale aient fait l'objet de discussions voire de négociations très en amont. Celles-ci pourraient se concrétiser par un contrat managérial (voir **Encadré droite p. 23**) ou par la création d'un référentiel de règles et de pratiques conformes à la mission. Cela peut venir en complément de référentiels déjà existants en matière d'éthique ou de déontologie professionnelle. ●



Mais la déclinaison de ces objectifs dans l'activité ne doit pas exclusivement se traduire, comme le font parfois les politiques de RSE traditionnelles, par une charge de travail supplémentaire pour les managers. En effet, les managers restent encore trop souvent les oubliés de ce type de démarche. Aux exigences de résultats ne sont pas toujours associés les moyens pour y répondre (pouvoir d'agir, ressources, autorité etc.). Ainsi, **le management fait-il face de manière récurrente à des injonctions contradictoires (voir notamment Encadré droite p. 12) ?**

Dans ce champ de contraintes, **l'enjeu est de faire de la mission non pas une source d'injonctions supplémentaires, mais bien une ressource pour trancher les décisions difficiles.**

À ce titre, la déclinaison opérationnelle des objectifs statutaires de la mission s'impose en tant que feuille de route qui doit faciliter l'action des managers, pour peu qu'elle ne les installe pas dans des injonctions contradictoires par rapport à leurs pratiques.

SUGGESTIONS DU GT

NE PAS ISOLER LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE

Le management intermédiaire est souvent isolé dans ses choix et encore plus dans ses dilemmes : **il est régulièrement au cœur d'injonctions contradictoires entre les différents objectifs imposés par la ligne hiérarchique (gestion des budgets, suivi des résultats, pression opérationnelle, ...) et la demande croissante de responsabilité**. Ainsi, de plus en plus de salariés refusent-ils aujourd'hui de devenir managers, compte tenu de toutes les contraintes qui y sont associées. Par ailleurs, avec l'autonomisation croissante des salariés et leur implication dans la mission, le management intermédiaire risque d'être marginalisé dans ce rapprochement entre la base et les équipes de direction. Dans la mise en œuvre des objectifs de la mission, il doit être pris en compte, entouré et écouté afin d'éviter l'apparition de tensions managériales.

7. "Responsabilité professionnelle éthique et sociale", Code UNI pour les cadres, 2010.

8. "Manifeste pour un management responsable en temps de crise", Congrès cadre UNI Europa, 2012.

Dans les entreprises qui en possèdent, les lieux de dialogue social pourraient par exemple traiter des sujets de difficultés managériales en plus de leurs objets traditionnels. Ce type d'assemblée permet de faire remonter des témoignages de salariés de terrain, qui peuvent constituer un véritable appui au management intermédiaire dans ses échanges avec la direction.

L'entreprise peut également prévoir des groupes de travail transversaux pour les managers. Ces lieux peuvent être l'occasion d'échanger autour des difficultés rencontrées, dans une logique de co-développement. Ils permettent ainsi d'offrir appui et écoute et de partager des clés pour surmonter les situations complexes.

DÉFINIR UN CADRE DE RÉFÉRENCE POUR L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ

Afin de faire de la mission un appui plutôt qu'une contrainte pour le management, il semble alors nécessaire de créer un cadre de référence auquel les managers peuvent se référer, c'est-à-dire définir des conditions d'exercice de la responsabilité qui ne soient pas en opposition avec les différentes contraintes qui pèsent déjà sur eux. Une définition claire de ce cadre, ou de ces conditions, permet notamment de rendre opérationnels les objectifs de la raison d'être.

Ce cadre peut découler directement de la raison d'être et des objectifs pris pour la réaliser. Le comité de mission peut alors constituer le lieu de définition de ce cadre. Il peut aussi faire l'objet d'une négociation dans le cadre des relations collectives du travail.

TÉMOIGNAGE

**Elizabeth Soubelet (Ma Bonne Étoile)
et Thierry Gauthron (Altman Partners)
sur la certification B Corp**

Le label B Corp, émanant de l'ONG internationale B Lab, vise à inciter les entreprises à appréhender et améliorer leur impact environnemental et social. **L'obtention du label suppose de respecter des critères d'évaluation exigeants et d'inscrire une raison d'être commune dans ses statuts** (en plus du celle spécifique à l'entreprise) : "La Société entend générer un impact social, sociétal et environnemental positif et significatif dans l'exercice de ses activités". Pour être "B Certifiée", il faut obtenir le score de 80 points sur 200 à l'évaluation de performance BIA (B Impact Assessment). **Les questions sont réparties en cinq grands thèmes :**

gouvernance, collaborateurs, communauté, environnement et clients.

Le BIA est un excellent moyen de renforcer la mise en œuvre des engagements, en apportant des éléments concrets, tangibles, et accessibles à l'ensemble des salariés, favorisant la diffusion de la mission à tous les niveaux de l'organisation.

L'exhaustivité des questions invite aussi à progresser sur tous les sujets, **de manière à appréhender à la fois le modèle d'affaire et le comportement de l'entreprise de manière holistique**. Les modèles d'affaires à impact qui s'appliquent à une entreprise sont évalués en examinant les composantes du modèle telles que :

- Son ampleur (par exemple, le pourcentage des revenus provenant des produits bénéfiques) ;
- Le caractère direct de l'impact créé ;
- La mesure dans laquelle l'entreprise évalue, gère et vérifie l'impact créé (par le biais de certifications de tiers, de sondages auprès des parties prenantes, etc.).

L'exigence du questionnaire et le rayonnement de B Corp permettent par ailleurs d'afficher **une cohérence de l'engagement de bout en bout**. Ce questionnaire constitue ainsi un bon cadre de référence pour être un appui au manager dans l'exercice de sa responsabilité ●



Par ailleurs, le label B-Corp, par son exhaustivité, l'exigence de ses indicateurs et les questionnements positifs qu'il suscite, peut également constituer un outil intéressant et complémentaire de la mission.

INTERROGER LES PARADIGMES ET LES SYSTÈMES EN PLACE

Les injonctions contradictoires naissent souvent de conflits entre anciennes et nouvelles normes. Intégrer un nouveau cadre en appui de la mission ne supprimera pas les injonctions contradictoires s'il est en conflit avec d'anciennes pratiques qui ne sont pas remises en question. Chaque entreprise a son histoire propre, en particulier pour les entreprises qui ne sont pas nées "à mission", il est possible que des habitudes liées à des logiques de court-terme et de recherche de profit au détriment d'autres indicateurs se soient installées. Interroger les anciens cadres et les anciens systèmes en recherchant toutes les normes et les pratiques contraires aux objectifs de la mission semble constituer un passage obligé pour faciliter l'appropriation managériale de la mission, et donc, sa bonne réussite.

