Introduction

Le think tank de l'Observatoire de l'Immatériel est un dispositif qui associe des praticiens managers, des acteurs de la recherche et des consultants. Ce cercle de réflexion et d'innovation a permis de confronter le contenu de connaissances et de pratiques de l'Observatoire de l'immatériel à une diversité de fonctions (management, finance, ressources humaines, commerce, innovation …) et à des secteurs très différents (services, industries, marques, …). Ce travail de coproduction a consisté à partager des points de vue et approches sur l'immatériel, à « passer à l'acide » de façon bienveillante les concepts et méthodes, et à trouver des champs d'application pratiques. Nous remercions chaleureusement chacun des 18 contributeurs, ce travail étant un accomplissement collectif et un engagement de près d'un an.

Les membres du think tank : Barkni Pierre, Folch Marie-Amélia, Gamet Christophe, Gourgues Georges, Mahjoub Chiheb, Nargolwalla Cyra, Petelle Ludovic, Royer Vincent, Sampieri Simone.

Les membres du bureau de l'Observatoire : Caillet Pierre, Desmartin Jean-Philippe, Desveaux Benoit, Didriche Ophelia (Déléguée Générale de l'OI), Favier Ariane, Julia Jérôme, Lesage-Perilleux Emilie, Le Théo Romain, Porchet Mathieu.

Les ateliers ont été lancés en mars 2020 dans le cadre d'un groupe de réflexion sur le thème de « l'immatériel pour se transformer ». Cependant, chemin faisant, les thématiques ont évolué selon l'actualité avec la Crise du Covid-19.

Table des matières

Introduction 1

Atelier 1 : Stratégie, projection dans le futur, conquête 3

Dans cet atelier, Chiheb Mahjoub, président de INUO Strategic Impact. (Avril 2020) nous invite à se questionner sur les impacts de la crise du Covid-19 sur le capital humain ? 4

Pierre Barkni, directeur au sein de la direction des Ressources Humaines et l'accompagnement RH des projets chez Allianz Partners France a partagé le cas de son organisation tout au long des thématiques abordés lors de ce think tank. 5

Atelier 2 Organisation, sens et engagement 7

La gestion des actifs immatériels durant la première période de Covid, présenté en Juin 2020 par Christophe Gamet, Vice Président Global Human Ressources – Finance & Legal chez l'Oréal. 8

Cyra Nargolwalla, associé chez Plasseraud IP, nous invite à nous questionner sur les valeurs définies par les entreprises et dans quel but. 9

Vincent Royer, directeur de la transformation de Kiloutou, nous a partagé son expérience des actifs immatériels face à la crise. 11

Pierre Barkni du groupe Allianz, nous propose d'aborder les thématiques d'organisation, de symétrie des attentions et de gouvernance. 13

Atelier 3 : Humain et technologie 16

Marie Amélia Folch, Directrice des Budgets et de la Consolidation, nous propose de nous faire mieux connaitre le groupe de Vinci. 17

Ludovic Petelle est Directeur Général adjoint du Conseil National du Réseau Cerfrance. 18

Sur cet atelier Pierre Barkni du groupe Allianz Partners, nous propose d'échanger sur la productivité, le travail et l'engagement en temps de crise. 21

Atelier 4 ： L'immatériel, ressource pour se transformer 23

Pierre Barkni nous partage la vocation et la déclinaison opérationnelle de la Raison d'Etre d'Allianz. 24

La réunion de lancement a permis d'introduire le sujet et les enjeux de l'immatériel aujourd'hui.

Jérôme Julia (Président OI, Associé Kea) a partagé un panorama des concepts et enjeux de l'immatériel

Atelier 1 : Stratégie, projection dans le futur, conquête

L'objectif poursuivi dans le cadre de ce premier atelier était de faire un pont entre actifs immatériels et techniques de valorisation financières. Romain Le Théo (Trésorier de l'Observatoire de l'Immatériel, Associé Eight Advisory) a exposé ses idées clés sur le sujet.

Tout d'abord, il est à noter que les travaux d'évaluation s'inscrivent nécessairement dans un certain contexte (transactionnel, fiscal, comptable…) et que les finalités peuvent être différentes (maximisation versus minimisation de la valeur). Il en va de même naturellement lorsque l'on cherche à évaluer financièrement des actifs immatériels.

L'hypothèse fondamentale pour qu'un évaluateur financier apprécie un actif immatériel est que les trois conditions suivantes soient réunies :

(i) Disposer d'un droit de propriété sur l'actif (principe de propriété) ;
(ii) Pouvoir isoler/séparer l'actif évaluer des autres actifs (principe d'unicité) ;
(iii) Identifier les flux de valeur rattachés à l'actif évalué (principe de mesure de la valeur).

Naturellement ces conditions peuvent être considérées comme restrictives car nombre d'actifs immatériels ne peuvent remplir ces trois conditions ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de valeur (ex. Capital humain, Capital relationnel, etc. …).

Une fois ces conditions réunies, l'évaluateur dispose de différents outils pour évaluer du point de vue financier ces actifs. Les modèles d'évaluation disponibles sont de trois types :

- **Les méthodes fondées sur les coûts (historiques ou de remplacement)**. Ces méthodes estiment la valeur d'un actif par la somme des dépenses effectuées ou nécessaires pour recréer l'actif. Il s'agit là d'une approche conservatrice qui ne permet pas de capter la création de valeur dudit actif.

- **Les méthodes comparatives fondées sur les observations de marché (multiples de transactions, multiples boursiers, etc. …)**. Ces méthodes visent à valoriser les actifs par comparaison à d'autres actifs négociés et dont les informations relatives aux dites transactions sont disponibles. Au cas particulier des actifs immatériels, ces méthodes présentent des limites certaines. D'une part, il est assez difficile de trouver un niveau de comparaison satisfaisant dans la mesure où l'agrégation des actifs immatériels d'une société vise à la différencier, et d'autre part car il existe très peu de références de transactions opérées sur des actifs immatériels isolément en dehors des marques, brevets et autres formes d'éléments de propriété intellectuelle.

- **Les méthodes fondées sur les revenus**. Ces méthodes visent à estimer une séquence de flux financiers propres à l'actif évalué et à les actualiser pour en définir la valeur actuelle (Relief from royalties, Excess earnings, etc. …). Ces méthodes ont l'avantage de s'interroger sur la

création de valeur associée à l'actif considéré, mais posent toutefois une difficulté pour déterminer le taux d'actualisation et peuvent souffrir des biais d'optimisme (rarement de pessimisme) dans l'estimation des flux.

Il existe également des modèles propriétaires mais l'objet n'est pas ici d'en faire une cartographie exhaustive.

La question qui reste posée est certainement celle de savoir si la valeur des actifs immatériels est incluse ou non dans la valeur financière de l'entreprise ? Evidemment la réponse ne peut être manichéenne et certaines nuances doivent être apportées. Si l'on considère que la valeur d'une entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur (ou autrement dit des cash flows), alors nous pouvons présumer que la contribution des actifs immatériels est incluse dans cette valeur et donc prise en compte dans la valorisation globale d'une entreprise. Néanmoins aux vues de la pluralité des actifs immatériels et des limites que peuvent présenter les méthodes et modèles d'évaluation, il est probable que les instruments de mesure soient imparfaits et ne prennent pas pleinement en compte l'avantage que présente un meilleur pilotage de ses actifs immatériels.

En conclusion, l'évaluation financière des actifs immatériels reste un exercice délicat. Il n'en reste pas moins que du point de vue de la stratégie des entreprises ces actifs peuvent être sources d'avantages compétitifs et donc de création de valeur. L'évaluation régulière de ces actifs reste un élément essentiel du pilotage stratégique.

Dans cet atelier, Chiheb Mahjoub, président de INUO Strategic Impact. (Avril 2020) nous invite à se questionner sur les impacts de la crise du Covid-19 sur le capital humain ?

Chiheb a travaillé sur un référentiel des impacts selon 13 dimensions.

