

**Deloitte.**

# Et si l'entreprise gagnait à être sensible ?

Dirigeants, administrateurs et penseurs partagent leurs convictions



**CONFIANCE &  
GOUVERNANCE**

Un think tank initié par **Deloitte.**

# SOMMAIRE

---

<b>L'entreprise sensible est l'entreprise du sens</b>	<b>02</b>
Jean-Dominique Senard	
<b>L'entreprise sensible est-elle un oxymore ?</b>	<b>04</b>
Gianmarco Monsellato	
<b>L'entreprise sensible : pourquoi l'entreprise doit répondre aux besoins de ses parties prenantes en cette ère de discontinuité</b>	<b>08</b>
Eamonn Kelly	

---

## L'entreprise sensible... à la société

<b>L'entreprise doit-elle agir pour l'intérêt général ?</b>	<b>14</b>
Soumia Malinbaum	
<b>De l'entreprise engagée à la société à mission</b>	<b>16</b>
Gilles Schnepf	
<b>L'entreprise, un formidable vecteur de changement pour la société</b>	<b>18</b>
Caroline Grégoire Sainte Marie	
<b>Faire évoluer le modèle de l'entreprise grâce à ses parties prenantes</b>	<b>20</b>
Pascaline de Dreuzy	
<b>La RSE, ce n'est pas seulement cocher des cases, au risque de la perte de sens</b>	<b>22</b>
Anne-Marie Idrac	
<b>Vous avez dit investissement responsable ?</b>	<b>24</b>
Sébastien Thevoux-Chabuel	

---

## L'entreprise sensible... à l'urgence climatique

<b>Face à l'urgence climatique, cassons certaines idées préconçues...</b>	<b>28</b>
Bertrand Badré	
<b>Face à l'urgence climatique, nous n'avons pas besoin de discours creux, mais de réalisme et de pragmatisme</b>	<b>30</b>
Nathalie Rachou	
<b>Face à l'urgence climatique, les entreprises sont-elles prêtes à passer à l'action ?</b>	<b>32</b>
Catherine Saire, Bertrand Badré et Philippe Zaouati	
<b>Soyons pragmatiques, osons les coalitions d'actions !</b>	<b>40</b>
Cécile Cabanis	
<b>L'État actionnaire peut-il faire bouger les lignes ?</b>	<b>42</b>
Martin Vial	

---

## L'entreprise sensible... aux talents

<b>« Une entreprise sensible investit de manière franche, voire parfois clivante, sur les sujets qui concernent son équipe »</b>	<b>46</b>
Camille Fauran	
<b>Entreprise et talents : comment raviver la flamme ?</b>	<b>48</b>
Bruno Mettling et Catherine Barba	
<b>Le freelancing va-t-il remplacer le salariat ?</b>	<b>56</b>
Alexandre Fretti	

---

## L'entreprise sensible... aux transformations digitales

<b>Qu'entendons-nous par « transformation » digitale ?</b>	<b>60</b>
Henri Isaac	
<b>« La digitalisation est à l'origine d'une nouvelle relation nouée avec le client, fondée sur la notion de partenariat »</b>	<b>64</b>
Antoine Gosset-Grainville	
<b>Être auditeur à l'ère de la digitalisation</b>	<b>66</b>
David Dupont-Noel	
<b>L'innovation numérique est-elle compatible avec l'éthique ?</b>	<b>70</b>
Éric Salobir	

---

<b>Résolument sensibles !</b>	<b>72</b>
Ariane Bucaille	

---

<b>Liste des contributeurs</b>	<b>74</b>
<b>Crédits</b>	<b>76</b>

**AVANT-PROPOS** JEAN-DOMINIQUE SENARD

# L'ENTREPRISE SENSIBLE EST L'ENTREPRISE DU SENS



**Jean-Dominique Senard**  
Président du conseil d'administration de Renault

Dans un monde marqué par la méfiance, la force des contre-pouvoirs et les transformations accélérées, les entreprises les plus à même de se développer sont les entreprises sensibles. D'une grande fécondité, le concept d'entreprise sensible forgé par le think tank « Confiance et Gouvernance » met l'accent sur le besoin de concilier intelligence rationnelle et émotionnelle, sens et performance au service de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise sensible est bien la fille du capitalisme responsable, que l'Europe doit promouvoir comme alternative aux capitalismes anglo-saxon ou chinois. Ce livre, que je suis honoré de préfacier, est articulé autour des quatre axes

qui résument les principaux enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui. Pour être performante, elle doit être sensible à la société, à ses talents, à l'urgence climatique et aux transformations digitales. Sensible à la société, parce qu'elle est de nos jours attendue pour défendre l'intérêt général, et même le bien commun, qui n'est plus l'apanage des États et des collectivités. Je crois, en effet, que l'entreprise a un rôle proprement politique à jouer dans les sociétés modernes. Sensible à ses talents, parce que la valeur de l'entreprise est avant tout dépendante de sa capacité à les attirer et à les fidéliser. Leur motivation et leur engagement sont indissociables d'une création de valeur pérenne.