2.A.2 ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Dans une entreprise, les profils de collaborateurs sont pluriels. Si la recherche de sens dans le travail correspond à une demande tendancielle en hausse, tous les collaborateurs ne se sentent pas équitablement investis de la mission - dont la genèse et les contours sont d'ailleurs généralement déterminés par les équipes dirigeantes. L'hétérogénéité de l'implication des collaborateurs dans la mission peut être porteuse de conflits entre les personnes très engagées et celles qui le sont moins.

“Forcer” l'engagement des collaborateurs serait évidemment contre-productif et source de tension, au-delà des enjeux éthiques que cela poserait. La mission ne peut donc pas s'imposer à tous, et la variété des points de vue doit être respectée.

Néanmoins **l'appropriation de la mission par les collaborateurs apparaît clé**, et ce à plusieurs égards. D'abord, il est très probable qu'un fort investissement de la part des collaborateurs implique un meilleur respect de la mission : en se l'appropriant, les collaborateurs pourront davantage aller “au-delà” de leur contrat de travail pour s'investir dans la mission, être force de proposition et porteurs d'initiatives.

Ensuite, cet investissement peut être source d'une plus grande satisfaction dans le travail en offrant du sens à leur activité. **L'attachement à la mission**



TÉMOIGNAGE

Olivier Pastor (expert en gouvernance partagée)

Olivier Pastor a cofondé en 2010 l'Université du Nous, laboratoire d'expérimentation de la gouvernance partagée. Ce modèle promeut la distribution du pouvoir et de la responsabilité de manière équivalente dans l'organisation. De telles transformations suscitent une adhésion plus ou moins forte des collaborateurs. L'un des écueils qu'il a observé dans les entreprises était le développement de conflits et de rapports de force entre les « pro » et les « anti » gouvernance partagée. La différence du niveau d'engagement des collaborateurs peut donc être source de tension dans l'entreprise ●



peut favoriser l'engagement et donc protéger, en plus des objectifs, la pérennité des relations entre les collaborateurs et l'entreprise.

Enfin, offrir la capacité aux individus de s'approprier la mission s'inscrit dans une démarche d'inclusion, permettant de montrer aux collaborateurs qu'ils sont, à part entière, les membres d'un même collectif qui s'oriente vers l'horizon commun défini par la mission.

Dès lors, il est important de mettre en place les conditions de cette appropriation.

SUGGESTIONS DU GT

CO-CONSTRUIRE AUTANT QUE POSSIBLE LA MISSION AVEC SES COLLABORATEURS

La co-construction de la mission avec les salariés constitue un prérequis pour que ces derniers se l'approprient réellement. **Plus les collaborateurs auront participé à la définition de la mission, plus ils seront à même de la porter et d'en être acteurs par la suite.** De plus, comme évoqué dans l'introduction, les collaborateurs sont attachés à l'entreprise d'une manière spécifique : ils lui confient une partie de leur autonomie et de leurs potentiels futurs. En ce sens, il paraît légitime qu'ils puissent influencer la manière dont l'entreprise définit son futur souhaitable. Cette co-construction est également l'occasion pour les dirigeants de soumettre leur vision à l'épreuve du terrain, même si cela peut comporter un risque de délégitimation.

Il existe plusieurs degrés de co-construction, de la simple consultation à la co-rédaction de la raison d'être et des objectifs. Même dans les grandes entreprises, cette construction collective est possible : la raison d'être de la MACIF, par exemple, est issue d'une consultation de 15 000 sociétaires, délégués et collaborateurs⁹.

Il semblerait néanmoins que plus la taille de l'entreprise est importante, plus le degré de co-construction résulte d'un arbitrage entre le temps et les moyens que les dirigeants sont prêts à consacrer à ce projet. Ce degré dépend également de l'implication possible des salariés : la construction de la mission ne doit pas impliquer une surcharge de travail, notamment pour ceux qui sont déjà très engagés dans l'entreprise.

9. <https://presse.macif.fr/actualites/la-macif-revele-sa-raison-detre-issue-dune-consultation-inedite-menee-apres-de-15-000-personnes-832f-821df.html>

Ainsi, le degré de co-construction dépend-il d'un ensemble de facteurs : de la culture hiérarchique de l'entreprise, de l'implication possible des collaborateurs et du caractère plus ou moins centralisé du leadership. **En tenant compte de ces contraintes, le groupe de travail recommande de construire la mission le plus collectivement possible.**

MATÉRIALISER LE PROJET AUX YEUX DES COLLABORATEURS AU QUOTIDIEN ET LEUR DONNER LA POSSIBILITÉ D'EN DEVENIR ACTEURS

Dans la réalité, la mission émane généralement de la direction générale. Et si les collaborateurs ont participé à leur élaboration, l'évolution de l'entreprise et le renouvellement de ses effectifs dans le temps, rendra à minima ce point d'origine lointain dans les esprits. La traduction concrète de la mission dans le travail peut être difficile à percevoir pour l'ensemble des collaborateurs. **Si le projet apparaît éloigné des enjeux de terrain ou comme simple objet de communication, il est probable qu'il ne suscite pas l'adhésion ou d'engagements particuliers.** La mission amène à revenir à la finalité de l'activité de l'entreprise, ce qui se joue dans l'interface avec un client, un bénéficiaire, un usager. Si la démarche de la mission n'intègre pas cela, le risque est bien celui d'une difficulté de perception ou de frustration.

Il paraît dès lors important de matérialiser le projet aux yeux des collaborateurs dans leur métier. Sans obligatoirement parler de co-construction, cela commence à minima par des actions d'appropriation de la mission, de partage du sens et de recueil des avis quant à leur perception de l'écart entre leur quotidien dans l'entreprise et les intentions extériorisées par la mission : organisation de groupes de travail, de réunions d'équipe, d'enquêtes ciblées ou même enrichissement du dialogue social (voir La place des syndicats, 2.B.2).

Attention néanmoins, comme pour le management, à ce que ces nouvelles pratiques ne deviennent pas des contraintes supplémentaires et empêchent les collaborateurs de mener à bien leurs tâches.

De plus, il paraît nécessaire de procéder progressivement, par expérimentation plutôt que par basculement total, en favorisant les retours d'expérience. Il s'agit d'éviter les déceptions ou les boomerangs douloureux causés par des promesses trop ambitieuses ou, au contraire, des "effets tunnel" qui font perdre de vue la finalité de la démarche.

LAISSER UNE PLACE À LA FORMATION DE COMMUNAUTÉS VOLONTAIRES

Pour aller au-delà de la traduction des engagements dans l'activité, il peut être intéressant de favoriser les initiatives "par le bas" pour développer de nouvelles actions. Beaucoup d'entreprises, à partir de questionnaires menés auprès des collaborateurs, offrent la possibilité de créer des communautés volontaires pour porter des sujets de transition sociale ou environnementale dans l'entreprise. Ces réseaux volontaires peuvent être des relais intéressants à solliciter pour trouver de nouvelles manières de répondre à la mission, tout en encourageant l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs.