1. **Bien-être** : mises-en place de mesure sur la santé, la sécurité, l'état sanitaire et l'hygiène

2. **Culture d'entreprise** : favorisant la bienveillance, l'empathie et la prise en compte des individus dans leur ensemble (professionnellement et personnellement) afin de créer un environnement plus serein

3. **Compétences** : maintien et extension des connaissances (savoir-faire et savoir-être), formations des techniciens (secteurs : réseau transport, rail, aérien, le spectacle, électronique et l'acoustique – métiers atrophiés)

4. **Télétravail** : il est devenu possible et même confortable dans de nombreux cas. De nombreuses entreprises partiront de cette expérience pour repenser leur infrastructure et organisation

5. **Criticité des employés** : la crise met en valeur les « travailleurs essentiels ». Ces travailleurs de première ligne qui comptent vraiment pour le client ou ceux qui savent franchir les obstacles sans les contourner. Les enseignements sont la disparition de certaines couches managériales en particulier « les cadres de la complexité »

6. **Organisation** : la crise va favoriser la simplification des organisations du fait des transformations stratégiques nécessaires et dans la recherche de l'efficacité et de la simplification. Les enseignements sont l'élimination de strates managériales

7. **Mode de management** : cette prise de conscience engendrera la revue des systèmes de management, de rémunération, et de progression des carrières. Il en découlera un bouleversement profond et une transformation impactante notamment sur l'importance des fonctions celles qui sont résilientes et celles qui sont secondaires

8. **Transformation des supply chain** : un certain nombre de fonctions et donc de compétences out-sourcées vont être internalisées, des fonctions et compétences nouvelles seront recrées. Les fonctions mettant en péril la résilience des entreprises en cas de crise telle qu'elle soit, seront ré-internalisées ou near-shorées

9. **Raison d'Etre de l'entreprise** : les entreprises devront revoir pour certaines d'entres elles leur Raison d'Etre, parfois les revirements seront drastiques et stratégiques (revue des visions, missions des métiers…)

10. **Fragilité des emplois** : prise de conscience que les emplois ne sont pas garantis à vie et peuvent être à tout moment remis en cause (formations, retooling)

11. **Diversité** : culture interne favorisant la diversité hommes/femmes, âge…

12. **Accélération de la robotisation/automatisation** : un outil de dé-risquing du capital humain

13. **Solidarité** : adopter des modèles d'organisations agiles et de la solidarité entre les parties prenantes

En conclusion, on peut dire que la Crise du Covid-19 a accéléré un changement de paradigme. Des mois de confinement et de télétravail ont créé une aspiration massive au changement chez les salariés... et les entreprises ont dû mettre en place très rapidement de nouveaux process, créer un lien différent avec les collaborateurs, travailler sur leur résilience et leur agilité.

Pierre Barkni, directeur au sein de la direction des Ressources Humaines et l'accompagnement RH des projets chez Allianz Partners France a partagé le cas de son organisation tout au long des thématiques abordés lors de ce think tank.

Les actifs immatériels peuvent-ils se révéler un bon catalyseur pour articuler un besoin de proximité local et de mobilisation d'une gouvernance supra en politique globale ? Ou comment passer des gestes barrières aux gestes passerelles ?

Chez Allianz Partners France les actifs immatériels se catalyse autour de 4 grands piliers :

1. L'ADN d'un grand groupe : une force.

Allianz, c'est plus de 125 ans d'expérience dans l'assurance, considéré assureur numéro 1 d'après le classement Dow Jones Sustainability Index, présent dans 77 pays, employant 142 000 collaborateurs dans le monde au service de 92 millions de clients sur la planète. C'est un partenaire historique de confiance depuis 1890.
L'assistance est un actif clé au sein du groupe international. Allianz Partners dispose d'un capital de marques au service de leurs partenaires.
Un positionnement B2B2C unique au sein du groupe qui relie co-construction avec les partenaires (capital relationnel), déploiement local (ancrage territorial) et international, technologie et innovation (capital organisationnel), services favorisant la fidélité clients (capital relationnel), point de contact unique (capital organisationnel), expertise tout au long de la chaine de valeur (capital humain).

2. Quel capital immatériel ? Une démarche centrée clients qui mobilise de nombreux actifs en France.

Les missions d'Allianz sont d'une part d'apporter un service optimal au client final, partout et à tous moments. Des services personnalisés qui soient humains, facteur d'émotion et d'attachement. Une expérience qui délivre une expertise et un multi-accès.
D'autre part, c'est d'aider leurs partenaires à concrétiser leur ambition. Un partenariat co-créatif est créateur de valeur, basé sur la dynamique de leurs équipes et l'expertise du Groupe. Des services innovants qui contribuent à rendre leurs produits uniques. Une expérience client qui soit optimale renforçant la relation avec leur client.

Le groupe est bâtit sur 4 valeurs :

- **Connected** : ensemble nous sommes plus fort
- **Caring** : une passion pour les autres
- **Responsible** : contribuer au succès
- **Excellent** : toujours être les meilleurs

Ce sont des collaborateurs engagés, porteurs des valeurs de l'entreprise. De nombreux salariés sont mobilisés dans le cadre de leur programme de mécénat de compétences. En France, ils sont engagés dans :

- La lutte contre l'exclusion (liée au handicap, au chômage et à la condition sociale)
- L'intervention d'urgence et de post-urgence en France et à l'international

Allianz possède des actifs multiples :

- Une organisation basée sur 4 plateformes
- Une combinaison unique de services, d'assurances et de technologies
- Un accompagnement tout au long de la vie
- Le pilotage au cœur de la qualité

Les prestations proposées favorisent l'attachement et la recommandation à travers la logique de l'émotion, la fréquence des contacts, des produits et services adaptés, des clients promoteurs, le cercle vertueux des recommandations.
L'assistance est la signature relationnelle de l'assureur Allianz.

Atelier 2 Organisation, sens et engagement

La crise du Covid-19 a amené à revisiter le contenu et le sens du travail (confiance dans une chaine des responsabilités, rôle du manager). L''immatériel est une ressource pour agir en responsabilité : en revitalisant sa culture d'entreprise, et renforçant sa marque employeur (authenticité)
C'est également l'opportunité de faire de l'organisation et la gouvernance un avantage compétitif.

Exposé de Benoît Desveaux (membre du Bureau de l'Observatoire de l'Immatériel, Directeur Général du Groupe Hopscotch)

Moins connu des trois composantes principales de l'actif immatériel d'une entreprise, le capital relationnel est parfois réduit à la marque et aux relations avec un nombre limité de public quand il n'est pas simplement omis de l'analyse. Pourtant, entendu comme la somme des relations que l'organisation noue avec l'ensemble de ses parties prenantes le capital relationnel joue un rôle majeur dans la création de valeur de l'entreprise.

Ce flou est probablement dû à l'adage affirmant que les décideurs souhaiteraient vivre cachés pour être heureux et probablement aussi parce que les indicateurs suivis hier n'étaient que financiers. Pourtant, depuis une dizaine d'années les réseaux sociaux ont mis en lumière l'écosystème relationnel de l'entreprise qui se construit, à l'instar de chacun, par les interactions avec ses publics.

Désormais les entreprises ont conscience que clients, salarié(e)s, actionnaires ainsi que l'ensemble de leurs publics ne regardent plus uniquement la puissance de la marque pour donner leur confiance mais tiennent compte également de critères comme la gouvernance, l'impact environnemental ou l'intégration des publics fragiles. Les réseaux sociaux ont donc contribué à faire de la réputation et de la confiance des publics des éléments clés de l'activité. Les liens que l'entreprise tissent ainsi sont nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre leurs démarches de progrès associant les parties prenantes et les embarquant dans un projet d'avenir.

Hopscotch a réfléchi à la manière de mesurer ce capital relationnel. Pour cela le groupe a développé le Relation Score™ à partir de données extraites des réseaux sociaux, terrain privilégié d'observation des relations de l'entreprise avec ses publics. Défini comme un ensemble de familles relationnelles et de sous-familles qui relient l'entreprise à ses publics le capital relationnel peut ainsi être établi à partir de données ouvertes recueillies via des outils de tracking. Trois niveaux de relations sont distingués :

1. L'émergence ou visibilité de l'entreprise sur les principaux espaces d'expression, médias et réseaux sociaux

2. La conversation, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à initier une relation avec ses différents publics via divers canaux

3. La conversion, soit la capacité de l'entreprise à générer une réaction, un engagement, un call to action dans le cadre de cette relation

L'objectif est de fournir un indice affinitaire pour chacune des familles et sous-familles de publics pour qualifier la relation ainsi qu'un indice global combinant ces indices pour établir à terme un référentiel et faire du Relation Score un véritable outil de pilotage des actions de communications auprès de ses parties prenantes.

La gestion des actifs immatériels durant la première période de Covid, présenté en Juin 2020 par Christophe Gamet, Vice Président Global Human Ressources – Finance & Legal chez l'Oréal.

Les questions que Christophe nous pose en temps de crise sont incontournables :

- Comment gérer les actifs immatériels afin de bâtir un avantage concurrentiel durable ?

- Les actifs immatériels sont plus fragiles, ou à l'inverse moins risqués, que les autres actifs ?

Nous verrons les enjeux majeurs de la gestion de crise dans un Grand Groupe, et quels sont les modes de gestion des actifs immatériels. Nous aurons un premier regard critique post crise sur cette gestion et les premiers enseignements pour le « monde d'après » ?

