

L'ÉDITO

ALAIN DESOUCHE

PRÉSIDENT DU RÉSEAU OUDINOT

Ce n'est pas un hasard si le thème principal développé dans cette newsletter est l'éthique dans l'entreprise. Un mouvement de fond s'amorce auprès des décideurs en quête de sens. Une page du management semble se tourner. Comment transformer cette impulsion en mouvement sociétal ? En entreprise, l'éthique peut-elle rimer avec performance ? Autant de questions centrales qui forgent les bases d'un changement de paradigme.

Le Réseau Oudinot se veut partie prenante de ces réflexions à l'instar de la conférence organisée le 13 novembre dernier sur le thème «Management par l'éthique : Cash-Flow ou Big flop ?». C'est un fait, bon nombre d'entreprises sont à la recherche d'une nouvelle dynamique pour (re)donner du sens à leurs activités et motiver leurs salariés. C'est ce que nous ont brillamment fait partager Cécile Chavel¹, Patrick Gruau² et Sébastien Henry³ ce soir-là.

La valorisation d'une culture d'entreprise plus humaniste, de marques toujours plus proches des valeurs du consommateur passent également par le médium digital. Dans cette newsletter, deux experts,



membres du réseau, nous en décryptent les enjeux sur les réseaux sociaux.

Enfin, dans sa volonté de participer aux évolutions managériales, le Réseau Oudinot a organisé, le 5 novembre dernier, une soirée sur le «Mindfulness : Antistress et Booster de performances des cadres dirigeants», animée par Louise Marie Lund Andersen⁴. Cette méthodologie de la pleine conscience, basée sur la théorie du présent, nous a permis de mieux apprécier les dernières techniques de coaching pratiquées notamment au Danemark et aux Etats-Unis.

Partage de connaissances, de savoir-faire, de savoir-être, valeurs éthiques, accélérateur de carrière, finalement ce n'est pas non plus un hasard si le Réseau Oudinot vient d'être reconnu d'intérêt général.

Merci à nos 450 membres pour leur engagement, leur dynamisme, leur énergie, et rendez-vous à la prochaine soirée du Réseau Oudinot.

Et en ce début d'année je vous adresse au nom du Réseau Oudinot tous nos meilleurs voeux.

¹ Cécile Chavel, Docteur en Psychologie, Directrice Fondatrice de l'Institut de Psychoéthique

² Patrick Gruau, PDG du Groupe Gruau

³ Sébastien Henry, Entrepreneur, auteur de «Quand les décideurs s'inspirent des moines»

⁴ Louise Marie Lund Andersen Cand.merc.dcm "Design & Communication Management" et B.Sc.(ECON) "Bachelor of Science in International Business Administration and Modern Languages de CBS "Copenhagen Business School", instructeur de MBSR et coach de vie et de business certifié par Manning Inspire au Danemark

MANAGEMENT PAR L'ÉTHIQUE CASH-FLOW OU BIG FLOP ?

PAR NATACHA FELLOUS

L'éthique en entreprise ... un contre sens ? Un idéal possible à atteindre ?

Au-delà des scepticismes, la notion d'éthique managériale et plus largement celle du monde des affaires, tend à occuper une place grandissante. Reste à savoir si l'éthique réelle et non surjouée est une source de profit tant sous l'angle financier que sociétal. Un large débat auquel se sont prêtés Cécile Chavel, Patrick Gruau et Sébastien Henry lors d'une conférence organisée par le Réseau Oudinot.

« *Traiter les gens avec respect amènera une large adhésion et améliorera le commerce* ». Ce constat relevant à priori du bon sens n'a pas été dressé à l'ère industrielle par un sage du haut de sa montagne mais 500 ans avant J.C. par Tao Zhu Gong, homme d'affaire chinois et conseiller de l'empereur. Est-ce à dire, au regard d'évènements sociaux dramatiques comme les vagues de suicides en entreprise ou encore de l'effondrement des marchés financiers, que les dirigeants ont depuis sacrifié l'humain sur l'autel du tout économique ?