En outre, la plupart des métiers de 2030 n'existent pas encore ; les entreprises doivent donc initier un effort inédit en matière de développement des compétences. Dans le secteur de la mobilité, par exemple, à peine 8 % de l'emploi de la filière en France est lié aux nouveaux métiers de l'électrification, du logiciel, du traitement de la donnée ou de l'intelligence embarquée. En 2030, cela représentera près de 25 % de l'emploi. Nous devons donc anticiper l'effort de formation, qui est devenu une dimension clé de l'attractivité des entreprises.

L'entreprise doit être aussi sensible à l'urgence climatique. La transition vers le zéro carbone ainsi que la défense de la biodiversité ne peuvent plus être de simples axes de travail parmi d'autres, mais doivent être au cœur de toute la chaîne de valeur des entreprises, depuis l'éco-conception jusqu'au recyclage. Je suis fier que Renault Group ait, par exemple, transformé ses usines du nord de la France en centre de production de véhicules électriques le plus important d'Europe, ou converti son site de Flins qui deviendra la première usine européenne dédiée à l'économie

circulaire de la mobilité ; car c'est seulement avec des solutions pionnières et de rupture que les défis écologiques peuvent être désormais appréhendés. Enfin, l'entreprise doit être sensible aux transformations digitales, et plus largement aux formidables potentialités offertes par l'intelligence artificielle, la gestion des data ou les plateformes de réalité virtuelle. L'entreprise sensible doit savoir piloter ces bouleversements en anticipant, afin que le capital humain ne soit pas la variable d'ajustement des progrès permis par la transformation digitale.

**L'entreprise sensible a de beaux jours devant elle, tout simplement parce qu'elle est l'entreprise du sens, dans les trois acceptions du mot : sens comme signification – d'autant plus nécessaire que le monde est plus difficile à décrypter –, sens comme direction – que l'entreprise doit indiquer à travers sa raison d'être pour canaliser les énergies des équipes –, sens comme expression de la sensibilité et de l'émotion – qui sont les premiers vecteurs de la mobilisation et de la créativité.**

« L'entreprise sensible est la fille du capitalisme responsable. »



ET SI L'ENTREPRISE GAGNAIT À ÊTRE SENSIBLE ?

INTRODUCTION **GIANMARCO MONSELLATO**

# L'ENTREPRISE SENSIBLE EST-ELLE UN OXYMORE ?



À étudier la littérature de management des 50 dernières années, il le semblerait. L'entreprise est un être rationnel, géré scientifiquement, dont l'horizon est la recherche d'équations contenant la certitude du retour sur investissement plutôt que l'expérience sensorielle. Le développement depuis le début du siècle de l'automatisation des tâches intellectuelles, préalable à une vague de robotisations, le confirmerait une fois pour toutes. À moins que ce ne soit l'inverse...

L'équation managériale s'est en effet enrichie d'une nouvelle inconnue : les parties prenantes externes. Le système d'équation n'est plus à trois inconnues mais à quatre (les actionnaires, les clients, les talents et en plus désormais les parties prenantes externes). Nul besoin d'être un maître en arithmétique pour comprendre que la fonction managériale s'en trouve complexifiée de manière exponentielle. Ainsi que l'enseigne désormais Michael Porter, professeur de stratégie à Harvard, l'équation

« L'équation managériale s'est enrichie d'une nouvelle inconnue : les parties prenantes externes. »

## ET SI L'ENTREPRISE GAGNAIT À ÊTRE SENSIBLE ?

s'est transformée d'une recherche de la maximisation de la valeur actionnariale vers l'optimisation des parties prenantes.

Il ne s'agit pas simplement de comprendre les attentes de la société concernant l'entreprise. L'impératif est de les ressentir, d'appréhender le sentiment des acteurs externes vis-à-vis de l'entreprise en ce qui concerne l'impact de ses actions sur son environnement. Expliquer des décisions difficiles de restructuration par la théorie de la destruction créatrice de Schumpeter ne peut que mener à une impasse pour les communautés qui voient leur futur hypothéqué.

C'est au contraire en étant sensible à leurs craintes et à leurs espoirs que l'entreprise pourra intégrer cette dimension à sa stratégie. Si les discours concernant l'impact des entreprises sur le réchauffement climatique sont souvent irrationnels et parfois erronés, c'est aussi parce que ces dernières ne se sont pas assez ouvertes à des sensibilités différentes du monde économique aboutissant trop souvent à une absence de dialogue constructif.

« L'enjeu de la sensibilité ne se limite pas aux parties prenantes externes. Il concerne au premier plan la gestion des talents. »



Plus les tâches techniques vont s'automatiser, puis se robotiser, plus l'intelligence artificielle va optimiser les processus économiques, plus l'intelligence émotionnelle sera importante. L'économie reste par définition une affaire humaine, et le développement technologique ne peut que renforcer le besoin de lier technique et humanité, dans l'entreprise

et au-delà. La capacité à comprendre les équations et à ressentir leur impact dans la réalité dépassant les frontières de l'entreprise est déjà l'enjeu de tout dirigeant.