Chez l'ensemble des acteurs, les enjeux majeurs notables sont :

- L'immersion total dans le digital avec une mise en place de plans de continuité (business & autres)
- Une adaptation de la gouvernance, de l'organisation, des modes de décision
- Deux dimensions incontournables : « cash is king » et « care and protect »
- Les orientations stratégiques et les choix tactiques à adopter

Quand on vit une crise telle que la pandémie du Covid-19, les valeurs de l'entreprise sont le socle commun autour duquel tous se retrouvent. La valeur de l'exemplarité est plus que jamais primordiale, les dirigeants doivent montrer l'exemple. La dimension pédagogique est indispensable, ainsi que protéger les collaborateurs qui sont exposés en première ligne. L'agilité, l'innovation, la créativité et la résilience ont été mis à profit pour revoir/ ajuster l'organisation et la chaine de valeur.

Cette crise a posé la question à chacun du sens, de son utilité à la société pour le bien commun. Ce qui remet au centre la question de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

A partir de l'expérience de la Chine, l'Oréal a su optimiser les décisions et les actions, gagner en rapidité et efficacité dans les différentes étapes.
Il a fallu trouver le bon équilibre entre mesures de protection des actifs humains et des actifs financiers : ne pas rentrer dans la surenchère avec les concurrents et le marché.
Au sein du Groupe l'Oréal : cette crise a su révéler les forces du groupe (hommes/collaborateurs, marques, géographies, circuits, modèle de gouvernance, message autour de la Raison d'Etre). L'Oréal a capitalisé sur ses actifs existants.
Il a été donné une vraie et sincère priorité à « Company & Employees reputations ».
L'idée pour le groupe est de bâtir un avantage durable allant au delà de réponses et actions conjoncturelles.

L'enjeu pour l'Oréal sera le passage de la gestion de crise à la transformation pérenne (sur les actifs tels que le Change Management, Ways of working, allocation des ressources, engagement, image et réputation…).

On peut citer quelques exemples d'actions menés par le groupe. En préservant ses relations avec ses partenaires, en gelant les créances de près de 100 000 salons de coiffures et parfumeries indépendantes dans le monde et en accordant des facilités de paiement à 20 000 fournisseurs. L'Oréal s'est mobilisé dès le 11 mai pour accompagner les coiffeurs dans la réouverture des salons avec notamment l'approvisionnement en gel hydro-alcoolique, avec les équipements de protection, la pré-réservation, le paiement électronique …

Selon le président de l'Oréal, cette pandémie a mis en exergue deux enjeux mondiaux : l'urgence climatique et la vulnérabilité des femmes. L'Oréal allouera 150 millions d'Euros à ces deux enjeux. Le digital a été une opportunité pour l'Oréal, sa stratégie numérique a permis d'amortir la fermeture de nombreuses boutiques. L'E-commerce a ainsi permis de compenser en partie la distribution classique. La solidarité a permis de solidifier et renforcer les liens du groupe avec ses parties prenantes.

Cette crise a augmenté de façon significative la stratégie de formation. Les formations de e-learning ont été multiplié par 4 par rapport à 2019, les live webinaires et les Virtual class room multipliés par 25.

Les bonnes pratiques à retenir de la gestion des actifs :

- Mise-en place de nouveaux rituels relationnels et interpersonnels (micro et macro)
- Adaptation de la communication (forme et fond - retours aux valeurs, singularité, raison d'être)
- Changements de rythme, droit à l'erreur, nouveau mode gouvernance /instances ad hoc
- Accélération des opportunités, « test & learn » mode
- Agilité dans les prises de décision, basée sur l'intuition versus éléments factuels / analyses
- Conversion des collaborateurs et managers en ambassadeurs
- Réallocation des ressources et compétences en interne
- Montée en puissance de nouveaux acteurs internes (actifs humains mis en avant telles que fonctions Finance - focus moins Régulations, Beauty Advisors, production et logistique)

Les premiers enseignements qui peuvent être retirés ; c'est d'abord « l'instinct de survie » des managers et de l'organisation qui a poussé à une surabondance de communication et de « produits » internes. La gestion de la crise a amené un décalage dans les prises de décisions et actions face aux attentes des collaborateurs. Il faudra trouver un équilibre entre gouvernance et délocalisation/adaptation des décisions.

Certains services avaient une activité très forte quand d'autres avaient une activité inexistante, bien qu'une plateforme de job posting interne a été mis en place. Il persiste des difficultés à raccrocher les « décrochés du workload ». Une attention particulière sur le bon dosage des attentes internes versus attentes externes (acteurs et stakeholders : board, actionnaires, consommateurs, distributeurs...)

A moyen terme, il faudra trouver le modèle optimal entre off-line et on-line en capitalisant sur les acquis et les expériences. Un travail sera nécessaire pour un nouveau contrat social interne et externe avec un nouveau rapport du partage de la valeur (rémunération, temps, organisation, solidarité). Les nouvelles conditions de travail amènent à repenser le lien avec l'environnement physique de travail et par conséquent inventer une nouvelle vie sociale.
Une approche holistique des actifs semble incontournable, avec l'accélération d'un nouvel actif la data, envisager peut-être un nouvel écosystème avec une entreprise élargie.

En conclusion, la gestion de cette crise amène à revoir les priorités, les actifs immatériels sont apparus comme une évidence. Les attentes vis-à-vis des entreprises ont évoluées et vis à vis des leaders ont été réajustées. Les informations et les connaissances sont perçues différemment dans un univers où tout est virtuel. La prédominance de revenir à l'essentiel, tout en restant agile reste la ligne directive.

Cyra Nargolwalla, associé chez Plasseraud IP, nous invite à nous questionner sur les valeurs définies par les entreprises et dans quel but.

Le groupe Plasseraud IP est le numéro un français du conseil en propriété intellectuelle, qui regroupe des Conseils en Propriété Industrielle, des experts en valorisation d'actifs de propriété intellectuelle et

des avocats spécialisés en propriété intellectuelle. Il existe 446 cabinets de propriété industrielle en France dont 271 établissements principaux comprenant 1054 Conseils en Propriété Industrielle qui interviennent principalement en matière de gestion des actifs que sont les brevets et les marques et modèles.

En quelques chiffres

L'origine du groupe remonte à 1906, lorsque deux jeunes ingénieurs, Charles Weismann et Armand Marx, fondent le « Bureau technique pour la propriété industrielle Weismann et Marx », qui deviendra Cabinet Plasseraud, en 1973 en hommage à son associé René Plasseraud.
En 1992, les ingénieurs Conseils en Brevets d'Invention deviennent des CPI, « Conseils en Propriété Industrielle », et les juristes de formation rejoignent la profession. Chez Plasseraud IP, les CPI brevets représentent deux tiers des équipes métiers, pour un tiers de CPI marques.
De 1999 à aujourd'hui, 13 bureaux s'ouvrent en France (Lyon, Lille, Toulouse, Bordeaux, Angoulême, Grenoble, Rennes), et dans le monde (Shanghai, Prague, Munich, Madrid).
C'est en 2019 que le nom Plasseraud IP est choisi pour désigner le Cabinet Plasseraud et ses filiales, ainsi que le cabinet d'avocats Plasseraud avocat, membre du réseau interprofessionnel Plasseraud. Ce nouveau groupe pluridisciplinaire devient ainsi le premier groupe de Propriété Intellectuelle en France, et un des principaux acteurs du secteur en Europe.

Aujourd'hui, le groupe compte 350 personnes, dont 30 associés et plus de 150 experts aux compétences complémentaires, dans 8 domaines d'expertise :

- Brevets
- Marques & modèles
- Origines & qualités
- Internet & data
- Start-up
- Anti-contrefaçon
- Contrat & valorisation
- Avocats

Plus de 15 nationalités sont représentées parmi les 242 femmes et 110 hommes qui constituent les équipes.

5 valeurs affirmées, vécues et incarnées

En 2018, Plasseraud IP a mené une consultation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs pour définir des valeurs partagées, comme socle de l'identité du groupe.

Cinq valeurs ont émergé de cette consultation, qui reflètent une vision de leur métier et de leur projet commun :

- **Ouverture** : écoute, innovation, dynamisme
- **Engagement** : sérieux, fiabilité, professionnalisme
- **L'Humain** : confiance, autonomie au sein d'une équipe, initiatives
- **Excellence** : compétence
- **Diversité**

Le groupe s'attache à promouvoir ses valeurs, notamment dans ses actions de communication

interne et externe.

Pourquoi affirmer leurs valeurs ?

Les valeurs en entreprise sont des composantes de la culture d'entreprise, représentatives de principes "sociaux" vécus et appliqués au quotidien.

En interne : incarnées par tous, ce sont elles qui lient les équipes. Les valeurs permettent de produire un sentiment d'appartenance, encourager la cohésion des équipes et de la cohérence au sein d'une société.