C'est une des préoccupations de Patrick Gruau, Président du groupe français éponyme, leader européen de la carrosserie industrielle destinée aux véhicules professionnels, pour qui « *l'équilibre entre l'humain et le financier relève de la notion d'éthique* ». Encore faut-il définir précisément l'éthique qui tend à émerger en France alors qu'elle est assez prégnante dans les pays anglo-saxons. Or plus de 200 définitions coexistent, issues de travaux de philosophes, sociologues et économistes. Les intervenants de la soirée du Réseau Oudinot ont privilégié celle sortant du religieux et pouvant être comprise par le plus grand nombre. Si la morale se range du côté du devoir avec

« L'éthique doit entrer dans une stratégie d'entreprise durable, sans chercher les coups de com' »

pour référence le bien et le mal, l'éthique serait plutôt du côté du vouloir avec des règles permettant de guider des actions communes en conformité avec des principes moraux. Pour Cécile Chavel, créatrice du concept de psychoéthique, cette caractérisation

doit être complétée par une vision d'un écosystème psychologiquement nécessaire à l'épanouissement des individus et à l'efficacité des groupes. Un terrain favorable sous-tendu par un équilibre entre deux pulsions : celle de vie (autoconservation) et d'absolu (dépassement). « *J'ai mené auprès d'un grand groupe pétrolier français ce travail d'équilibre avec des règles éthiques formalisées. Les résultats ont permis de réduire l'absentéisme, de gérer les conflits et d'insuffler un véritable sens à l'action* » raconte Cécile Chavel.

Donner du sens, une source de profit

Cette quête de sens n'est certainement pas un pis-aller pour Sébastien Henry lorsqu'il s'agit d'évoquer l'éthique dans les milieux professionnels. Ancien dirigeant d'une entreprise en Asie, aujourd'hui âgé tout juste de 40 ans, Sébastien Henry défend avec conviction l'acquisition d'une sagesse intérieure

nécessaire aux dirigeants pour faire conjuguer les valeurs en entreprise avec la recherche de profits. Très tôt, ce diplômé de l'Essec a lâché le monde des affaires tiraillé entre des valeurs qui n'étaient plus en phase avec son activité professionnelle. Mais rien n'oblige à choisir entre l'un ou l'autre. L'important est de veiller à leur cohérence et « *au développement des collaborateurs qui est trop souvent la cinquième roue du carrosse* » explique Sébastien Henry.

Point de vue entièrement partagé par Patrick Gruau qui dirige son groupe selon une règle clairement établie : le savoir-être est aussi important que le savoir-faire. Pour preuve, chaque nouveau collaborateur doit suivre une formation de 3 jours consacrée à l'état d'esprit et à la culture de l'entreprise et de ses filiales. Le cap éthique est, pour sa part, fixé dans un projet d'entreprise renouvelé tous les 5 ans et élaboré avec les salariés. Projet qui comprend 7 valeurs chères à ce patron



qui prône l'exemplarité (voir encadré). Le projet d'entreprise et ses déclinaisons abordent aussi bien l'environnement interne qu'externe (clients, fournisseurs, partenaires...).

Il reste pourtant difficile de quantifier d'une façon numéraire les bénéfices de l'éthique en entreprise. Le

« Il reste pourtant difficile de quantifier d'une façon numéraire les bénéfices de l'éthique en entreprise »

turn-over comme les indices de satisfaction interne et externe peuvent éclairer sans pour autant délivrer d'informations financières fines. Faute peut-être à l'absence, dans les bilans d'entreprise, de lignes budgétaires dédiées au capital immatériel. Cette richesse « *humaine* » encore trop cachée traduit sans doute un frein culturel et un manque de maturité des entreprises françaises.

Des codes éthiques et RSE fleurissant dans les grands groupes

38 des sociétés du CAC 40 disposent d'une codification à teneur éthique à part entière. Le top trois des valeurs les plus affichées sont l'intégrité, le respect de la loi et des individus. Éléments étonnants, s'il en est, de cette enquête : la solidarité et le civisme arrivent en dernières positions. Si 74% de ces fleurons français intègrent leur code éthique dans les politiques internes avec des effets juridiques dans 55% des cas, seules 19% d'entre eux associent la totalité du code dans le contrat de travail. Quant à la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), elle n'est pas exempte de reproches aux dires d'une Directrice de la communication d'un grand groupe français qui avoue volontiers qu'elle sert parfois de vitrine dans un rapport annuel bien léché. « *Les sociétés du CAC 40 ne sont pas représentatives du tissu économique français* » insiste Patrick Gruau ajoutant que dans les entreprises patrimoniales au-delà du périphérique parisien, « *de nombreux entrepreneurs sont attachés à une éthique managériale et une responsabilité environnementale qu'ils développent concrètement* ». Malheureusement, ni la CGPME ni des mouvements comme Ethic ne sont en mesure de fournir des études renseignant sur les pratiques des PME françaises.