TÉMOIGNAGE

Maud Lévrier (Ouest France)

C'est par la formation de communautés volontaires que la politique développement durable de Ouest-France a été lancée. Un appel à volontaires a amené une cinquantaine de collaborateurs à apporter leur énergie et leur expertise pour faire avancer le projet. Les responsables du pilotage transversal des thématiques de développement durable n'étaient pas nécessairement des managers et s'investissaient en parallèle de leurs missions habituelles. Ouest-France a choisi de poursuivre cette démarche. Cela permet aux collaborateurs qui le souhaitent de s'engager en parallèle de leurs missions, en s'affranchissant des contraintes structurelles liées à l'organigramme ●



2.A.3 ARTICULER LA MISSION AVEC LA TRAJECTOIRE DE L'ENTREPRISE

L'accès à la qualité de société à mission s'inscrit dans la trajectoire de l'entreprise et son histoire propre. Même dans les entreprises nées "à mission", les contraintes liées au secteur d'activité ou le climat économique national peuvent impliquer la nécessité de mettre en place des transformations particulières dans l'entreprise : il en va de la survie de l'entreprise, et donc de la mission, d'être viable économiquement.

La difficulté est alors d'articuler cette transformation avec la mission sans mettre en danger l'une ou l'autre des dynamiques. Par ailleurs, les entreprises s'étant dotées d'une mission de longue date peuvent avoir des difficultés à faire vivre les exigences de la mission au même rythme

que les changements pouvant affecter le corps social. Ainsi des fractures générationnelles, voire des oppositions, sont susceptibles de naître d'une possible instrumentalisation de la mission pour préserver des avantages acquis pour certains ou au contraire justifier les logiques de changement pour d'autres.

TÉMOIGNAGE

Maud Lévrier (Ouest France)

Avec la décroissance constante de la diffusion papier et la construction en cours d'un nouveau modèle économique, Ouest-France est face à une transformation profonde. Cette évolution amène de nouvelles attentes en termes de management (passant d'une posture d'expert à une posture d'animateur d'équipe), mais pas seulement. L'enjeu est de mener cette transformation dans le respect des valeurs humanistes portées par l'entreprise. Ces valeurs humanistes se sont historiquement traduites par la construction d'un modèle, d'un corpus et d'un dialogue social riches (nombreux accords collectifs, thématiques de négociation nombreuses). Aujourd'hui, la transformation liée à l'évolution du monde de la presse fait naître de nouvelles thématiques de discussions paritaires qu'il convient de traiter, tout en les articulant avec ce corpus historique. Cette articulation nécessite de faire œuvre de pédagogie pour affirmer clairement sa compatibilité avec les valeurs de l'entreprise et gérer au mieux ses conséquences potentielles sur les pratiques installées de longue date. L'un des enjeux est de s'assurer que les valeurs et la mission demeurent des moteurs de développement pour l'entreprise en phase avec ses évolutions ●



SUGGESTIONS DU GT

OFFRIR UN APPUI AUX MANAGERS POUR MENER À BIEN LA TRANSFORMATION

Pour s'assurer que la mission n'entre pas en conflit avec les transitions auxquelles l'entreprise fait face en parallèle, il paraît important d'offrir aux collaborateurs, et en particulier aux managers, des outils pour mener la transformation avec un véritable appui. Cela peut passer, comme pour la mission, par un cadre de référence aidant à trancher. Pour cela, il est important que les différents référentiels, ceux de la mission et ceux des autres transformations n'entrent pas en conflit. Au mieux, ces différents cadres se nourrissent mutuellement.

TÉMOIGNAGE

Florence Guémy (Bayard Presse)

Bayard est une entreprise « à mission » depuis sa création, son actionnaire l'ayant conçue à l'origine comme un projet d'accompagnement social inspiré par les valeurs chrétiennes. L'entreprise a engagé une démarche pour inscrire sa mission formellement dans les statuts. Depuis quelques années, Bayard est traversée par une transformation profonde (transformation des médias marquée par l'arrivée du digital) qui oblige à des remises en question et à de l'innovation dans un écosystème de plus en plus incertain et complexe. Cette évolution rejaillit sur les managers, dont le rôle se refonde sur des enjeux d'animation d'équipe et de régulation relationnelle. Avec cette transition, il y a une recherche forte d'horizontalité dans les relations humaines.

Pour accompagner les managers dans cette évolution, et protéger dans le même temps la mission, Bayard a mis en place **un contrat de responsabilité managériale** : emblématique de la vision de l'entreprise, ce contrat est construit pour accompagner les managers. Les principes d'action-clé de ce contrat : donner le sens, faire preuve de courage, être acteur et rendre ses collaborateurs acteurs de la transformation, faciliter la coopération, susciter l'innovation. Ce cadre permet d'offrir une vision aux managers de ce qui est attendu d'eux au regard de la mission, et d'engager des formations pour les accompagner dans ces nouvelles compétences et de sécuriser la mission en même temps que la transformation ●



SUBSIDIARITÉ ET CONFIANCE

2.B.1 TROUVER LE BON ÉQUILIBRE DANS LA DÉFINITION DES STRATES DE RESPONSABILITÉ

Nous avons souligné la place centrale de la polarité horizontalité / verticalité dans les écrits sur le management. Si, comme le conseille François Dupuy, il est important d'armer les managers intermédiaires de leviers pour trancher, la tendance générale des pratiques managériales va plutôt vers

une horizontalisation des rapports de pouvoir dans l'entreprise, comme le promeut Frédéric Laloux.

Les témoignages reçus dans le cadre de ce groupe de travail tendent à montrer que les entreprises à mission n'échappent pas à cette tendance, en particulier au sein des petites et moyennes structures. Ces retours d'expérience ont permis de montrer que repenser en profondeur les rapports de pouvoir n'était pas toujours chose aisée. Il n'existe pas de recette miracle, et chaque entreprise est inscrite dans sa culture spécifique. Néanmoins, le fort investissement en temps et en énergie demandé par une telle transition est un invariant dans les retours recueillis.

SUGGESTIONS DU GT

NE PAS ALLER TROP VITE DANS LA TRANSITION

Les entreprises sont des organisations complexes dans lesquelles un ensemble de pratiques et d'habitudes sont installées. Toute transformation vers plus d'horizontalité doit se faire de manière progressive. Les décisions importantes nécessitent d'être discutées, parfois longuement. Le processus implique aussi de revenir parfois sur ses pas et de recommencer. Il paraît donc important de **se fixer des échéances réalistes, sans pour autant faire de la transformation un horizon lointain et abstrait**, c'est-à-dire jalonner le processus de transformation d'un ensemble d'étapes-clés.