L'entreprise sensible n'est donc pas un oxymore : elle est l'avenir de tout projet économique.



**Gianmarco Monsellato**  
Président de Deloitte France  
& Afrique francophone



**EAMONN KELLY**

# L'ENTREPRISE SENSIBLE : POURQUOI L'ENTREPRISE DOIT RÉPONDRE AUX BESOINS DE SES PARTIES PRENANTES EN CETTE ÈRE DE DISCONTINUITÉ

Nous vivons une période de changements spectaculaires et fondamentaux, une ère de discontinuité<sup>1</sup>. Les orthodoxies et les croyances sur lesquelles les pratiques des entreprises ont reposé pendant des décennies sont actuellement sérieusement remises en question. Et cette tendance ne va aller qu'en s'intensifiant au cours des dix prochaines années. La mondialisation se réinvente. Les gouvernements jouent aujourd'hui un rôle plus actif dans l'entreprise et dans l'économie. La technologie et la science annoncent une nouvelle vague radicale de progrès exponentiel. Les entreprises prennent désormais en compte les besoins de toutes les parties prenantes, et plus seulement ceux des actionnaires. Le pouvoir se déplace, mondialement et hors des hiérarchies, pour inclure également les réseaux.

Les entreprises à succès de demain se distingueront par leur sensibilité à tous ces changements – et à toutes leurs parties prenantes, y compris notre magnifique planète et l'abondant environnement naturel qu'elle nous offre.

Il est donc temps que les entreprises et les gouvernements travaillent ensemble dans le cadre de partenariats collaboratifs et connectés.

Les gouvernements actifs sont de retour. L'ère de l'intensification du libre échange, de la baisse de la fiscalité, de la maîtrise des déficits budgétaires et de l'interventionnisme minimal est révolue. La digitalisation, la datafication, la connectivité et la spécialisation croissante font disparaître les anciennes structures et brouillent les frontières sectorielles. Les industries sont en train de converger pour former des écosystèmes dynamiques focalisés sur les besoins et désirs fondamentaux des êtres humains et de la société. De plus, nous faisons face à des défis extraordinaires – changement climatique, polarisation, fractures sociales, politiques et économiques – ainsi qu'à une multitude de nouvelles possibilités pour améliorer la vie humaine sur la planète.

Les entreprises qui réussiront seront donc sensibles aux besoins de leurs parties prenantes. Elles créeront des stratégies d'écosystème commun qui généreront autant de valeur et de bienfaits que ce qu'offraient les avantages concurrentiels par le passé. Elles interagiront également de manière plus collaborative avec les autorités de régulation et les gouvernements, dont les politiques répondront aussi aux besoins de leurs électeurs.

Les dirigeants d'entreprise doivent donc se concentrer sur l'« intentionnalité » pour développer et partager leur vision des objectifs et contributions de l'entreprise, mais aussi définir plus clairement les valeurs qu'elle représente dans le monde. La raison d'être d'une entreprise et sa rentabilité peuvent et doivent se renforcer mutuellement ; les opportunités et la responsabilité sociale sont indissociables. Chaque entreprise doit désormais définir ses intentions, ou sa raison d'être, en première ligne de sa stratégie.

Pendant bien trop longtemps, nous avons fonctionné dans un monde économique qui ignorait les externalités environnementales et sociétales. Aujourd'hui, nous constatons que la fragilité des environnements physiques, la mauvaise santé des sociétés ainsi que l'instabilité et la volatilité du climat mondial ne sont pas propices au succès durable des entreprises à long terme. Les entreprises sensibles cherchent à éliminer les externalités négatives partout où c'est possible.

De plus en plus d'entreprises sont donc en train d'adopter un modèle plus équilibré de « capitalisme des parties prenantes » qui intègre les besoins et intérêts des clients, des employés, des fournisseurs, des communautés et de l'environnement naturel commun. Les entreprises et leurs dirigeants sont en capacité d'agir, et doivent le faire de manière responsable afin de rendre le monde meilleur.

« Il existe désormais de nombreuses façons d'utiliser l'intentionnalité d'une entreprise au profit d'un avenir meilleur pour tous les êtres humains de la planète. »

# « Après 60 ans de centrage sur le client, nous devons maintenant nous focaliser sur l'humain. »

Les trois domaines dans lesquels les entreprises ont la possibilité de devenir plus sensibles et de générer du changement sont l'humain, la planète et la technologie.

L'humain : la terrible pandémie de COVID-19 a remis en cause la vision du travail comme simple moyen de gagner un salaire. Les valeurs comptent aussi aux yeux des employés, car ils veulent que les priorités et les opérations de leur entreprise reflètent les normes qu'ils ont en commun.