Une question d'Homme et de vision à long terme

Rares sont les entreprises qui font de l'éthique la

raison même de leur succès. Sébastien Henry aime évoquer le cas d'Interface, entreprise américaine poids lourd du secteur des revêtements de sols, qui en valorisant le sens de son action a gagné en profitabilité entraînant du même coup ses partenaires et concurrents dans un cercle vertueux. Au milieu des années 1990, bien avant les autres, Ray Anderson, son fondateur, décide de changer radicalement la stratégie de l'entreprise en intégrant à ses pratiques industrielles le développement durable et le management par le sens. Le tout sans sacrifier à ses objectifs commerciaux. Opération gagnante en termes de gains de parts de marché et de confiance client. « *Les conditions de succès d'une démarche éthique tiennent pour beaucoup de la personnalité et de l'implication du dirigeant* » souligne Cécile Chavel. Et si Patrick Gruau décidait de quitter son entreprise, que deviendraient les valeurs défendues ? « *Grâce à un processus de recrutement basé aussi sur l'appropriation des valeurs, je suis entouré d'une équipe de managers qui portent l'éthique dans l'entreprise* » précise le chef d'entreprise mayennais. Autre point d'importance, condition de succès : l'éthique doit entrer dans une stratégie d'entreprise durable, sans chercher les coups de com' et autres stratagèmes marketing...

LES 7 VALEURS DU GROUPE GRUAU

L'homme et l'esprit d'équipe

Le sens du client

L'engagement dans la durée

L'ouverture

L'exemplarité

Le respect

L'attitude positive

La question peut se poser à l'instar de celles sur les quotas liés à la diversité. « *L'état devrait d'abord appliquer l'éthique dans ses propres organisations avant de vouloir réguler* » déplore Cécile Chavel, et d'ajouter « *il serait plus intéressant que les acteurs de l'Education Nationale apprennent aux plus jeunes ce que sont le respect et le vivre ensemble* ».

La remarque trouve aussi un écho dans le contexte des formations initiales et continues des managers. Mais tout attendre du top management serait un leurre. L'éthique repose certes sur les épaules d'hommes et de femmes dirigeants « *éthico-sensibles* », convaincus que sa pratique

apporte tout autant en qualité de vie au travail qu'en performances collectives. Mais sans adhésion de chacun des salariés, sans partage sincère des valeurs véhiculées, rien de possible. Cette prise de conscience individuelle et collective va même au-delà de la sphère professionnelle. Si les « *phares* » que représentent la quête de sens et la mise en œuvre de valeurs humanistes venaient à perdre en luminosité alors c'est la société civile autant que le monde de l'entreprise qui pourraient être menacés en ces temps de confusion des repères et de montée en puissance des extrêmes.

Prise de conscience plutôt que régulation

Est-il nécessaire de légiférer pour favoriser les politiques éthiques dans les sociétés françaises ?

¹ Conférence organisée par le Réseau Oudinot le 13 novembre 2013 avec la participation de Cécile Chavel, Docteur en Psychologie, Fondatrice de l'Institut de Psychoéthique et consultante, Patrick Gruau, Président Directeur Général du Groupe Gruau, Sébastien Henry, entrepreneur, auteur de « Quand les décideurs s'inspirent des Moines, 9 principes pour donner du sens à votre action » - ed. Dunod

² L'éthique dans les entreprises multinationales : une étude développementale des codes d'éthique – mémoire de Catherine Morneau – HEC Montréal - 2006

³ Etude IDEP, Université Paris sud et LegalEdhec - 2013

MINDFULNESS, ANTISTRESS ET BOOSTER DE PERFORMANCES DES CADRES DIRIGEANTS

PAR RAPHAËL CLOIX & NATACHA FELLOUS

Problèmes de concentration, troubles du sommeil, sensation de stress, idées floues, baisse de performance...? Il est temps de conjuguer la vie au présent simple du Mindfulness, un outil au service du mieux-être.