À l'externe : dans le meilleur des cas, elles sont claires et lisibles et permettent d'attirer de futurs talents sensibles à la culture de l'entreprise. Partageant la même vision, ces derniers s'intègrent aussi plus facilement au sein des équipes.
Pour une entreprise, garantir la cohérence de sa communication, aussi bien corporate que marketing, est devenu depuis la digitalisation bien plus qu'une nécessité, mais un impératif. On note que les entreprises souhaitent défendre leurs identités au travers de leurs valeurs.

Depuis la loi Pacte avec la Raison d'Etre, les valeurs sociétales, morales, de conduite, s'imposent au sein de la culture et des valeurs d'entreprise. Dans un monde plus complexe où incertitude et incomplétude sont devenues les caractéristiques du travail, l'on ne peut plus se passer de l'engagement identitaire de l'acteur pour obtenir de lui autonomie, agilité et productivité

La pandémie de Covid-19 a accéléré la quête de sens. C'est pour cela qu'au-delà de sa mission première l'entreprise doit donner du sens pour réussir et se développer. Il est donc nécessaire de la formaliser et de faire connaître ses fondamentaux qui vont structurer sa démarche et son évolution. La conduite des affaires demande une éthique, et impose une démarche clairement affirmée.
Même si les collaborateurs partagent les mêmes valeurs, partagent-ils la manière dont elles s'incarnent ?

Vincent Royer, directeur de la transformation de Kiloutou, nous a partagé son expérience des actifs immatériels face à la crise.

On constate, qu'en situation de crise forte, comme le Covid-19, il est opportun d'exploiter les « Fondamentaux » de l'entreprise pour résister et se redéployer.
Le reflexe de protection de l'existant, quasi-reptilien, peut s'avérer nocif et contreproductif, car il empêche de penser autrement : manque d'analyse de la situation, manque de challenge des actifs, reproduction de ce que l'on sait faire, c'est-à-dire « plus de toujours la même chose »

Les leaders souffrent parfois de biais dans leurs décisions : soit ils négligent certains actifs et leurs potentiels de croissance, soit ils surinvestissent certains, dans une forme de conservatisme rassurant, mais qui peut condamner leur entreprise à l'immobilisme ou l'inertie.

Dans ce contexte, cette étude de cas propose d'analyser les actifs en situation de crise, dans le but de faire la distinction entre 4 catégories d'actifs, et d'expliciter leur rôle :

- Ceux qui sont utilisés immédiatement pour faire face, en réaction au choc
- Ceux qui semblent obsolètes, qui ralentissent le processus de remise en cause

● Ceux qui devraient être davantage utilisés et mobilisés, dont le potentiel est l'alternative "entrepreneuriale ou effectuale" adaptée à la gestion de situations incertaines insuffisamment exploitées pour construire le futur modèle

● Ceux à acquérir, en germe aujourd'hui dans l'entreprise et qui nécessiteront des apports externes

Kiloutou est une entreprise de 6000 équipiers, avec un chiffre d'affaires de 737M d'Euros.
Leur ambition être la référence en solution de partage de matériel en France et en Europe. Leurs clients sont à 95% des entreprises du Bâtiments et des Travaux Publics, des artisans, des petites et moyennes entreprises, des industries & services, des collectivités locales.

En Mai 2020, la reprise de l'activité a été difficile après un arrêt complet. Voici un recensement des actifs immatériels qui ont été :

- **Porteurs :**
  - Sang jaune et sentiment d'appartenance (actif humain) : 98% de l'effectif en chômage technique brutalement, mais cela n'affecte pas la mobilisation, difficulté à stopper l'activité, participation aux sondages, manifestations de solidarité etc.
  - Style relationnel sincère, simple, authentique, chaleureux (actif humain) : Communication trois fois par semaine le Président à tous

- **Limitants :**
  - Réactivité pour la satisfaction clients et partenaires (actif humain)
  - Culture commerciale et du chiffre (actif humain) : dépense d'énergie, efficacité faible, risque d'incompréhension client
  - Process IMPACT, process sécurité, qualité et maintenance efficace (actifs organisationnels) : poids de la norme, guide des pratiques Covid 135 pages, lente reprise de l'activité

- **Dangereux :**
  - Résilience et confiance sur le marché (actif relationnel)
  - Conscience sociale forte (actif relationnel) : gestion des compétences et des carrières faillibles

- **Opportunités :**
  - Fonctionnement en mode PME (actif organisationnel) : adaptation locale, jouer la proximité
  - ADN tourné vers l'innovation (actif organisationnel)
  - Proximité relationnelle avec son écosystème (actifs relationnel) : co-construire des alternatives

En conlusion, Kiloutou s'est appuyé sur 3 systèmes d'actifs immatériels :

- Le système de socle de Kiloutou (robuste dans le temps, à renforcer et préserver) : un guide humain, dans une histoire collective
- Système de développement business (avec une transition historique à effectuer) : un contrat de confiance entre relation marchande et service
- Système de conquête (un enjeu de renouvellement permanent, généré par les évolutions d'usage et le digital) : une conquête par la proximité client et par la responsabilisation des équipes

Pierre Barkni du groupe Allianz, nous propose d'aborder les thématiques d'organisation, de symétrie des attentions et de gouvernance.

Il nous pose 3 questions :

1. Quelle organisation favorable pour adresser la globalisation des activités post Covid-19 ?
2. La symétrie des attentions : un sens pour l'engagement. Des kits de déclinaison pour travailler la politique de la preuve.
3. Pour viser quelle gouvernance de des actifs ?

Allianz a fait le choix d'une stratégie à 3 ans pour y répondre. L'orientation actuelle en renforçant leur cœur d'activité.

- **Renforcer leur ADN**
    - Simplifier le modèle opérationnel
    - Augmenter la productivité
    - Assurer l'excellence
    - Investir dans le développement des collaborateurs

- **Construire de nouveaux modèles**
    - Stimuler le focus client
    - Pousser l'innovation et le B2C
    - Elaborer et fournir des réseaux et services d'utilité

- **Accélérer la croissance**
    - Explorer les possibles fusions et équilibrer le portefeuille
    - Développer de nouveaux partenariats, acteurs agiles et innovants
    - Développer le business et les capacités de marchés

Une intégration par lob qui sécurise l'engagement de chacun afin de garantir le succès d'Allianz Partners.

Avec une stratégie pyramidale tourné vers les people qui va d'une empreinte globale à une promesse avec des actions en place et à venir.

- **Empreinte globale** : soutien la conception et l'implémentation du mode de travail et de l'organisation cible
    - En place : formation agile, efficacité des ventes, notation des cadres supérieurs, « minimum standards » en terme RH
    - En cours : tribus agiles et utilisation scrum, suivi des ventes dans les BU, classement de tous les emplois de la BU, transformation RH

- **Engagement des collaborateurs** : veiller à ce qu'Allianz Partners soit un des meilleurs endroits où travailler.
    - En place : suivi du baromètre social, approche d'auto-apprentissage, outil à l'aide à la mobilité des employés
    - En cours : appliquer Voyage de l'employé, récompenses pour les employés, outil « marketplace »

- **Culture entrepreneuriale** : culture d'un leadership collaboratif, un pipeline et une voie de développement clairs
    - En place : recrutement et gestion du rendement à l'échelle mondiale, outil d'intégration
    - En cours : nouvelles compétences en leadership et développement, stratégie de coaching & de mentoring

- **Planification stratégique des effectifs** : identifier les compétences et les capacités pour l'avenir et développer les segments critiques de main d'œuvre
    - En place : analyse planification stratégique des effectifs, tableau de bord des indicateurs RH mondial, régional et local
    - En cours : stratégie de montée en compétences de la planification proactive des effectifs, analyse des ressources humaines pour les sujets business

- **Gestion des talents & attractivité** : embarquer et développer les personnes clés pour l'activité
    - En place : les bases de la gestion des talents, marque employeur, programme d'études supérieures
    - En cours : gestion active des talents exécutifs/fonctionnels, académie des ventes

- **Proposition de valeur** : donner les moyens aux collaborateurs de mettre en œuvre la stratégie
    - En place : programme « meet me in the middle »
    - En cours : finalisation de la déclinaison en proposition de valeur RH

- **Promesse :** « Nous sécurisons notre avenir » (Allianz) ; l'objectif RH : que chaque employé connaisse leur contribution à l'ambition stratégique de l'entreprise
    - En place : objectif AZ (qui s'impose dans sa déclinaison)
    - En cours : finalisation de l'objectif AZP, programme Expérience Collaborateurs en France

La symétrie des attentions place l'expérience collaborateurs au même niveau que l'expérience clients.
Un client satisfait entraine un collaborateur engagé et vice versa.
Un client satisfait amène une expérience client satisfaisante crée de la fidélité, de la recommandation, du feed-back client, de l'engagement long terme, compréhension en cas de problèmes internes.