La planète : l'épuisement des ressources, l'intensification des extrêmes climatiques et les pertes environnementales irréversibles ont des répercussions économiques évidentes qui justifient que les entreprises réduisent leur empreinte carbone et leur impact sur l'environnement, mais on constate aussi davantage de pression immédiate et un changement de la demande de la part des consommateurs qui exigent des actions authentiques. Les enjeux sont trop élevés et les risques trop existentiels, car le changement climatique n'est désormais plus une théorie scientifique mais une réalité vécue par un très grand nombre de personnes.

La technologie : les technologies digitales se sont combinées pour créer un système technologique qui a fondamentalement transformé notre économie, notre société et nos modes de vie. Il a connecté toute l'humanité, mais aussi créé des divisions au sein des sociétés. Il nous éduque en offrant un accès à une immense quantité d'informations, mais favorise également la désinformation. La technologie a toujours servi à amplifier l'humanité, pour le meilleur et pour le pire. Les entreprises doivent maintenant utiliser leur incroyable influence et leur capacité d'action en choisissant d'augmenter les promesses de la technologie et d'en réduire les dangers.

À quoi ressemble une entreprise sensible ? C'est une entreprise qui définit une intention forte et claire, collabore avec les gouvernements et les autorités de régulation, se rapproche de partenaires qui partagent les mêmes valeurs et développe des stratégies communes au sein de son écosystème.

Prenons l'exemple de la santé. D'incroyables progrès ont été permis dans ce domaine grâce à des personnes dévouées, des technologies et des systèmes, mais le bien-être à long terme exige beaucoup plus que cela. Prévention, diagnostics, changement de style de vie, accès immédiat aux consultations... la liste est presque sans fin. Et à la source du progrès, on trouve de nouveaux acteurs et partenaires : entreprises technologiques, distributeurs, spécialistes des données et de la communication. Comme cela nous a sauté aux yeux tout au long de la pandémie de COVID-19, une collaboration efficace entre de multiples acteurs permet d'obtenir bien plus de résultats que nos anciennes structures sectorielles cloisonnées.

D'un *business model* fortifié et protecteur vers un écosystème transparent : la transition à opérer vers l'entreprise sensible aux intentions claires est considérable. Pour gagner la confiance des employés, des citoyens, des communautés et des autres partenaires de l'écosystème, il faut « moins de monologues écrits à l'avance, de nouveaux muscles d'interaction plus flexibles et plus de confiance dans le pouvoir d'une voix authentique ».<sup>2</sup>



**Eamonn Kelly**  
 Chief futurist de Deloitte LLP

L'avenir de l'entreprise doit aussi refléter et soutenir celui de l'humanité. Les entreprises sensibles se considéreront comme des partenaires et des gardiens de la planète, des communautés et des individus avec lesquels elles interagissent. La concurrence continuera à stimuler l'innovation productive, mais elle devra coexister de plus en plus avec un nouveau modèle économique collaboratif basé sur un écosystème.

Alors, que peuvent faire les entreprises pour devenir de futures entreprises sensibles ? N'attendez pas. Commencez dès aujourd'hui. Identifiez les entreprises et les entrepreneurs dont les intentions et les valeurs s'accordent aux vôtres pour former de nouveaux partenariats d'écosystème qui répondront mieux aux besoins humains fondamentaux.

Contribuez activement à la résolution des problèmes les plus urgents de l'humanité. Utilisez votre capacité d'action pour construire un avenir meilleur. Devenons les meilleurs ancêtres possibles.

2. Eamonn Kelly et Jason Girzadas, « Recharting our course: The evolving focus of business leaders in a challenging world »

ET SI L'ENTREPRISE GAGNAIT À ÊTRE SENSIBLE ?



# 01 L'ENTREPRISE SENSIBLE À LA SOCIÉTÉ

La loi PACTE de 2019 a ouvert la possibilité aux entreprises de s'inscrire pleinement au cœur de la société, avec l'instauration de la raison d'être et du statut de société à mission.

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Quel bilan tirer de ces trois années d'explorations ?

Derrière les témoignages qui suivent se cachent

également des questions plus profondes sur

l'entreprise : comment concilier engagement

et performance économique ? Quelle doit être

la place des régulateurs et des conseils

d'administration dans cette transformation ?

Comment, finalement, devenir une entreprise

pleinement sensible à la société ?

**QUESTION À SOUMIA MALINBAUM**

# L'entreprise doit-elle agir pour l'intérêt général ?

## OUI

Le postulat de départ est simple : une entreprise qui va bien dans un monde qui va mal n'est pas durable. La durabilité se joue en effet à l'intérieur de l'organisation, mais également en tenant compte de son écosystème et de son environnement proche. Cette porosité entre intérieur et extérieur provient en premier lieu du corps social, c'est-à-dire des collaboratrices et collaborateurs, qui vivent aussi bien au-dedans qu'au-dehors.