Le Mindfulness, «*Pleine conscience* », est une pratique largement utilisée dans les pays scandinaves pour gérer le stress et booster les performances. Elle se base sur la théorie du présent et s'appuie sur une méthodologie permettant d'être attentif à ce qui se passe dans l'instant présent sans passer par le filtre du jugement. Le ressenti de ses émotions empêche ainsi de se projeter dans des pensées négatives souvent handicapantes. La technique appliquée aux cadres peut se révéler bénéfique.

Le phénomène du stress, et notamment du stress au travail, est devenu un problème sociétal majeur, affectant considérablement l'efficacité et la performance. Or, de nombreuses études scientifiques et notamment celles menées par Jon Kabat-Zinn, docteur en biologie moléculaire, initiateur du programme de réduction du stress fondé sur la « *Pleine conscience* » à l'université du Massachusetts, ont permis de démontrer l'efficacité de la « *Pleine conscience* » pour lutter contre le stress. Réussir à vivre dans l'instant augmente le degré de contrôle, le dynamisme, la capacité de réflexion et de créativité. A contrario, lorsqu'une

personne n'est pas dans l'instant, qu'elle pense à ce qui pourrait arriver ou à ce qui est déjà survenu, la pression sur son système nerveux augmente pompant allégrement son capital d'énergie. Une activité cérébrale qui mène souvent à l'épuisement créant parfois un terrain favorable à la dépression et encore plus grave au burn-out.

De plus en plus intégré aux méthodes de coaching, le Mindfulness s'applique tant à la sphère professionnelle que personnelle. Des outils concrets et faciles à utiliser au quotidien comme la méditation ou la maîtrise de la respiration profonde sont proposés. Et l'entreprise n'est pas sourde à cette nouvelle approche qui vient compléter les outils de management déjà connus. L'Oréal,

Edf ou encore Siemens l'ont bien compris : un cadre serein et un manager performant !

Mindfulness, ou comment mettre la gestion du stress au service de la performance.

LES 7 PRINCIPES DU MINDFULNESS

Esprit neuf du débutant

Non-jugement

Répulsion et attraction

Non-acharnement

Patience

Acceptation

Lâcher prise

Soirée Thématique du Réseau Oudinot du 5 novembre 2013 animée par Louise Marie Lund Andersen. Cand.merc.dcm "Design & Communication Management" et B.Sc.(ECON) "Bachelor of Science in International Business Administration and Modern Languages" de CBS "Copenhagen Business School", instructeur de MBSR et coach de vie et de business certifié par Manning Inspire au Danemark. Pour plus de renseignements : www.louisemariecoachingogmindfulness.com



LE DIGITAL : VITRINE DES VALEURS DE L'ENTREPRISE ?

PAR ISABELLE EPP & PASCALE BRETON

Blogs, réseaux sociaux et autres plateformes créatives ont été investis par les entreprises pour afficher leurs valeurs. Une évolution qui implique certaines précautions et usages au regard de la spécificité du média web. Questions-réponses avec Bénédicte Poinsard et Laurent Rignault, experts en communication digitale et membres du Réseau Oudinot, sur les enjeux d'une stratégie corporate digitale pertinente.

Pourquoi les entreprises affichent-elles de plus en plus leurs valeurs sur les réseaux sociaux ?

LR : «La présence sur les réseaux sociaux vient compléter la stratégie de communication de l'entreprise. Internet permet d'entrer en relation avec l'écosystème de l'entreprise, de structurer, consolider et illustrer la ligne éditoriale de ses valeurs. A défaut, clients, prospects, collaborateurs, voire même concurrents, risquent de prendre la parole et diffuser des messages erronés, parfois dévastateurs.

Les réseaux sociaux offrent en outre un prisme d'applications multiples qui rend leurs usages attractifs : ils peuvent être un excellent support pour lancer des actions de conquête de nouveaux clients et de fidélisation des clients existants, tout comme un excellent vecteur RH pour asseoir la marque employeur et attirer les meilleurs talents. Ce dernier point est devenu essentiel. Si les

« Les nouvelles générations sont en demande d'informations claires sur les organisations qui les emploient en termes de valeurs et de projets d'entreprise »

« Les réseaux sociaux permettent de fédérer des communautés sur des concepts chers à l'entreprise et de capitaliser sur l'émotionnel »

codes de communication ont évolué, les mentalités aussi. Imprégnées de culture digitale, les nouvelles générations sont en demande d'informations claires sur les organisations qui les emploient en termes de valeurs et de projets d'entreprise. Une entreprise présente sur les réseaux sociaux doit impérativement éviter toute distorsion entre la communication de ses valeurs et la réalité. L'internaute recoupe les informations et le tromper entraînerait la sanction des communautés avec, au final, la mise à mal de son e-réputation».