DÉFINIR DES STRATES DE RESPONSABILITÉ

Si la tendance sociétale va dans le sens d'une forte critique des formes traditionnelles de rapports de pouvoir hiérarchiques dans les entreprises, les témoignages suggèrent qu'une absence totale de verticalité n'est pas souhaitable. **L'horizontalité à outrance peut aller à l'encontre de l'efficacité économique qui reste primordiale pour la survie de l'entreprise et de la mission.** Les décisions stratégiques, par exemple, doivent parfois être prises en comité restreint pour respecter les contraintes temporelles.

Néanmoins, l'horizontalité ne doit pas se comprendre uniquement comme une remise en cause des rapports hiérarchiques. Elle correspond aussi un autre mode de management, davantage tourné vers l'animation d'équipes, les rapports humains et la responsabilisation plutôt que le contrôle et la surveillance.

TÉMOIGNAGE

Olivier Pastor (expert en gouvernance partagée)

Olivier Pastor a accompagné plusieurs entreprises dans leur transformation avec comme ambition d'aller vers la gouvernance partagée. Ce modèle propose l'horizontalisation des relations dans l'entreprise, notamment par la mise en place de la relation d'équivalence au pouvoir et de la décision par consentement (par agrégation des points de vue plutôt que par consensus comme dans les débats classiques). Par opposition, les entreprises verticales s'appuient avant tout sur le leadership.

Bien qu'il soit sollicité comme expert en gouvernance partagée, Olivier Pastor intervient régulièrement pour re-verticaliser les entreprises. En effet, l'horizontalité est souvent comprise comme une distribution des pouvoirs, mais rarement comme une distribution de la responsabilité. En abolissant toute hiérarchie, sans distribuer la responsabilité, les entreprises n'arrivent pas toujours à aligner les objectifs sur la stratégie, et donc à fonctionner efficacement ●



2.B.2 LA PLACE DES SYNDICATS

La représentation syndicale ne doit pas être confondue avec la représentation salariale. Les taux de syndicalisation (autour de 7 ou 8%¹⁰), assez faibles et en baisse tendancielle depuis les années 1980, accentuent ce décalage. Mais ces taux varient beaucoup selon la taille de l'entreprise et son secteur : le sujet des syndicats ne se posera pas de la même manière d'une entreprise à l'autre. Bien que les organisations syndicales aient leur logique propre et ne constituent pas toujours les relais directs de la parole salariale, ils sont les seuls à remplir ce rôle représentatif : ils nous semblent donc constituer un relais important pour l'appropriation de la mission par l'ensemble des collaborateurs.

Dans la plupart des organisations, les négociations dans le cadre du dialogue social concernent avant tout les conditions de travail et d'emploi. Ces thèmes cristallisent les oppositions entre syndicats et dirigeants et favorisent les jeux de posture. Le dialogue social peine à sortir de ces sujets traditionnels. Ainsi, **les syndicats ont globalement, jusqu'à aujourd'hui, un rapport distancié à la mission.** Celle-ci est comprise comme une continuité des

10. "La syndicalisation en France" DARES Analyse, Mai 2016.
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2016-025.pdf>

politiques de RSE, desquelles ils se méfient car perçues comme l'apanage voire un gadget du dirigeant, et objets de communication. Par ailleurs, les syndicats ne sont traditionnellement pas à l'aise pour s'immiscer dans des démarches non contraignantes, dans lesquelles il n'y a pas ou peu de logique de négociation. Or il est important, comme évoqué plus haut, de tenter d'embarquer les collaborateurs dans la mission. **Intégrer la mission dans le dialogue social peut s'avérer constructif pour favoriser cet engagement, et ainsi créer de meilleures conditions pour accomplir la mission.** Réciproquement, la mission peut être un outil pour aller vers un dialogue social revitalisé.

Plus précisément, le comité de mission lui-même peut devenir un instrument de dialogue social

TÉMOIGNAGE

Jean-Paul Bouchet (ancien secrétaire général de la CFDT Cadres)

Jean-Paul Bouchet a témoigné de la distance dont peuvent faire preuve les organisations syndicales vis-à-vis des initiatives associées à la RSE. Néanmoins, toutes n'ont pas été réticentes à participer à ces discussions, notamment parce que la mission interroge la répartition du pouvoir. Jean-Paul Bouchet a par ailleurs témoigné des limites du dialogue social tel qu'il se pratique aujourd'hui, encore trop souvent structuré par des postures idéologiques, dominé par les conditions d'emploi, de conditions de travail et pas assez centré sur les conditions du "bien faire son travail", précisément au regard d'une finalité. Il défend les questions de responsabilité professionnelle dans le cadre de la négociation collective. Questionner les pratiques managériales, les modèles de management mais aussi les outils de gestion sur lesquels s'appuient les managers au quotidien, au regard d'une mission, d'une raison d'être, pourrait être un exercice pratique de mise en cohérence et pourquoi pas l'objet d'une négociation, en associant les acteurs concernés. Trop souvent les négociateurs oublient les managers. Du coup, les compromis négociés et résultats obtenus se traduisent pour les managers par une charge additionnelle, des injonctions très contradictoires voire des dilemmes de responsabilité sans disposer des moindres appuis car pas même discutés en amont. Il est donc nécessaire dès le début des échanges d'intégrer ces questions, de discuter du calendrier, du rythme de déploiement et pourquoi pas de la méthode de déploiement du chantier de la mission. ●



dans le rapport qu'il établit avec les autres organes de gouvernance de l'entreprise, en particulier avec le CSE quand il existe.

SUGGESTIONS DU GT

INTRODUIRE LA MISSION, OU PLUS LARGEMENT LA FINALITÉ DU TRAVAIL, DANS LE DIALOGUE SOCIAL

Introduire la mission dans le dialogue social revient à poser la question de la finalité de l'activité, et donc plus largement celle de la professionnalité. Ces thèmes sont valorisants pour les salariés et permettent d'aborder la question du sens du travail, notamment pour les jeunes diplômés. Ces débats pourraient ainsi permettre de sortir du périmètre restreint des conditions de travail et des jeux de posture qui l'accompagnent souvent. Pour les syndicats, une telle démarche permettrait de re-vivifier un dialogue social fragilisé.

La mission, peut-être plus que les politiques de RSE classiques, touche à des enjeux de gouvernance et de pouvoir qui peuvent susciter l'intérêt des syndicats : ils peuvent constituer une bonne porte d'entrée pour réussir à intégrer ces nouveaux sujets dans le dialogue social.

Ces débats seraient ainsi de nature à questionner les conditions d'exercice de la responsabilité pour apporter les appuis nécessaires aux managers désireux de s'inscrire dans une démarche autour de la mission. La mission doit s'incarner chez les managers dans une raison de faire ou une motivation à faire dans de bonnes conditions, au service de la mission. Les élus du personnel représentant des salariés et donc aussi des managers, ne se désintéressent pas d'une telle problématique, d'un tel enjeu de professionnalité et de performance globale. Il faut néanmoins que les sujets soient présentés comme tels par les concepteurs et initiateurs des projets.