L'État ne peut agir sur tous les problèmes sociétaux, qui dépassent bien souvent ses propres frontières. L'entreprise doit donc venir en relais. Non pas en se lançant dans des actions caritatives ou de mécénat. Car celles-ci ne créent pas suffisamment d'impact de long terme. Il s'agit plutôt d'endosser ce rôle sociétal en raison d'un intérêt bien compris, sur toute la chaîne de

valeur, sur son économie, ses ressources humaines, ses clients, ses fournisseurs. En effet, ne pas prendre en compte son environnement, c'est quelque part passer à côté de son marché. Un exemple : quand plusieurs grands groupes du CAC 40 ont délocalisé leur siège dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville pour bénéficier entre autres d'un foncier moins cher, elles ne pouvaient rester hermétiques à leur environnement extérieur.

C'est pourquoi elles ont tissé des liens avec les associations, investi dans les infrastructures de proximité (les écoles, l'habitat...), misé sur le recrutement et la sous-traitance au niveau local (avec des sociétés de gardiennage, de ménage, de services). En d'autres termes, elles ont su déployer une intelligence situationnelle pour réussir leur intégration sur le territoire.

« Il s'agit pour l'entreprise d'endosser un rôle sociétal en raison d'un intérêt bien compris, qui impacte toute la chaîne de valeur, son économie, ses ressources humaines, ses clients, ses fournisseurs et la société tout entière. »

Deux questions peuvent alors se poser. La première : qui, dans l'entreprise, doit porter cette dynamique ? La réponse est : absolument tout le monde, aussi bien les dirigeants que les collaborateurs. Il s'agit d'une responsabilité partagée où la notion de collectif est clé. La deuxième : comment quantifier cet intérêt bien compris ? Le problème est qu'aujourd'hui le ROI de cet engagement sociétal n'est pas mesuré.

Certes, il existe les déclarations de performance extrafinancière, mais il faudrait surtout revoir le modèle de valorisation des entreprises sur ces sujets. Au lieu de ranger dans la catégorie « non-profit », il s'agirait avant tout de redéfinir cette notion de profit. Rappelons que France Stratégie avait évalué, en 2017, le coût des discriminations à 150 milliards d'euros de manque à gagner pour les entreprises !

Je travaille sur ces sujets depuis plus de vingt ans et je suis bien consciente qu'il n'est pas aisé de les intégrer au même niveau que les enjeux business ou de création de richesse. Mais je pense qu'il est plus que jamais important de s'y atteler, car le déterminisme socio-économique est grandissant en France.

Chaque année, près de 100 000 jeunes décrochent et sortent du système scolaire. C'est là que l'entreprise peut devenir le partenaire des politiques publiques en revoyant ses modèles de recrutement, d'identification des talents, de collaborations, de sous-traitances... Face à cette montée de la précarité et de la pauvreté, qui a des répercussions sur tous les équilibres collectifs, ce n'est pas que l'État, ou que les grandes entreprises, mais bien toute la société qui doit être en mouvement.



**Soumia Malinbaum**  
Présidente de la CCI Paris  
Administratrice de Nexity  
Vice-Présidente Business  
Development de Keyrus

ÉCLAIRAGE GILLES SCHNEPP

# De l'entreprise engagée à la société à mission

Danone est la première entreprise cotée à être devenue une société à mission en juin 2020. Cette décision s'inscrit bien entendu dans le sillage de la loi PACTE qui en fixe le cadre, mais sans en imposer l'obligation. Qu'est-ce que cela change concrètement ?

Ce statut se traduit d'abord par des devoirs au regard de l'ensemble de notre écosystème.

Dans la forme, il implique la présence d'un comité de mission qui suit nos progrès sur les axes de travail que nous avons définis et qui sont évalués par un organisme tiers indépendant.

Dans le fond, il nous permet de poser des jalons factuels pour répondre à nos objectifs sociaux, environnementaux et dans le domaine de la santé à moyen et long terme.

Pour Danone, ce choix ne tient évidemment pas du hasard. Il entre, en effet, en résonance avec l'acte fondateur de son double projet social et économique tel qu'il a été formulé par Antoine Riboud, il y a exactement cinquante ans, lors de son discours de Marseille en 1972.

Au fil des années, cet engagement a irrigué toute la communauté de ses parties prenantes, tant internes qu'externes. Il s'est enrichi de nouvelles dimensions avec l'adoption d'une mission en 2006 : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », traduite en une raison d'être inscrite dans ses statuts de société à mission en 2020. Celle-ci exprime une vision qui s'est concrétisée au travers d'évolutions au sein du portefeuille d'activités du groupe, qui se sont avérées être aussi bien un recentrage (avec l'abandon des offres de bières, biscuiterie, snacking...), qu'un développement (avec l'intégration de la nutrition infantile et médicale, des produits d'origine végétale, etc.).

« Cette mission qui irrigue toutes les strates de l'entreprise ne pourrait évidemment pas être le fait d'un seul homme ou des seuls dirigeants. »

Ce cheminement s'accompagne également de progrès tangibles, reconnus par des acteurs de référence indépendants, pour en confirmer toute la solidité. À titre d'illustration, sur 12 000 structures évaluées en 2021, Danone fait partie des 14 entreprises à avoir obtenu un « triple A » par le Carbone Disclosure Project sur trois domaines : la lutte contre le changement climatique, la gestion des forêts et la sécurisation des ressources en eau. Le groupe est également certifié B Corp sur 62 % de son périmètre et vise 100 % d'ici 2025.