BP : «La présence sur les réseaux sociaux, c'est la rencontre et l'interaction entre une marque, une entreprise et un public, avec une novation de poids : la visibilité par tous. Une entreprise qui a déjà une notoriété et un public acquis à certaines de ses valeurs, a donc tout intérêt à être présente sur les réseaux sociaux car ils seront des accélérateurs de cette notoriété. Les réseaux sociaux permettent de fédérer des communautés

sur des concepts chers à l'entreprise et de capitaliser sur l'émotionnel. Mais attention, ce ne sont pas des outils magiques ! Il convient d'agir en cohérence avec ses valeurs et le Community Management est crucial : une page d'entreprise va-t-elle accepter publications et commentaires ? Comment va réagir la marque en cas de contestation, de crise etc... »

Afficher ses valeurs sur les réseaux sociaux est-il toujours synonyme de succès ?

LR : «Il faut impérativement que la digitalisation devienne un réel projet d'entreprise porté par son dirigeant, accompagné d'une façon transversale par les directions marketing, commerciale et RH. Autre levier de succès : l'homogénéité des discours et de la visibilité que l'on retrouvera sur les différents supports utilisés (réseaux sociaux, vidéos, blogs de collaborateurs, pages entreprise, groupes de discussions...).»

BP : «Certaines situations peuvent s'avérer délicates. Prenons le cas de Michelin. En 2011, l'entreprise a mené une vaste opération de recrutement relayée par les réseaux sociaux. S'appuyant sur ses valeurs d'innovation et d'humanisme, cette opération au service de la «mobilité durable» et respectueuse de la personne, a été un succès. Maintenant, comment Michelin va-t-il gérer les 700 licenciements annoncés pour 2015 ? Là est la question.

Mais la plupart du temps, la présence sur les réseaux sociaux reste une formidable opportunité pour affiner sa stratégie et son positionnement, mieux connaître ses clients tout en effectuant un travail collaboratif très intéressant qui permet de faire

remonter les idées du terrain et de générer l'adhésion de ses collaborateurs ou partenaires. Danone est un exemple de réussite à cet égard. Les différentes plateformes web de la marque valorisent ses valeurs de proximité et d'engagement sur l'environnement et donnent de la visibilité à ses partenaires producteurs.

Quelles sont les tendances et les évolutions de la communication des entreprises sur les réseaux sociaux ?

«La question des usages est au centre des réflexions projectives»

LR : «Face à l'évolution des technologies, de la rapidité d'appropriation par les internautes et de la professionnalisation du web dans son ensemble, les entreprises doivent se demander quels sont les supports pérennes sur lesquels elles communiqueront demain. La question des usages est au centre des réflexions projectives. L'exploitation des données avec les possibilités qu'offre le Big Data, les nouveaux supports comme les mobiles et tous les objets connectés (TV, montres etc...) modifieront les modes de lecture, de diffusion et donc les comportements des internautes.»

« ... c'est aussi l'occasion d'effectuer un travail collaboratif ... »

BP : «La prise en considération des usages et des supports est en effet un élément majeur de ces tendances. La fonction de Community Management gagnera à être davantage intégrée à l'entreprise afin d'optimiser la communication sur les valeurs et permettre une réactivité renforcée. On assistera à la progression des investissements financiers des entreprises dans le digital pour créer des contenus plus fins, des campagnes plus ciblées, des référencementsm efficients... Mais les grands enjeux de demain seront sans conteste l'ergonomie des outils et l'éthique.»