De plus, la mission peut permettre de sécuriser les efforts consentis au profit du futur souhaitable de l'entreprise : chaque partie prenante peut ainsi s'assurer que sa contribution (ex : investissements, subventions, modération salariale...) servira prioritairement la réalisation de la mission et ne sera pas captée par l'une d'entre elles (ex : dividendes, inflation salariale des dirigeants...).

TRAVAILLER LES REPRÉSENTATIONS POUR FAIRE ÉVOLUER LES POSTURES

Les freins à lever pour favoriser une appropriation de la mission par les organisations syndicales se trouvent avant tout dans les représentations des rôles de chacun. Des décennies

de dialogue social dans une logique de rapport de force et de conflits ont positionné les parties dans des camps bien définis et bien ancrés dans les esprits. **Se tourner vers des objets de négociation différents, pas encore investis des jeux de posture, nécessite de percevoir l'autre camp non plus comme un opposant mais bien comme un allié pour penser et définir la finalité souhaitée et les moyens pour y parvenir.** Travailler les représentations n'est pas une chose aisée et il n'y a pas de recette magique. Du dialogue, de l'écoute, de la pédagogie semblent être des ingrédients nécessaires. Il est par ailleurs possible que le fait même d'intégrer ces nouveaux sujets contribue en soi à l'émergence d'un nouveau regard.



EVALUATION DES COLLABORATEURS

2.C.1 ASSURER UN MANAGEMENT BIENVEILLANT ET UNE EXIGENCE D'EXCELLENCE

L'évaluation des collaborateurs est un moment souvent délicat. Bien que la société à mission se distingue du management "for good", l'esprit de l'entreprise à mission promeut la sortie du business as usual et des pratiques néfastes qui peuvent y être associées. Les sociétés à mission défendent plutôt la bienveillance dans les rapports de l'entreprise, et en particulier dans le cadre de l'évaluation des collaborateurs.

SUGGESTIONS DU GT

LA BIENVEILLANCE DU MANAGEMENT NE DOIT PAS SE TRADUIRE PAR UN MANQUE DE COURAGE MANAGÉRIAL MAIS PAR UNE EXIGENCE DANS LE RESPECT

L'esprit de la société à mission va de pair avec la défense de relations humaines positives, qui se caractérise en particulier par la bienveillance du management. Mais la bienveillance ne doit pas se limiter à de la gentillesse, car elle peut alors se traduire par un manque de sincérité et de franchise dans les rapports au sein de l'entreprise, notamment dans le cadre des évaluations,

TÉMOIGNAGE

Florence Guémy (Bayard Presse)

Chez Bayard, la bienveillance se traduit par la conscience de dignité de la personne, le respect de l'autre, l'importance de la deuxième chance, le sens de l'accueil, de l'écoute, de l'empathie. Toutefois, cette qualité doit être conjuguée avec la capacité à s'exprimer avec sincérité, y compris pour dire des choses difficiles à un collaborateur. Le risque est que la bienveillance soit interprétée comme une forme d'évitement de tensions et soit une source de non-dits délétères pour l'organisation. La bienveillance doit rimer avec exigence pour aider le collaborateur à grandir. Il s'agit aussi de protéger la qualité du travail et donc de la mission.

Ainsi, Bayard a introduit dans son contrat de responsabilité managériale l'exigence de faire preuve de courage (voir *Articuler la mission avec la trajectoire de l'entreprise*) ●



en évitant les sujets qui fâchent. Or, manquer de franchise sur la qualité du travail notamment, dessert en réalité les collaborateurs qui se voient dans l'impossibilité de prendre conscience de leurs points de progrès et risquent d'exercer leur métier sur des malentendus ou des non-dits. Cela dessert également l'entreprise et la mission qui lui est attachée. La bienveillance doit se traduire par une exigence respectueuse. Chaque manager devrait être conscient de l'importance de cet aspect qui peut être formalisé à travers des objectifs personnels ou faire partie des compétences attendues des managers.

2.C.2 VERS DE NOUVEAUX MODES D'ÉVALUATION

Le format des entretiens individuels fait aujourd'hui l'objet de nombreuses critiques. D'une part, exposés individuellement au regard de leur supérieur hiérarchique, les salariés peuvent subir la forte pression des rapports de pouvoirs inscrits dans les rapports hiérarchiques. D'autre part, ce format peut faire émerger des conflits entre le manager et le collaborateur si l'appréciation qui en résulte fait naître le sentiment d'un décalage trop important entre les points de vue de l'évaluateur et de l'évalué.

Ces difficultés s'expliquent par des entretiens de performance qui sont facilement en proie à un "procès en illégitimité" :

- Premièrement, la participation d'un individu au projet collectif est difficilement réductible à un état des lieux individualisé des contributions repérables vécues comme réductrices (atteinte d'un objectif de vente, acquisition d'une compétence clé, ...).
- Deuxièmement, la nature "superficielle" et subjective de l'exercice, peuvent se heurter aux aspirations des collaborateurs, à la recherche d'un management bienveillant qui puisse prendre en compte, au-delà de la performance, toute la complexité de l'individu. Force est de constater, qu'aucun référentiel, aussi complet soit-il, ne se soustrait au risque de générer un tel sentiment d'impartialité.

Dans une recherche de plus grande horizontalité des relations dans l'entreprise, il semble cohérent de remettre en question ces méthodes verticales d'évaluation des collaborateurs. Ainsi, peut-il être intéressant pour les sociétés à mission de repenser ces moments d'évaluation pour inventer de nouvelles méthodes davantage en accordance avec le vécu et donc, espérons-le, moins pénibles pour les collaborateurs.



TÉMOIGNAGE

Guillaume Desnoës (Alenvi)

Alenvi, entreprise de l'ESS, a pour raison d'être : "humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur". Ses effectifs sont composés de 80 auxiliaires de vie et de 25 personnes au siège. Dans son organisation et dans ses objectifs, l'entreprise promeut l'horizontalité des relations de travail. Pour les salariés du siège, cela s'est traduit concrètement par la mise en place d'un nouveau processus d'évaluation, passant par l'autoévaluation et l'évaluation par les pairs. La grille d'évaluation a été définie par les collaborateurs avec l'aval de l'un des fondateurs. Les critères remplis dans cette grille déterminent le niveau de rémunération. Concrètement, l'évaluation se passe en trois étapes. Après s'être autoévalué en remplissant lui-même la grille, le collaborateur demande à l'un de ses pairs de la compléter à son tour selon ce qu'il observe de son travail. La grille est ensuite transmise à un manager qui, si le processus a été suivi correctement et avec honnêteté, la valide ●



SUGGESTIONS DU GT

VERS DE NOUVEAUX FORMATS MOINS VERTICAUX : MULTIPLIER LES REGARDS

De nombreux formats peuvent être privilégiés pour contourner l'entretien individuel classique. **L'autoévaluation**, qui délègue au salarié le soin de conduire sa propre évaluation, constitue une piste intéressante qui le met sur la voie de l'autonomie. Mais cette technique suppose un bon niveau de responsabilisation de l'individu qui peut, lui-même, être source de biais, notamment d'autocensure ou au contraire de surestimation de soi (voir *Niveaux et fixation des salaires*).