Cette mission, qui infuse dans toutes les strates de l'entreprise, ne pourrait évidemment pas être le fait d'un seul homme ou des seuls dirigeants. Elle est portée à tous les niveaux ; ce qui en fait un véritable levier de fierté et de sentiment d'appartenance en interne.



**Gilles Schnepf**

Président du conseil d'administration de Danone  
Administrateur de Sanofi  
Administrateur de Saint-Gobain

Vis-à-vis de nos parties prenantes externes – nos clients en tête –, elle est également un gage de crédibilité. Nous sommes ainsi en veille permanente pour rester en phase avec les attentes profondes de la société, et donc de notre marché. Cela conforte alors l'idée qui est la nôtre depuis le départ que la performance financière et l'impact sociétal ne sont pas antagonistes. Ils se complètent, se nourrissent l'un l'autre, s'enrichissent. Une entreprise qui ne travaillerait que sur l'un de ces aspects courrait au contraire le risque de se mettre en difficulté.

On le voit donc bien, devenir une société à mission est à la fois une manière de poursuivre un engagement qui a été notre acte fondateur il y a cinquante ans, mais également de reprendre le flambeau pour emmener plus loin cette aventure humaine et industrielle passionnante.

### 3 QUESTIONS À CAROLINE GRÉGOIRE SAINTE MARIE

# L'entreprise, un formidable vecteur de changement pour la société

Une entreprise est-elle par nature sensible à la société ?

Oui, car elle ne peut vivre en vase clos. Elle est donc naturellement tournée vers l'extérieur. Elle se doit d'être sensible à ses clients, à ses collaborateurs, mais aussi à son environnement et à la société dans laquelle elle opère. J'irai aussi plus loin en disant que l'entreprise est un formidable vecteur de changement pour la société. Bien sûr, elle ne peut agir au même niveau que l'État. Néanmoins, on constate bien souvent qu'elle avance plus vite socialement que la sphère civile ou politique.

Prenons l'exemple de la participation et de l'intéressement. Bon nombre d'entreprises n'ont pas attendu le législateur pour mettre en place des démarches en ce sens. Aujourd'hui, ces initiatives – qui pouvaient être éparses – sont désormais reprises et généralisées avec la loi PACTE. Cette dynamique n'est d'ailleurs pas nouvelle. Déjà Henri Ford disait : « L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi, car elle n'aura plus de raison d'être. » En d'autres termes, le profit est essentiel, mais pas suffisant. Une entreprise a également à assumer un rôle au sein de la société.

« Former les jeunes, s'occuper de l'employabilité de ses salariés sont pour moi des sujets majeurs. »

### Quels sont ses leviers pour avoir un impact positif sur la société ?

Former les jeunes, s'occuper de l'employabilité de ses salariés sont pour moi des sujets majeurs. Il ne s'agit pas de se substituer à l'Éducation nationale, mais l'entreprise peut être en avance sur ces questions. À titre d'illustration, chez Vinci, de nombreuses actions sont menées pour donner une chance à des jeunes de banlieue sortis du circuit scolaire. Une entreprise comme Google se mobilise pour former aux métiers du numérique. Fnac Darty s'engage pour les jeunes, *via* le pass culture notamment. Les exemples sont nombreux et chaque entreprise peut agir – que ce soit avec des programmes en lien avec son activité ou non. Je pense ici aussi à Vinci qui soutient Mécénat Chirurgie Cardiaque, dont la mission est très éloignée des métiers de la construction, car cela permettrait de répondre à une volonté de certains de ses salariés.



**Caroline Grégoire Sainte Marie**

Administratrice de Fnac Darty

Administratrice de Vinci

Administratrice de Bluestar Adisseo Corporation

### Comment voyez-vous l'évolution sur ces questions dans les années à venir ?

Elles ne manqueront pas de prendre de plus en plus de place. Dès à présent, il s'agit d'une vraie attente des actionnaires et des administrateurs qui les représentent, car il en va de la durabilité des entreprises. Aujourd'hui, la ressource qui va devenir la plus rare n'est plus le capital, mais les ressources humaines. Ce qui impliquera de remettre en question la manière de penser le profit et sa redistribution vis-à-vis de ses salariés et de la société. Et ce, en créant du sens pour les collaborateurs, de l'employabilité et de l'engagement concret. Je n'ai donc aucun doute sur cette dynamique pour les grands groupes. Tout le problème sera peut-être de voir comment embarquer les nombreuses petites entreprises qui n'ont pas encore rejoint ce mouvement. Ici aussi, l'impulsion viendra certainement des attentes de leurs clients et de leurs employés.