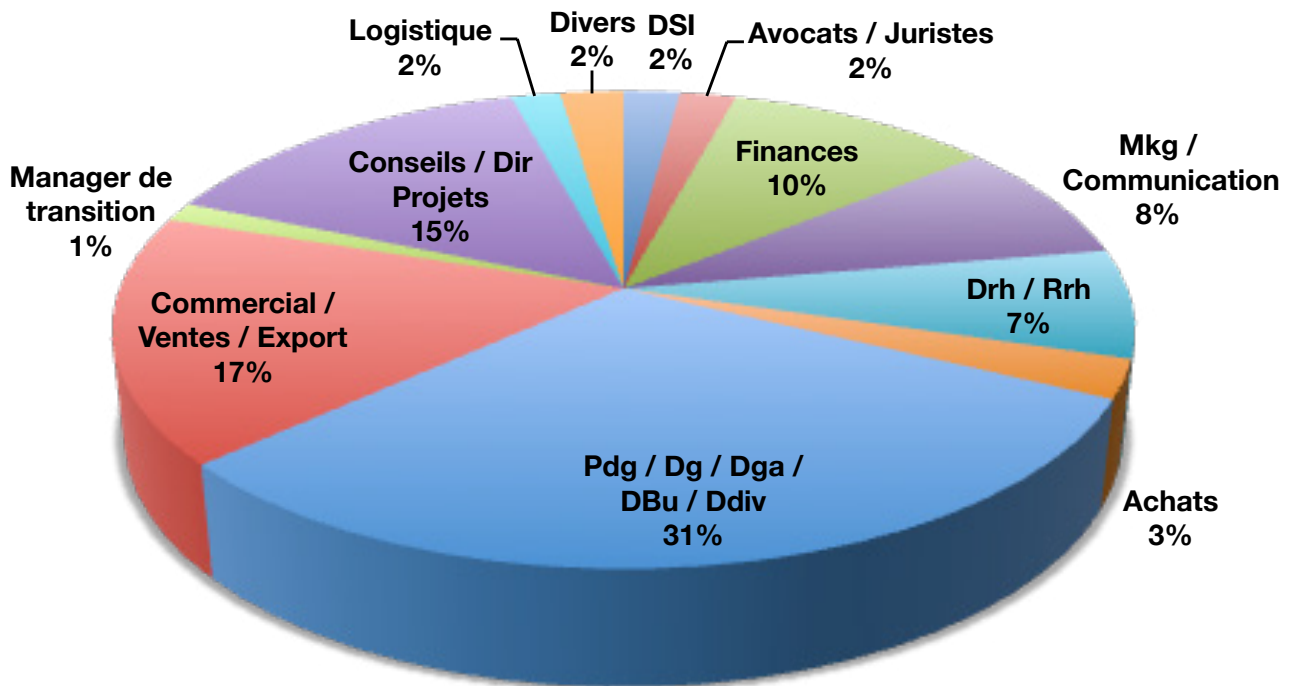
Laurent Rignault, fondateur et CEO d' EXPERT is Me, de l'Agence SOS-e-reputation et de l'Agence Social-pinboards, est spécialisé en Stratégies Marketing et Communication Digitale sur le Web et les Réseaux Sociaux. Co-auteur du «Manuel Social Média Marketing, Comprendre les Réseaux Sociaux», Laurent est aussi modérateur à SMX Paris pour les cycles « Avancé » et « Spécial SEO » des Conférences en Search Marketing.

Spécialiste des réseaux sociaux, Bénédicte Poincard a créé ATTITUDE RESEAU®, cabinet de conseil et de formation à l'usage des réseaux sociaux pour les entreprises, cadres et dirigeants, et les chercheurs d'emploi. Actuellement en charge des formations technologiques et innovantes au sein de l'entreprise Moët-Hennessy (groupe LVMH), Bénédicte anime le groupe COMMUNICATION 2.0 sur LinkedIn, et intervient régulièrement dans des conférences sur les réseaux sociaux.



RÉSEAU OUDINOT : LA FORCE D'UN GROUPE RECONNU D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

- **254 événements / an** : Conférences Oudinot Pro, Speed networking, Conférences thématiques, ...
- **6 500 messages** postés sur le forum intranet
- **450 cadres dirigeants** représentatifs de toutes les fonctions de l'entreprise avec une forte dimension internationale



- Des ateliers professionnels
- Des échanges de bonnes pratiques
- Des rencontres pour augmenter les opportunités d'évolutions professionnelles...

Directeur de la publication : Alain Desouche
 Comité de rédaction : Pascale Breton, Raphaël Cloix, Isabelle Epp, Natacha Fellous
 Création graphique : ADN Atelier Design
 Diffusion : Antoine Vallet