L'évaluation par les pairs ou l'évaluation 360° apparaissent alors comme des outils particulièrement intéressants pour multiplier les regards.

Ils passent non plus par le jugement exclusif du supérieur hiérarchique mais par diverses personnes de tout niveau hiérarchique ayant travaillé avec le collaborateur évalué.

Par la variété des points de vue qu'ils impliquent, ces formats promettent une plus grande justesse dans l'évaluation. En effet, s'il est admis que la subjectivité est toujours présente, la multiplication et le croisement des subjectivités permet en revanche d'aller vers plus d'objectivité.

Comme l'écrivait Michel Leiris : « *C'est en poussant à l'extrême le particulier que, bien souvent, on touche au général ; en exhibant le coefficient personnel au grand jour qu'on permet le calcul de l'erreur ; en portant la subjectivité à son comble qu'on atteint l'objectivité*¹¹ »

MULTIPLIER LES MOMENTS D'ÉVALUATION POUR DÉSACRALISER L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

L'entretien annuel est très attendu et très ritualisé, ce qui accentue l'angoisse inhérente à une exposition au jugement d'autrui. Pour désacraliser cet entretien, en dehors de la multiplication des regards, il peut être intéressant de multiplier les moments d'évaluation, sous des formes moins formelles. Plutôt que des temps d'évaluation, ce sont alors des moments de retours ou d'échanges avec le collaborateur qui peuvent se mettre en place, par exemple à travers des feedbacks réguliers ou des points de coaching individualisés.

METTRE EN PLACE UNE GRILLE D'ÉVALUATION DÉFINIE PAR LES SALARIÉS

Toute évaluation, pour tendre vers une certaine objectivité, s'appuie sur une grille d'évaluation. La qualité

11. Michel Leiris, *L'Afrique fantôme*, Gallimard, Paris, (ed. or. 1934) 1981, p.263-4.

de l'évaluation dépend alors en partie de la qualité de cette grille. Il n'existe pas de modèle universel, chaque entreprise et chaque métier présentant des caractéristiques différentes. Il peut être intéressant de faire définir cette grille par les salariés. En tant que sachants métiers, ils sont particulièrement bien placés pour déterminer la façon dont le travail doit être évalué. De plus, dans une démarche d'horizontalisation de l'évaluation, les collaborateurs auront beaucoup moins de difficultés à se l'approprier s'ils l'ont co-écrite. Si cette grille laisse apparaître des angle-morts (c'est-à-dire des parties de la mission qui ne seraient pas endossées), c'est une excellente occasion de les discuter et de réintroduire la mission au cœur des préoccupations.

INTÉGRER DES CRITÈRES LIÉS À LA MISSION DANS L'ÉVALUATION

Une définition d'une grille d'évaluation par les salariés ne doit cependant pas conduire à négliger le croisement de regards pluridisciplinaires permettant l'existence de grilles multicritères. Parmi ces critères, il peut être intéressant d'intégrer des critères qui se rapportent à la mission, et peut-être à la performance globale de l'entreprise, mais pas seulement du point de vue du résultat financier ou des profits réalisés. Questionner les systèmes d'évaluation au regard de la mission ne peut faire abstraction de ces dimensions, qui revient d'ailleurs à questionner la faculté réelle des collaborateurs, par leur performance, à peser sur la réussite de la mission.

2.D

RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS

2.D.1 TENSION ENTRE LA MISSION ET LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS

De manière générale, le sujet de la rémunération est régulièrement source de tension dans l'entreprise puisqu'il renvoie aux sujets très sensibles du partage de la richesse et de l'objectivation de la performance et des compétences individuelles et collectives. **Dans les sociétés à mission, d'autres tensions peuvent émerger, en particulier lorsqu'il faut faire un choix entre la mission et la rémunération des salariés.** Ces situations se présentent en particulier en période de crise. Privilégier la réalisation de la mission au détriment d'une meilleure

TÉMOIGNAGE

Eric Delannoy (Tenzing)

Le cabinet de conseil Tenzing est détenu à 80% par une association et reverse chaque année 100 000€ à des associations dans le cadre du « Prix Tenzing ». En 2020, année difficile pour toutes les entreprises, Tenzing a fait le choix de ne pas augmenter les collaborateurs pour préserver ce reversement des bénéficiaires. Aucun collaborateur n'a été licencié, et l'entreprise a continué à recruter. Mais ce gel des salaires n'a pas été compris par tous et a suscité des tensions ●



rémunération des collaborateurs peut alors créer un sentiment d'injustice ou du ressentiment.

SUGGESTIONS DU GT

CRÉER LES CONDITIONS D'UNE RÉELLE DÉLIBÉRATION COLLECTIVE AVANT QUE LA DÉCISION NE SOIT PRISE PAR LA DIRECTION

Les sociétés à mission sont des organisations qui tendent généralement vers davantage d'horizontalité, notamment à travers l'implication des collaborateurs pour formaliser la mission ou la présence de collaborateur(s) au sein du comité de mission. Les rapports hiérarchiques y sont moins visibles et les décisions sont prises de manière plus collégiale. En comparaison, les décisions prises unilatéralement et sans débats paraissent

TÉMOIGNAGE

Guillaume Desnoës (Alenvi)

Lors de la première vague de l'épidémie de Covid-19, les auxiliaires de vie ont continué à travailler en visitant les patients, en majorité en région parisienne, tandis que les personnes du siège ont massivement télétravaillé. Compte tenu de ce déséquilibre, il a été décidé que la "prime Macron" serait versée aux auxiliaires de vie et serait financée par le don de jours de congés de la part des personnes du siège. Les dons étaient anonymes et à montant libre. Bien que tout le monde ait reconnu le bien-fondé de ce geste de solidarité, l'unilatéralité de la prise de décision a été mal reçue. Ce n'était pas le choix de "léser" les salaires pour répondre à la mission qui a posé problème, mais bien le manque d'horizontalité dans la prise de décision. Cette manière de faire contrastait en effet avec les valeurs défendues et le modèle promu par l'entreprise ●



nécessairement moins légitimes. Ce sentiment d'illégitimité peut être renforcé si l'objet de ces décisions touche directement les collaborateurs, en particulier leur rémunération. Ainsi, dans la mesure du possible, une prise de décision collégiale sur ces questions peut être intéressante pour protéger d'éventuelles tensions. Il ne faut pas craindre les débats contradictoires et les confrontations qui sont au contraire nécessaires à la prise des décisions.