### 3 QUESTIONS À PASCALINE DE DREUZY

# Faire évoluer le modèle de l'entreprise grâce à ses parties prenantes

Enjeux climatiques, Covid, évolutions des modes de vie, des conditions de travail, de la mobilité... La société connaît des transformations profondes. Comment l'entreprise peut-elle réagir face à cette nouvelle donne ?

Ici, le concept de parties prenantes, tel qu'il a été labellisé par la loi PACTE, me semble clé. C'est en se mettant à l'écoute de cet écosystème très divers qu'il est possible de mieux anticiper les mutations, de percevoir les signaux faibles, de garder son agilité pour sortir du défensif et construire de manière proactive de nouvelles trajectoires. Je crois ainsi aux vertus de la parité au sein des conseils d'administration – parité au sens de la diversité des profils. C'est en se dotant d'un collectif ouvert sur toutes ses parties prenantes que l'entreprise est en mesure de faire évoluer son modèle économique et sa création de valeur – que celle-ci soit financière ou extrafinancière.

Qui peut inciter les entreprises à aller vers une plus grande responsabilité sociétale ?

L'État, d'abord. Force est de constater que sans réglementation, les choses ne bougent pas beaucoup.

Autres acteurs majeurs, bien sûr : les dirigeants ainsi que les *boards* qui ne sont plus perçus comme de simples chambres d'enregistrement. Ils peuvent exercer une vraie responsabilité complémentaire. N'oublions pas non plus une strate essentielle : les individus. Les consommateurs, les citoyens et même les collaborateurs portent, en effet, des convictions très fortes. Les jeunes générations, par exemple, font de plus en plus valoir leur souhait de travailler dans une entreprise avec de solides engagements environnementaux et sociétaux. D'où la notion très importante de dialogue pour faire avancer ensemble tous les pôles de cet écosystème dynamique. Pour orchestrer cette tectonique des plaques.

« C'est en se dotant d'un collectif ouvert sur toutes ses parties prenantes que l'entreprise peut faire évoluer son modèle économique et sa création de valeur. »

## Comment voyez-vous l'évolution des entreprises les plus attentives à ces transformations ?

Je perçois l'entreprise comme un organisme vivant, en mouvement permanent. Une entreprise prête à affronter les mutations sociétales de demain devra marcher sur ses deux jambes : celle financière et celle extrafinancière. La première demeurant la dominante pour garantir la survie.

C'est une entreprise qui sera donc à l'écoute d'elle-même et de ses besoins pour rester en vie. Mais aussi profondément à l'écoute de son environnement pour être aux avant-postes des transformations. Je pense, par exemple, au secteur automobile. Au fil du temps, les constructeurs de voitures sont devenus des assembleurs.

Ils se sont ensuite adaptés pour intégrer des contraintes de sécurité, puis des énergies vertes. Et alors que la pression sociétale requestionne la place du véhicule individuel, ils s'orientent désormais vers la question plus globale de la mobilité et vers le monde de la tech... Pour toutes ces évolutions, il a fallu écouter les politiques qui réglementent, les industriels qui innovent technologiquement, les usagers et citoyens... C'est cette écoute active qui permet de transformer son modèle économique tout en respectant les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux ; tout en dégageant de la valeur et en la partageant. Tels sont les défis qui attendent les nouveaux *leaders*.



**Pascaline de Dreuzy**  
Administratrice de Bouygues  
Administratrice de Peugeot Invest

**TRIBUNE ANNE-MARIE IDRAC**

# La RSE, ce n'est pas seulement cocher des cases, au risque de la perte de sens

**Toute entreprise joue évidemment un rôle au sein de la société**

Sa raison d'être première, à savoir la création de richesses, se traduit par des emplois et la distribution de salaires, le paiement des impôts, l'apport d'activités à des fournisseurs et sous-traitants, la satisfaction des consommateurs, l'innovation, des contributions au développement local, sans omettre les dividendes en rémunération de l'épargne investie... Nous assistons actuellement, et c'est heureux, à un élargissement de ce rôle sociétal des entreprises, qui prennent de plus en plus en considération des sujets plus larges encore comme au premier chef la limitation des impacts environnementaux, mais aussi la promotion de la diversité et de l'inclusion des talents, etc.

**Le rôle des entreprises n'est pas celui des pouvoirs publics**

La prise en considération des impacts sociétaux des activités est de l'intérêt même des entreprises. L'attractivité de la marque employeur, notamment vis-à-vis des jeunes, les risques réputationnels à l'égard des consommateurs ou des investisseurs sont deux exemples des conditions à réunir pour assurer finalement le développement durable des activités ; sans compter, tout simplement, le fait que les entrepreneurs sont des citoyens, conscients des enjeux qui dépassent leur champ propre de responsabilités professionnelles.

« Revenons aux fondamentaux de la RSE : des démarches en ligne avec les démarches de progrès propres de l'entreprise. »

L'État, quant à lui, a la charge de l'intérêt général. Les pouvoirs publics fixent le cadre ; ils ont entre leurs mains, sur notre sujet, les lois, les règles, les normes et aussi les divers dispositifs (aides, fiscalité, pénalités...) plus ou moins favorables à la création de richesses et à leurs partages, selon certaines priorités politiques, notamment sociales ou environnementales.