Un collaborateur engagé, c'est un collaborateur enthousiaste, avec un état d'esprit positif, qui est mobilisé. Il est reconnu par les clients, il fédère la cohésion et le goût du travail.
Ces symétries contribuent au bien-être au travail, à l'engagement, à l'enthousiasme et la performance.

La symétrie des attentions développe la confiance pivot de l'engagement. On peut distinguer 3 paliers sur la confiance :

- **Confiance envers la direction** : 3ème facteur de la rétention des collaborateurs après la rémunération et les opportunités de carrière => fidéliser les collaborateurs
- **Confiance personnelle** : faire en sorte que le collaborateur a confiance en ceux qui incarnent la vision du service afin qu'il puisse adapter l'expérience clients aux circonstances spécifiques (et apporte du feed-back pour enrichir l'amélioration permanente auprès des responsables) => agir en confiance
- **Confiance collective** : la confiance génère la créativité, une productivité accrue et une montée en compétences plus rapide grâce au partage de bonnes pratiques permettant d'accélérer les réalisations => partager les bonnes pratiques

La confiance se noue essentiellement autour de la reconnaissance. La sécurité relationnelle invite, comme la Responsabilité Sociétale des Entreprises, à dépasser l'impact de l'individu pour travailler sur les interactions sociales. Au delà des « talents », des « hauts potentiels » et des « stars », il y a un corps social et c'est dans le fonctionnement collectif de ce dernier que réside le potentiel de performance.

Les quatre dimensions à nourrir :

1. **La reconnaissance de la personne** : c'est reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions afin d'alimenter le sentiment qu'une personne à d'être prise en considération dans son identité, d'exister aux yeux des autres et d'être respectée pour ce qu'elle est (respect, écoute, dignité)
2. **La reconnaissance des pratiques de travail** : c'est reconnaître les compétences techniques, l'expertise, les attitudes et les comportements à l'égard du travail qu'effectue une personne.
3. **La reconnaissance de l'investissement dans le travail** : c'est reconnaître les efforts, l'énergie et la prise de risque manifestée par une personne dans la réalisation de son travail.
4. **La reconnaissance des résultats** : c'est reconnaître le produit du travail (les résultats) ou exprimer de la gratitude à une personne pour son utilité à l'organisation, son efficacité, sa contribution, au regard de l'atteint des objectifs.

Les appels d'offres sont beaucoup plus pan-européen. Le business model a atteint ses limites, il faut revoir la gouvernance de ces actifs.

1. Les produits spécifiques sont complexes à concevoir et compliqués à maintenir. (70% des produits Allianz Partners sont spécifiques)
2. La conception produit et le design des processus prennent trop de temps. Ils tardent à être commercialiser. (Ex. One RSA : portails multiples de fournisseurs ; différentes façons d'affecter les appels et la pluralité d'auto facturation)
3. Les services spécifiques coûtent plus chers à créer puis à administrer. Les solutions d'innovation doivent être aisément duplicables entre BU et donc pensées globales dès l'amont (Ex. télécommunication)
4. L'augmentation de la complexité augmente de facto le risque à se tromper… sans en mesurer l'impact réel. (Pas de nomenclature partagée, moins de maitrise à répondre rapidement et en toute pertinence aux appels d'offres)

Le delivery de la chaine de valeur reste plus que jamais globalisé mais avec une innovation au plus proche du terrain et des collaborateurs/clients. Ce qui allie le meilleur pour les bénéficiaires et les B-partenaires et le meilleur pour Allianz Partners.

- Les bénéficiaires et les B-partenaires : produits et processus rationnalisés, économies de coût pour les B-partenaires, digitalisation de l'expérience client, un reporting B-Partners standard et un portail B-partners unique

- Le meilleur pour Allianz : économie d'échelle, capacité globale, un schéma de commissionnement unique, des indicateurs de suivi standardisés

Le management sur le soft est davantage attendu autour de 4 dimensions et comportements associés :

- **Excellence client et marché** : aspiration à l'expertise technique, de l'excellence opérationnelle à la simplification permanente. Viser l'excellence dans la relation client, être la référence sur le marché.

- **Leadership collaboratif** : donner à ses équipes les orientations et leurs finalités et, encourager la prise de responsabilité. Développer les équipes, leur donner du feedback et veiller à leur bien-être. Il collabore et partage les bonnes pratiques

- **Entreprenariat** : saisir les opportunités, anticiper les tendances, prendre des risques et reconnaître le droit à l'erreur. Appropriation des missions, et en assumer la responsabilité. Encourager l'innovation et cultiver la prise de décision sans crainte

- **Intégrité et confiance** : faire preuve d'intégrité, respecter les engagements et agir de bonne foi. Encourager la diversité et l'ouverture d'esprit, agir en toute transparence et promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise

Atelier 3 : Humain et technologie

Exposé de Mathieu Porchet, founding partner chez Parallax.

Mettre la technologie et la data au cœur de son business modèle est un élément qui permet de révéler sa singularité. En revoyant la chaîne de valeur, le cœur de métier, la politique de make or buy.
L'immatériel joue un rôle majeur davantage encore dans les différentes formes d'innovation.

Réduire la « technologie » à un produit sur un marché c'est appauvrir son sens même. Une lecture étymologique et contemporaine du terme conduit à considérer sa polysémie : il désigne à la fois les compétences, l'artisanat et l'exposé des règles d'un art.

Dans les organisations les technologies sont avant tout des savoirs (faire), des pratiques et des outils au service de la compétitivité que l'on désigne plus souvent comme des innovations. Des acteurs publics qui se saisissent du sujet le démontrent volontiers au travers leur production documentaire : les différents types d'innovations (marketing et commerciale, modèle d'affaire, sociale…) organisée selon leur degré de radicalité (depuis l'amélioration de l'existant jusqu'à la transformation/création d'un marché) par BPI ou le Global Innovation Index composé de multiples indicateurs proposé par l'Office Mondial de la Propriété Intellectuelle.

Les entreprises françaises mettent déjà en place des pratiques propres à faire émerger des innovations en interne (les Innovations chez Allianz la plateforme chez Cerfrance) ou à attirer des partenaires avec des propositions innovantes (comme Leonard chez Vinci). La recherche publique est également une source évidente d'innovation pour elles : quel que soit le niveau de développement attendu, les acteurs du transfert de technologie peuvent identifier pour elles tant les travaux que les équipes d'intérêt et élaborer des modalités de transfert adaptées.

L'intégration opérationnelle des innovations dans les entreprises n'est pas un enjeu anecdotique et les bonnes pratiques de transmission, développées dans les entreprises du patrimoine vivant, sont sans doute pertinentes à cet égard.

Marie Amélia Folch, Directrice des Budgets et de la Consolidation, nous propose de nous faire mieux connaitre le groupe de Vinci.

À la fois investisseur, constructeur et opérateur de bâtiments et d'infrastructures, présent dans plus d'une centaine de pays. VINCI est un acteur majeur de la transformation des villes et des territoires. L'ambition du Groupe est de faire œuvre utile par ses réalisations et ses façons de faire, au quotidien et dans le temps long.
Fort de l'engagement de ses 222 000 collaborateurs, qui partagent une même vision de la performance globale, VINCI entend ainsi contribuer à bâtir un monde plus durable, en jouant pleinement son rôle de partenaire privé, d'utilité publique.

Vinci c'est deux branches d'activité principales : concessions et contracting pour un chiffre d'affaires de 48 Mds€ en 2019.

La stratégie de VINCI combine la croissance organique de ses activités et le développement par acquisitions.

La stratégie sur les concessions est de se concentrer sur les infrastructures de transport, comme les aéroports et les autoroutes : développement de nouveaux projets (greenfield, yellowfield, brownfield) et allongement de la maturité moyenne du portefeuille de concessions.
La stratégie sur le contracting : donner la priorité à la marge sur la croissance des chiffre d'affaires, maintenir un suivi rigoureux des risques, se concentrer sur les segments à forte valeur ajoutée ou à forte technicité.
Ces stratégies sont basées sur l'exploitation des atouts de leur modèle commercial avec l'acquisition de concessions permettant une complémentarité entre marchés et concessions : expertise, cycles d'exploitation, et profils financiers tout en accélérant son développement international.

La question que nous pose Marie-Amélia : comment régénérer le capital confiance de VINCI auprès du grand public en dépassant les idées reçues ?