JUSTIFIER LES CHOIX AVEC TRANSPARENCE ET PÉDAGOGIE

Pour apaiser les éventuelles tensions liées à la contestation d'un choix privilégiant les rémunérations à la mission, il paraît important d'expliquer les raisons qui ont motivé à faire ce choix dans une démarche de totale transparence. En effet, les tensions peuvent être liées à une incompréhension ou à un manque de dialogue entre les collaborateurs et les équipes dirigeantes.

2.D.2 NIVEAUX ET FIXATIONS DES SALAIRES

Traditionnellement, le niveau des rémunérations est décidé par la hiérarchie, même si une marge de négociation individuelle peut exister. En allant vers plus d'horizontalité, les sociétés à mission peuvent souhaiter repenser cette manière de faire. Une telle démarche peut néanmoins présenter des difficultés tant la question des rémunérations est source de crispations. Les sociétés à mission n'existent pas en dehors du monde économique tel qu'il existe aujourd'hui et elles ne peuvent donc s'extraire des logiques qui s'y déploient. Les témoignages recueillis sur cette question nous ont confirmé qu'il s'agissait d'un sujet difficile qui n'offre aucune réponse tranchée.

SUGGESTIONS DU GT

INVENTER DE NOUVELLES MANIÈRES DE FIXER LES SALAIRES

Afin de diminuer les tensions autour des questions salariales et horizontaliser la fixation de la rémunération, les sociétés à mission sont tentées d'expérimenter de nouvelles manières de traiter le sujet de la rémunération. Les témoignages d'Imfusio et Alenvi nous ont offert des retours intéressants sur la manière de procéder : le premier par le choix individuel du salaire (**Encadré p. 29 Haut**) et le second par la rémunération fixée selon les évaluations, elles-mêmes effectuées par le salarié et par ses pairs (**Encadré p. 28 Bas**). Dans ces deux cas de figure, la transition vers de nouvelles manières de fixer les salaires a nécessité beaucoup de temps et d'énergie.

TÉMOIGNAGE

Témoignage Yaël Guillon (Imfusio)

Imfusio est une équipe de 15 salariés qui accompagne les entreprises dans des projets de transformation managériale. Cette activité est au cœur de leur raison d'être : ils s'engagent « *auprès des organisations pour qu'elles redonnent du pouvoir aux individus qui la composent* ». Véritable "terrain d'expérimentation", l'équipe d'Imfusio s'applique à elle-même ce principe d'autogouvernance.

Ce principe s'applique notamment à la fixation des salaires : les personnes peuvent choisir elles-mêmes leur rémunération. Les contraintes financières de l'entreprise sont partagées pour que l'individu fasse son choix en responsabilité. Le collectif valide le montant suite à des temps d'échanges avec la personne. Par souci d'égalité, les premières décisions collectives avaient donné lieu à seulement deux niveaux de salaires. Avec le temps, cette contrainte s'est relâchée pour arriver aujourd'hui à un écart de 1,5 entre le plus bas et le plus haut salaire. La transparence complète sur les dépenses de l'entreprise crée une conscience économique qui mène à une frugalité : les salaires sont entre 20% et 30% moins élevés que la moyenne du marché. Les contraintes personnelles (crédits, parentalité, propriété immobilières...) sont prises en compte pour permettre à chacun de se sentir sécurisé chaque mois. Encore aujourd'hui, après plusieurs années, ce sujet nécessite des temps de discussion réguliers (environ tous les quatre mois) pour être abordé sereinement ●



TÉMOIGNAGE

Guillaume Desnoës (Alenvi)

Environ un quart de l'effectif d'Alenvi travaille au siège (25 personnes). Pour ces derniers, le niveau de la rémunération dépend des critères remplis dans la grille d'évaluation (Voir Vers des modes d'évaluation moins verticaux). Puisque cette grille se remplit par autoévaluation et évaluation par les pairs, la rémunération est indirectement fixée par les collaborateurs. La démarche est cependant objectivée par la grille d'évaluation et n'est pas totalement libre. De plus, le manager valide en dernière instance la grille de rémunération, protégeant ainsi d'une évaluation tronquée.

Une grande partie de la masse salariale (80 personnes) est néanmoins exclue de ce dispositif. En effet, les auxiliaires de vie ont une rémunération fixée par la loi (SMIC+15%). Ce type de démarche apparaît donc inadapté à un ensemble de métiers sous contraintes ●



PRÉVENIR LES DIFFÉRENTS BIAIS

Comme dans l'évaluation, différents biais peuvent exister dans la fixation des salaires.

Le premier biais tient à la subjectivité : lorsque l'individu voit sa rémunération fixée de manière unilatérale par son supérieur hiérarchique, sans collégialité ou confrontation des appréciations, alors la subjectivité du décideur peut être perçue comme arbitraire dans la fixation de la rémunération. Ce biais se retrouve dans beaucoup de situations traditionnelles, notamment lorsque les salaires s'avèrent décorrélés de tout référentiel de rémunération de marché.

Par ailleurs, dans les démarches "innovantes" de fixation des salaires, notamment dans la démarche de fixation par la personne concernée (**Encadré p. 30**) un autre biais rencontré est celui de l'autocensure. En effet, tout le monde n'est pas armé de la même manière pour oser demander une rémunération à la hauteur de son mérite. De plus, les personnes les plus à l'aise pour négocier sont généralement celles qui occupent déjà les positions les plus aisées. Le risque est donc de voir les inégalités se reproduire, voire se creuser.

Pour prévenir ces biais, des outils existent. Imfusio a répondu à la problématique d'autocensure par des "entretiens boosters", afin de redonner aux collaborateurs confiance en la valeur de leur travail.

La multiplication des regards (voir Vers de nouveaux modes d'évaluation) permet également de limiter ces deux biais : **en multipliant les jugements, on s'approche davantage de la réalité.** Ainsi, dans la démarche d'Alenvi (**Encadré p. 29 Bas**), l'évaluation par les pairs permet de limiter cette autocensure.

Il peut aussi être intéressant d'objectiver les rémunérations au maximum pour prendre en compte des critères stabilisés qui justifient le niveau de salaire. En allant encore plus loin, les contraintes économiques individuelles peuvent également être introduites dans l'équation, comme l'a fait Imfusio (**Encadré p. 29 haut**).

TÉMOIGNAGE

Yaël Guillon (Imfusio)

Chez Imfusio, le principe d'autogouvernance dans la fixation des salaires a souffert de biais dans l'auto-évaluation. Les mêmes inégalités que celles que l'on retrouve dans l'ensemble de la société se sont reproduites : au bout de trois ans, les trois salaires les plus élevés étaient ceux des hommes. Par autocensure, les femmes se limitaient dans le niveau de rémunération demandé ●



METTRE EN PLACE UN ÉCART ACCEPTABLE ENTRE LES HAUTS ET LES BAS SALAIRES

La mise en place d'une contrainte dans l'écart entre les plus bas et les plus hauts salaires peut être une démarche intéressante pour horizontaliser davantage les relations dans l'entreprise. En effet, lorsque les écarts de salaires sont trop importants et que les critères de rémunération divergent, les collaborateurs risquent d'avoir le sentiment de ne plus appartenir au même collectif parce qu'ils ne partagent plus ni les mêmes préoccupations, ni les mêmes modes de vie, ni en somme la même communauté de destin.

La fixation de cet écart dépend notamment de l'éventail des statuts dans l'entreprise et des pratiques de marché : plus le profil des collaborateurs est homogène (cas d'un cabinet de conseil où consultants comme associés sont cadres) plus l'écart souhaitable est faible.

Parmi les témoignages reçus dans le groupe de travail, Bayard Presse et Tenzing ont ainsi établi un rapport de 1 à 7. Dans les entreprises à plus large éventail de positions statutaires (ouvriers, employés, cadres, ...), les écarts définis comme acceptables sont plutôt dans un rapport de 1 à 25.

REPENSER LES VARIABLES ? DES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PENSÉS EN COLLECTIF

Puisque la société à mission se dote d'objectifs extra-financiers, certains outils tels que les variables indexés à des objectifs financiers apparaissent alors en complet décalage. Dès lors, de nouvelles pistes sont à creuser. Il serait par exemple pertinent d'introduire des critères non financiers dans les objectifs des variables. Mais cela pose la question de la manière dont on évalue des objectifs sociaux ou environnementaux, ce qui n'est pas toujours facile.

Dans une démarche d'horizontalisation des rapports, et compte tenu de l'esprit de la société à mission qui introduit la fixation d'un horizon commun, les variables pourraient également être pensés en collectif plutôt qu'en individuel.

Ce sujet reste à l'état de questionnement à ce stade. Il touche néanmoins à un enjeu qui apparaît particulièrement intéressant dans le cadre des sociétés à mission : celui de la nature des incitations individuelles et collectives dans la construction des salaires, et à la manière dont ces incitations peuvent se construire en lien avec les objectifs statutaires.

Ce groupe de travail (GT) invite la Communauté des Entreprises à Mission à prolonger les réflexions autour de ce thème à l'occasion d'un projet GT.

CONCLUSION

Le groupe de travail a ainsi mis en exergue une grande variété de sujets de management fortement impactés par la mise en place d'une mission dans l'entreprise. La diversité des sujets est à l'image de la diversité des témoignages reçus, ce qui invite à conclure en insistant sur le fait que les enjeux liés au management peuvent être très différents selon les caractéristiques de la mission et les spécificités de l'entreprise, et n'ont pas de réponse unique.

Le type de questionnement constitue cependant un invariant des sociétés à mission. La définition d'une mission conduit évidemment à une modification des pratiques managériales et impacte la façon dont les managers exercent leur métier à partir du moment où cette démarche ne se réduit pas à une démarche de communication.

Bien que le groupe de travail n'avait pas pour ambition d'édicter des vérités en matière de pratiques managériales, **l'existence de tous les points de frictions identifiés implique que le management ne doit plus constituer un angle mort dans les réflexions sur la mission** : les managers doivent être soutenus dans leur travail et dans la prise en compte des nouveaux enjeux de fonctionnement induits par l'existence d'une mission, autant de sujets qui doivent faire l'objet de discussions collectives. Le groupe de travail invite en particulier à se saisir pleinement du dialogue social.

Nous espérons ainsi que les dirigeants et managers des sociétés à mission trouveront, dans ce rapport, quelques clés leur permettant de résoudre les obstacles qui émergent dans leur chemin vers un futur souhaitable.

Malgré la diversité des sujets abordés, tout le spectre des sujets managériaux n'a pu être traité de manière exhaustive. Nous souhaitons proposer, pour finir, des pistes qui nous semblent être intéressantes à creuser pour de futurs travaux.

Parmi les thèmes que nous avons traités, trois questions nous paraissent importantes à approfondir :

- Le comité de mission ne doit-il pas se prononcer sur la cohérence des modes de fonctionnement et des pratiques managériales par rapport à la mission ?
- Comment les démarches RSE, qui ont une ingénierie propre, peuvent-elles être mises au service des enjeux proposés par la mission ?
- Pour opérationnaliser davantage la mission, peut-on inciter individuellement ou collectivement à prendre en charge les objectifs de la mission ? Est-il pertinent de décliner la mission en arborescence ?

D'autres thèmes sont restés totalement explorés, car ils nous ont paru dépasser largement le thème des pratiques managériales. **En particulier, la question des effets de la mission sur la gestion et l'évolution des compétences nous semble être importante à investiguer** : en quoi la formation constitue-t-elle une condition de réussite de la mission ? Comment les métiers sont-ils impactés par l'existence d'une mission ? A quel point les compétences doivent-elles évoluer ?

Nous anticipons par là le sujet de la formation et de l'apprentissage individuel et collectif, qui vient compléter les paramètres de l'équation managériale. Nous invitons ainsi de futurs groupes de travail à se pencher sur ce thème.

BIBLIO - GRAPHIE

The managerial grid: The key to leadership excellence

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *Houston: Gulf Publishing Co*, vol. 350.

Oser l'alerte! Sortir du silence au travail?

Bouchet, J.-P., Auberger, M.-N. (2018). Les Éditions de l'Atelier.

Manager sans se renier

Bouchet, J.-P., Jarry-Lacombe, B. (2015). Les Éditions de l'Atelier.

Travail et pouvoir d'agir

Clot, Y. (2014). Presses universitaires de France.

Lost in management t1 à 3

Dupuy, F (2011-2020). Seuil, Paris.

Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées

Laloux, F. (2015). Diateino.

Penser le travail pour penser l'entreprise.

Favereau, O. (dir.) (2016). Paris : Presse des Mines

Differentiation and integration in complex organizations

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Administrative science quarterly*, 1-47.

A model of the innovative purpose for responsible innovation: towards design-based governance

Lévêque, J., Levillain, K., & Segrestin, B. (2020, May). In 16th International Design conference.

Les entreprises à mission: Formes, modèle et implications d'un engagement collectif

Levillain, K. (2015). (Doctoral dissertation, Paris, ENMP).

Normal accident at three mile island

Perrow, C. (1981). *Society*, 18(5), 17-26.

When the law distinguishes between the enterprise and the corporation: The case of the new French law on corporate purpose

Segrestin, B., Hatchuel, A., & Levillain, K. (2020). *Journal of Business Ethics*, 1-13.

Captains of industry? Value allocation and the partnering effect of managerial discretion

Segrestin, B., Hatchuel, A., & Starkey, K. (2021). *Management & Organizational History*, 1-20.

Gouvernement, participation et mission de l'entreprise

Segrestin, B., & Vernac, S. (2018). Éditions Hermann.

Au-delà de l'entreprise libérée (No. 32)

Weil, T., & Dubey, A. S. (2020). Presses des Mines.



Transformer l'entreprise pour
transformer la société