Les idées reçues sont un facteur de perception négative par le Grand Public, on constate dans le cas de Vinci que les scandales Zacharias, le Mondial du Qatar où Vinci a été visé d'accusations de travail forcé, ou encore les images perçues des autoroutes avec « un pactole de 40 milliards » ont un impact sur la valeur perçue de la marque.
Mais, on parle peu dans les médias des atouts de Vinci comme la diversité des métiers et des activités qui sont au cœur des enjeux économiques : évolutions démographiques et sociales en zone urbaine, changement climatique et environnement, les nouveaux usages, mondialisation et mutations économiques, transition numérique…

C'est également un modèle managérial, traduisant une conviction ancrée dans la culture d'entrepreneur sur les bases :

- D'une organisation décentralisée : « Un métier, un homme, un territoire »
- Des principes d'autonomie, de responsabilité et de confiance
- Des règles du jeu claires et définies, notamment la transparence
- De promotion de l'innovation et de l'agilité

En cultivant l'ancrage territorial :

- Relations avec les parties prenantes
- Promotion et développement des villes et des territoires
- Des métiers non dé-localisables

Enfin, le management du Groupe est expérimenté, stable et apprécié, notamment par les investisseurs institutionnels.

Dès 2007, Vinci a publié et diffusé en interne un Manifeste « Les vraies réussites sont celles que l'on partage », dont l'objectif est de promouvoir la performance globale.

Les fondements sont la base d'un projet économique durable avec une ambition et des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux forts :

- Ensemble pour concevoir et construire !
- Ensemble dans le respect des principes éthiques !
- Ensemble pour la croissance verte !
- Ensemble vers le « zéro accident » !
- Ensemble pour partager les fruits de notre performance !
- Ensemble pour des parcours professionnels durables !
- Ensemble pour la diversité de l'égalité des chances !
- Ensemble dans l'engagement citoyen !

Vinci encourage l'engagement de tous les collaborateurs avec des initiatives variées pour favoriser une croissance inclusive avec plus d'une quinzaine de Fondations ou Fonds de dotation en faveur de l'insertion sociale et professionnelle ou le soutien de projets entrepreneuriaux et sociaux.

Durant la crise du Covid-19 et le premier confinement de Mars 2020, Vinci a par exemple mis en place des food trucks pour les routiers sur les aires d'autoroute, distribué des paniers repas pour les soignants, acheté du matériel de couture et de protection pour l'ADESS (association de développement de l'Economie Solidaire et Sociale), et développé d'autres initiatives locales.

Avec Leonard, Vinci imagine le VINCI de demain avec une politique d'innovation au service d'une croissance durable. Leonard est un incubateur et accélérateur de nouveaux produits ou services imaginés par les « intra preneurs » du Groupe et les startups. C'est un lieu de rendez-vous pour tous les entrepreneurs d'innovation.

Ludovic Petelle est Directeur Général adjoint du Conseil National du Réseau Cerfrance.

Ludovic nous invite à nous interroger sur la Raison d'Etre, est-ce un sujet d'actualité, est-il un sujet inspirant et vertueux et si oui comment organiser et structurer le projet. Quels sont les actifs immatériels impliqués dans un tel projet ?

Cerfrance est le partenaire privilégié de la performance des chefs d'entreprise. C'est le 1er réseau associatif de conseil et d'expertise comptable en France avec plus d'une cinquantaine d'années de conseils auprès des TPE et PME de tous les secteurs d'activité : agriculture, artisanat, commerces, services mais aussi les professions libérales, associations, particuliers…

Ce réseau est bâti sur le respect et le développement des personnes, l'éthique et l'indépendance des conseils avec une priorité au long terme dans une économie au service de l'homme.

Une offre de service complète autour de 8 activités :

- Conseil en création et reprise
- Expertise comptable
- Conseil économique et projets
- Paie, droit social
- Gestion du patrimoine
- Conseils (ressources humaines, environnement, communication, développement)

- Fiscalité, optimisation
- Solutions informatiques

Le réseau Cerfrance regroupe 13 000 collaborateurs repartis en 700 agences pour servir 320 000 clients avec un chiffre d'affaires de 816 M€.

Cerfrance est sur un modèle de gouvernance associative, dont le Conseil National a pour vocation de servir au mieux les membres du réseau :

Animer le réseau
- Assurer son fonctionnement et renforcer sa cohésion
- Favoriser les coopérations entre les organismes membres

Accompagner le développement du réseau
- Développer le professionnalisme sur les différents métiers
- Organiser un appui aux membres dans leur développement
- Mettre à disposition des outils et des services
- Mettre en place une animation marketing et commerciale
- Anticiper les évolutions des marches et de l'environnement

Présenter le réseau et défendre ses intérêts
- Promouvoir le Réseau et ses orientations auprès des institutions et partenaires communs
- Négocier et conclure tout accord collectif national
- Communiquer sur la marque et le contrôler son usage

La Raison d'Etre remet au centre quel est le rôle de l'entreprise dans la société. Entends-nous d'abord sur la définition de la Raison d'Etre : la Raison d'Etre donne le sens que l'entreprise avec ses parties prenantes souhaite donner à ses activités. Elle guide les choix stratégiques avec la volonté´ d'apporter une contribution spécifique, unique si possible, a ses clients et une utilité sociétale au service d'un monde meilleur.

Se donner une Raison d'Etre pour donner du sens à la marque en puisant dans son ADN et en définissant son utilité sociétale.
Rappelons que, la Raison d'Etre peut ou pas figurer dans les statuts de l'entreprise. Elle doit absolument se traduire en engagements concrets, mesurables. Si les engagements et la Raison d'Etre sont dans les statuts, on parle alors d'entreprise à mission (entreprise qui met sa performance économique au service d'une mission sociale, sociétale, environnementale ou scientifique).

Chez Cerfrance, les acteurs impliqués sont le conseil d'administration et l'Assemblée Générale pour la décision et l'ensemble des parties prenantes (les employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires territoriaux, la société civile) pour les propositions.

Une fois la Raison d'Etre adoptée, il faut rester prudent sur la communication : agir d'abord et raconter après. Une bonne communication se traduirait par un manifeste, des engagements et des preuves.

La Raison d'Etre doit être :
1. Engageante : une vraie contribution (...radicale) en faveur de la Société´
2. Inclusive : ouverture explicite ou implicite aux Parties Prenantes
3. Stimulante : donner envie, par l'originalité et la justesse de ses choix
4. Crédible : faisable, compatible avec le modèle d'affaires, dotée d'engagements
5. Simple : facile à comprendre et à partager
6. Différenciante

Bâtir une Raison d'Etre amène un certain nombre de bénéfices pour l'entreprise vis à vis de ses parties prenantes :

- **La société :** l'entreprise citoyenne, acteur politique, contribue au progrès
- **Les clients :** s'engagent pour la marque. Une préférence qui multiplie l'intention d'achat par 2,4. Se responsabilisent, achètent utile, plus sobre.
- **Le territoire :** fierté et reconnaissance pour l'exemplarité, pour la synergie locale (mutualisation), la contribution au développement harmonieux du territoire et a l'attrait de la région.
- **L'entreprise :** s'ouvre au monde, avec une gouvernance ouverte aux Parties Prenantes. Renoue avec son ADN. Assure sa pérennité, innove pour le long terme.
- **Les employés :** fiers de leur appartenance, conscients des enjeux, porteurs du sens. Ils se mobilisent, donc plus productifs, plus créatifs. Puissant effet d'attraction lors des recrutements.
- **Les fournisseurs :** partenaires, ils innovent ; font de la co-conception ; adoptent la vision de l'entreprise.
- **Les actionnaires :** rentabilité assurée sur le moyen terme, renforcée sur le long terme. Un sentiment d'implication, d'utilité pour la société. Une fierté transmise aux nouveaux investisseurs.

Ce projet se construit en 6 étapes dans le réseau Cerfrance :

1. **Lancement d'un plan de communication interne :** constitution d'un comité « Raison d'Etre » et réunion de lancement, sensibilisation initiale (kit) et plan de communication sur l'avancée de la démarche en cours auprès des collaborateurs et élus du réseau (incluant notamment le point d'étape lors du congrès)
2. **Ecoute des parties prenantes :** écoute des autres parties prenantes (avec un focus sur 3 Cerfrance pilotes, qui soient complémentaires et dans lesquelles l'ensemble des entités territoriales de Cerfrance puissent se reconnaitre. Certains partenaires métiers et territoriaux d'autres Cerfrance seront impliqués dans cette phase écoute)
3. **Elaboration de la Raison d'Etre :** élaboration de la raison d'être (énonce et manifeste) ainsi que les engagements et preuves applicables a l'échelle nationale.
4. **Assemblée Générale – Alimentation de la réflexion sur la Raison d'Etre :** le travail s'appuiera sur la synthèse de l'écoute des parties prenantes et permettra de nourrir la réflexion du comite « raison d'être », qui continuera après l'assemblée générale.
5. **Déploiement de pilotes :** mise en vie dans les 3 « entités » pilotes de la raison d'être ainsi que des engagements et preuves applicables a l'échelle nationale et identification de quelques engagements et preuves locales complémentaires spécifiques a chaque entité.
6. **Préparation du déploiement global :** élaboration d'un outil d'appui aux entités territoriales de Cerfrance pour donner vie a la Raison d'Etre en local (en s'appuyant sur l'expérimentation réalisée avec les 3 Cerfrance pilotes)
7. **Assemblée Générales extraordinaires – lancement du déploiement global :** préparation et coordination du lancement du déploiement de la Raison d'Etre lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

La Raison d'Etre se décline en engagements ou en découle des preuves/performance globale sur le modèle économique. Il doit exister une cohérence entre les valeurs de l'entreprise et la Raison d'Etre, ce qui nécessite possiblement un réalignement de la stratégie et des propositions de valeur (client, fournisseur, RH, société, actionnaire).

Elle doit être portée et incarnée par la Direction Générale, en un sens c'est l'explicitation de la colonne vertébrale de l'entreprise. Cela reste un formidable levier pour fidéliser mais aussi attirer les talents de demain. Si elle est engageante pour l'entreprise, elle a également un impact significatif au niveau des actionnaires.

Sur cet atelier Pierre Barkni du groupe Allianz Partners, nous propose d'échanger sur la productivité, le travail et l'engagement en temps de crise.

- Télétravail & productivité : quel constat pour une plateforme d'assistance ?
- Facettes à développer pour créer les conditions de l'engagement
- Des actifs immatériels largement résilients et force de redressement en temps de crise

La distanciation qu'a imposé la politique préventive face à la pandémie conduit aux organisations comme aux personnes à re-questionner sur le sens du travail. Jusqu'à récemment encore, il y avait un lien organique entre le travail et la présence dans les locaux de l'entreprise.

Avec l'obligation de confinement, la division temps libre / temps contraint a été bouleversée de fait, avec également une imbrication forcée vie privée / vie professionnelle qui n'est pas facile à gérer pour tout le monde. Il a fallu trouver des modes d'organisation pour concilier les deux, en fonction de son logement, de ses obligations, et de sa personnalité.

Tout cela a pu conduire également à une approche différente du travail lui-même, en fonction de la façon dont il est pratiqué. On porte toujours quelque part cette notion de travail/contrainte, travail/punition, travail/rédemption, qui s'oppose à tout ce qui peut être valorisant individuellement et socialement dans le fait de pouvoir s'épanouir dans une activité professionnelle qui a du sens.

Aujourd'hui, le manager en charge du fonctionnement des organisations et des entreprises doit donc comprendre à nouveau la signification du travail dont la représentation déterminera les comportements et les attitudes. Ces représentations de moins en moins homogènes sont de plus en plus éclatées et ne permettent plus de dresser un tableau type. Les approches traditionnelles de la notion de travail (l'unicité du travail, le travail dans un rapport de force, le travail socialisé) sont obsolètes.

Le concept général pris est celui de l'implication parce qu'il dresse le cadre dans lequel s'exerce le rapport de la personne avec son expérience de travail. L'implication marque l'engagement, l'investissement des personnes qui se caractérise par une identification de la personne.

- Les personnes créent elles-mêmes leur expérience. Seuls l'écoute et le lien avec l'histoire personnelle permettent de comprendre leur rapport au travail.

- Seules quelques situations bien particulières rendent les organisations dépendantes de l'engagement de leur personnel : les activités de service, les nouvelles formes d'organisation, le dépassement des crises, le retour de la croissance.

- L'action du manager et son efficacité se mesurent dans la réunion des trois conditions nécessaires à l'engagement du personnel (cohérence, réciprocité et appropriation), et dans sa capacité à dépasser trois problèmes récurrents : le démarrage d'une action, sa pérennité et les compétences humaines dans le domaine social.

Allianz Partners s'est interrogé sur l'impact de la technologie sur la création de valeur sur leurs plateformes.

Plusieurs constats :

1. Le télétravail pratiqué depuis 2013 : une performance mesurée avec un facteur multiplicateur supérieur à un (1,07 en moyenne), 5% de la population opérationnelle de façon concomitante

2. Le télétravail pratiqué pendant COVID : de très bonnes performances brouillées par des volumes beaucoup plus bas 98% de la population opérationnelle de façon concomitante

3. Le télétravail pratiqué post déconfinement : une performance mesurée avec un facteur multiplicateur inférieur à un (0,9 en moyenne), 50% de la population en alternance une semaine tous les 15 jours. Dix points de productivité perdus versus 2019 sur des volumes similaires. Point mort observé autour de 25%

Ce point mort peut s'expliquer par la spécifié du travail en plateforme. Cette unité de lieu a des vertus intrinsèques qui relèvent des facettes de l'engagement collectif et qu'il faut retisser différemment en distancier.

Pour créer les conditions de l'engagement et nourrir le patrimoine de proximité travailler sur l'expérience collaborateur semble être un élément clé.

- **La valeur du travail :** le travail se compare à un investissement, à une activité sociale que certains ont dénommé l'éthique au travail ou la valeur - travail. L'impliqué valorise son travail en lui associant des valeurs comme la réalisation, la compétition, la reconnaissance sociale, le devoir… Le travail fait partie intégrante de son existence et déborde même parfois de son cadre professionnel. Cette activité humaine dépasse le métier en lui-même, l'organisation, l'entourage… étant donné qu'elle offre, comme toutes les causes de l'implication, le sentiment de réalisation de soi, de progrès, de corrélation entre l'image idéale que l'impliqué a de lui et la réalité.

- **L'environnement immédiat :** l'environnement proche peut être une autre source d'implication ; lieu / région, cadre de travail, collègues, contacts clients / fournisseurs…

  Les relations interpersonnelles dans l'environnement proche jouent un rôle majeur, elles construisent l'identité et développent la personnalité de l'impliqué. Leur nombre n'est pas fonction de l'âge.

- **Le produit/l'activité :** l'implication est stimulée chez certains par l'activité de l'entreprise (ses produits, ses services). En entrant dans un secteur, une personne peut réaliser un rêve d'enfant (démonstration d'une osmose parfaite entre le travail et l'histoire personnelle), ou encore trouver un statut social grâce à l'image que renvoie la société de ce domaine d'activité et peu importe la fonction occupée

- **Le métier :** ce type d'implication relève du groupe d'appartenance à une profession, à un milieu professionnel, à un réseau et prédomine sur l'environnement immédiat, l'organisation, les tâches (exemple des informaticiens impliqués dans leur métier malgré " l'incompétence " des utilisateurs). Les compétences, l'expertise acquise sont valorisées, et conduisent à l'évolution d'une nouvelle tendance à suivre à l'avenir, celle de l'employabilité, la professionnalisation.

- **L'entreprise :** la personne s'identifie aux valeurs, aux buts de l'entreprise, et se retrouve dans la marque de l'entreprise (affectio societatis).

En temps de crise, les actifs immatériels sont largement résilients et force de conquête.

- **Un capital organisationnel** qui garantit une communauté de destin avec un partage consenti (relatif) des pouvoirs, en gagnant en élasticité organisationnelle.

- **Le partage de la valeur** intrinsèquement est lié à la symétrie des attentions : couperet de l'engagement et de la confiance

- **La réputation**, boussole de l'éthique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et de plus en plus l'aiguillon majeur de l'entrepreneuriat chez les investisseurs

- **La technologie** pour fluidifier les parcours clients et la maîtrise de la donnée au service de rituels managériaux qui sont à réinventer

- **Les modes Agiles et méthodes scrum** pour renforcer le time to market avec l'accent sur les softskills versus les compétences techniques en obsolescence de plus en plus rapides

- **Le Flex office pour tous** : nouveaux showrooms du travail, expression de la signature relationnelle

- **Le « Comment »,** en toute proximité devient supérieur au « Quoi », globalisé, complexe et incertain

Dans un monde de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu, l'entreprise se doit de renforcer la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. Quand la manière d'opérer devient aussi importante que le service délivré.

Atelier 4 : L'immatériel, ressource pour se transformer

Exposé d'Emilie Lesage Perilleux, responsable juridique BpiFrance

L'art de la transformation (penser et exécuter) : l'immatériel reste ressource durable à exploiter. Face à l'incertitude : l'immatériel agit comme un facilitateur, en appréhendant différemment la conformité et la contrainte, tout en anticipant/maîtrisant/réduisant ses risques et ce en pérennisant et/ou en protégeant ces actifs immatériels.

La crise sanitaire que nous traversons est inédite : planétaire, profonde, complexe ; jamais les dirigeants auparavant n'ont été confrontés à tant d'incertitude(s). Nous relèverons-nous de la crise économique ? Combien de temps cette situation va-t-elle durer ? Comment décider dans ce contexte si complexe et incertain ?
Ce dont nous pouvons être certains c'est qu'il y aura un avant et un après la crise COVID-19.

Sur quelles valeurs compter ? Le capital humain fut et reste sans conteste au cœur des préoccupations des dirigeants et des politiques ; et en même temps, les femmes et les hommes privés de liberté pendant le confinement n'ont-ils pas su démontrer leur capacité à s'adapter et à transformer leur contexte ?

Courir un marathon sur un balcon, jouer une symphonie *via* Zoom, cuisiner avec un chef, prendre le temps de reconnaître chaque soir l'engagement des soignants…
Pendant quelques semaines la société s'est montrée solidaire, optimiste, engagée, créative et innovante.

Pour les dirigeants, ce fut un vrai casse-tête : comment préserver les plus fragiles, former les plus jeunes, mobiliser et motiver les actifs, garder le moral ? Et ce qui a fait défaut les premiers temps s'est organisé, les masques mis à disposition des collaborateurs, les roulements de personnels, la distanciation au bureau.
La recherche a avancé, les essais cliniques incluant de plus en plus de patients pour tester les premiers vaccins. Capital humain, capital structurel et capital relationnel des organisations se sont transformés pour répondre au contexte. Le libraire de quartier s'est mis au « *click and collect* », le fleuriste vend au comptoir, la digitalisation s'impose pour quasi toutes les organisations.
De la contrainte sont nées innovations sociales et technologiques et de nombreuses transformations. Nous ne gérons plus l'incertitude, nous gérons un risque et nous projetons collectivement pour anticiper, faire face à la contrainte, et y répondre en envisageant tous les scénarii possibles.

La bonne nouvelle c'est que les actifs immatériels ne sont pas en rupture de stock ! Ils sont le lien entre l'avant et l'après, catalyseurs de transformation, remparts de l'incertitude. Individuellement ou collectivement, chacun aura appris et compris de cette crise, ce qui importe le plus. De ces nouveaux apprentissages, nous sortons renforcés et grandis, résilients mais aussi fatigués. Le nouveau défi, c'est la durée. Car si les ressources immatérielles sont là, à nous de savoir les reconnaître, les activer, les valoriser, les préserver afin de mieux les transmettre.

Pierre Barkni nous partage la vocation et la déclinaison opérationnelle de la Raison d'Etre d'Allianz.

Depuis juillet 2019, Allianz s'est doté d'une raison d'être réaliste et clairvoyante, qui prend acte du nouvel environnement instable et émaillé de crises qui est désormais le nôtre.
La crise l'a rappelé de façon éclatante : l'assureur est un acteur incontournable de la résilience aux côtés de la puissance publique. Cette imbrication unique dans la vie de la société nous oblige à donner le meilleur et donne tout son sens à ce métier.
Leur raison d'être - « we secure your future » - le dit clairement : contribuer à la résilience de la société est un axe clé de notre utilité sociale.

Cette raison d'être est profondément en phase avec les défis d'aujourd'hui. La promesse d'Allianz est d'accompagner ses clients dans cet univers de risques multiples.
C'est investir sur le long terme dans l'économie, dans les territoires, dans le tissu de PME qui le composent. C'est exercer pleinement son rôle de vigie, d'anticipation, de prévention.

Cette Raison d'Etre s'inscrit dans un plan plus global :

- **Un cadre mondial** : Allianz France 2025 s'inscrit dans le cadre stratégique du groupe Simplicity Wins
- **Une démarche participative** : pour élaborer Allianz 2025, plus de 4000 collaborateurs se sont engagés autour d'une dynamique d'intelligence collective : la Fabrique des Futurs
- **Une vision** qui donne corps à leur Raison d'Etre : We secure your Future

Une Raison d'Etre qui adresse en 5 axes sur un plan 2020/2025 :

1. **Humain** : développer des engagements réciproques vis à vis de leurs collaborateurs comme de leurs clients
2. **Mondial** : capitaliser sur leur marque mondiale et sur la plateforme assurantielle groupe
3. **Solide** : s'appuyer sur l'excellence technique et la solidité financière pour pouvoir faire face à l'incertain
4. **Engagé** : intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans l'ensemble de leurs métiers, offres et services
5. **Conquérant** : croître sur les modèles et les usages émergents en s'appuyant sur leur expertise technique et leur capacité d'innovation

Le plan Innovation et confiance qui couvrait l'exercice 2015-2020 est arrivé à son terme.
Simplicity wins donne un cadre stratégique mondial. Son approche globale permet une déclinaison et une personnalisation adaptée au marché français tout en conservant ses grandes lignes directrices : optimiser, transformer, rééquilibrer (OTR), ACM et le plan mondial informatique.

La Fabrique des Futurs, dans son approche prospective collective, leur a permis d'appréhender les grandes évolutions de la société française à 10 ans. Ses conclusions ont systématiquement été prises en compte dans la préparation du plan Allianz France 2020 et dans les choix stratégiques du comité exécutif.

La raison d'être d'Allianz, We secure your future, « Nous assurons votre avenir, nous le rendons plus sur » donne un sens à leur action.

Le plan Allianz France 2025 est construit sur le socle de ces éléments majeurs. Il a été présenté le 16 octobre 2020 à l'ensemble des collaborateurs d'Allianz France. Un cycle d'émissions préalable permettra de présenter la démarche, les problématiques clés adressées ainsi que le bilan d'Innovation et Confiance.

Cette Raison d'Etre est raconté en 6 épisodes diffusé sur la plateforme Allianz Connect. A la fin de chaque séance, les collaborateurs sont invités à échanger sur la plateforme au tour du thème présenté. Ces réflexions sont enrichies par plusieurs tables rondes et ces échanges sont repris par le président à chaque émission suivante.

1. Covid-19, quelles leçons ?
2. La Responsabilité Sociétale des Entreprises, un enjeu incontournable
3. Innovation et transformation, moteurs de la compétitivité ?
4. Accélération des plateformes, menace ou opportunité ?
5. Innovation et confiance, quels bilans ?
6. Présentation du plan Allianz France 2025

Cette appropriation s'est faite par les collaborateurs.
En effet, le workers council d'Allianz a décidé de construire un programme de bienveillance grâce aux ressources internes.

La situation du COVID 19 a conduit à l'adaptation à de nouvelles méthodes de travail (généralisation du travail à distance et du leadership virtuel, responsabilités accrues de leurs soignants, etc.)
Parallèlement, le sentiment d'insécurité et d'incertitude quant à l'avenir et aux conséquences financières (tant pour les salariés que pour l'entreprise) a augmenté.
Dans un tel contexte, il devient plus important que jamais de se soucier des collaborateurs et des managers. Les études convergent pour mettre en évidence la nécessité de se recentrer sur le bien-être des salariés (équilibre vie professionnelle et vie personnelle), de renforcer la collaboration au

sein des équipes et entre elles, d'instaurer une communication transparente et continue et de recevoir un soutien direct de sa Direction.

Après le programme « Keep in touch », le programme « People Care » vise à créer une culture de coaching et de mentorat inclusive pour favoriser la conscience de Soi, le développement personnel et contribuer à la création d'un environnement plus sûr où les collaborateurs se soucient les uns des autres et où ils peuvent :

- Exprimer leur authenticité
- Être au mieux de leurs capacités pour réussir
- S'engager pleinement dans leur travail quotidien

Ce programme *« People Care »* offre des services et des solutions (pour les collaborateurs comme les managers) autour de plusieurs thèmes essentiels dans le cadre de leur raison d'être *« Nous sécurisons votre avenir »* et de la proposition de valeur de l'employeur *« Prenons soin de demain OU Ensemble, nous sommes demain ».*

People Care met en œuvre une culture de la bienveillance à tous les niveaux de l'organisation avec un ensemble d'offres et de services qui intègre des valeurs du coaching/mentorat et qui fournisse aux collaborateurs un soutien et une assistance pour une expérience améliorée au cours de leur parcours chez Allianz Partners.

- **Bienveillance pour soi-même** : apporter aux collaborateurs le soutien nécessaire pour qu'ils puissent se développer dans un environnement plus sûr et prendre soin d'eux-mêmes. L'intérêt de la démarche est l'apprentissage et le développement avec des séances de coaching virtuels avec des coachs internes, boites à outils d'auto-réflexion.

- **Bienveillance pour les collègues** : favoriser les interactions et les échanges entre collaborateurs afin de partager les meilleures pratiques, d'apprendre les uns des autres et de se lancer des défis. Ce qui permet de travailler sur la santé et le bien-être au travail, avec l'accès à des parcours d'apprentissages et des webinaires élaborés et la mise en place de plateforme d'échange et de réseaux d'employés.

- **Bienveillance pour l'équipe** : réussir à coopérer est la base d'une équipe performante et motivante grâce à la mise en réseau de collaboration à distance et de coaching.

- **Bienveillance pour les salariés** : fournir aux collaborateurs des solutions et délivrer un cadre global pour accroître le sentiment de bienveillance et assurer leur transition. En mettant à disposition des programmes d'assistance aux employés et de coaching avec des prestataires externes (santé et reclassements externes) pour une transition sécurisée.