Le titre de la loi française PACTE est ainsi la Croissance et la Transformation des entreprises ; ce texte intègre, à juste titre, une prise en considération plus globale des impacts sur l'ensemble des parties prenantes et de la société. De même, les obligations de reportings extrafinanciers pour les entreprises cotées poussent les entreprises à travailler de manière mesurable sur leurs impacts RSE.

Quant à la nouvelle taxonomie européenne, elle conduira les entreprises, les banques et autres investisseurs, ainsi que les agences de notation et les proxys à se positionner, notamment sur les sujets de climat.



**Anne-Marie Idrac**

Administratrice de Total Energies  
Administratrice d'Air France KLM

**Mais attention, la limite de tous les référentiels normatifs – parfois dogmatiques et inadaptés à la réalité des transitions engagées – est la perte de sens**

Je m'alarme du temps passé par les équipes RSE à cocher les cases de multiples reportings plutôt qu'à travailler sur le fond des sujets de progrès et de transformation des modèles d'affaires ; trop de RSE formelle peut tuer la RSE si elle aboutit au désalignement des équipes opérationnelles, au regard de l'intérêt qu'y trouve l'entreprise pour elle-même et pour ses propres parties prenantes.

**Je prônerais davantage de souplesse et de pragmatisme afin de revenir aux fondamentaux de la RSE**

C'est-à-dire des démarches volontaires, certes encadrées, mais en ligne avec les préoccupations propres de l'entreprise, en fonction de son secteur d'activité, son histoire, son ancrage territorial, les envies de ses équipes...

C'est pourquoi, d'ailleurs, je préfère aux « comités RSE » stricto sensu des « comités Stratégie & RSE » qui lient pleinement enjeux sociétaux et modèles d'affaires de l'entreprise.

ÉCLAIRAGE SÉBASTIEN THEVOUX-CHABUEL

# Vous avez dit investissement responsable ?

Qu'est-ce qu'un investissement responsable ? Pour y répondre, j'aimerais revenir à la racine du mot afin de mieux en comprendre le sens. « Investissement » vient du latin « *investire* » : littéralement, accepter d'endosser la robe, l'uniforme qui reflète la fonction.

Investir dans une entreprise signifie, par conséquent, accepter d'en porter une partie des bénéfices, des succès, mais aussi des risques ou des difficultés dans la durée. C'est donc bien plus que d'acheter des actions. Dans l'investissement, il y a des droits (dividendes, droits de vote, etc.) et des devoirs, notamment celui de participer à la vie sociale de l'entreprise. Et dès que nous avons accès au vote, au management,

aux conseils, nous avons une influence, une responsabilité, celle de poser les bonnes questions et de s'assurer d'obtenir les bonnes réponses ou les bons engagements sur les points à corriger. Si nous n'exerçons pas cette responsabilité, cela signifie que nous cautionnons les actions et les impacts. Investir, c'est répondre de ses actes. Investissement et responsabilité ont destin lié.

Mais cela permet-il pour autant de rendre compatibles investissement responsable et performance économique de l'entreprise ? Quand j'ai commencé à me pencher sur le sujet, il y a 14 ans, il était difficile d'allier investissement

« La sensibilité de l'entreprise à la société, c'est sa capacité à utiliser tous ses sens, justement pour faire sens, pour elle-même et pour l'ensemble de sa communauté de parties prenantes. »

et responsabilité dans la tête de bon nombre d'investisseurs. Une notion permettait néanmoins d'aligner les intérêts : celle du long terme. Justement, chez Comgest, c'était notre obsession. Mais à l'époque, cela fonctionnait surtout pour des fonds de pension, des fondations, des fonds souverains, voire des entreprises familiales. Parmi ces clients, certains ont été de véritables aiguillons, ceux qui nous posaient les questions les plus complexes, les plus exigeantes, pour inciter à trouver ensemble les modes opératoires pour parvenir à réconcilier investissement, responsabilité, long terme, mais aussi monde réel. Pour éviter le risque – bien présent – d'un investissement responsable déconnecté des contraintes de l'entreprise qui privilégierait la déclaration, la communication et le reporting, au détriment de l'efficacité de l'action.

Aujourd'hui, il est encourageant de constater une plus grande cohérence dans la perception des enjeux, des actions à mener et des priorités. En parallèle, les réseaux d'investisseurs se structurent, à l'instar des PRI (*Principles for Responsible Investment*), pour porter des engagements communs auprès d'entreprises, de régulateurs ou même d'États. Cette dynamique réaffirme alors l'importance d'avoir des convictions dans le choix de ses investissements. Je dirais même d'avoir des étoiles du berger pour nous guider et éviter de nous fourvoyer dans des pratiques ou opportunités peu durables ou éthiques. Cela remet aussi en tension la place de l'entreprise, de ses engagements et de sa sensibilité à la société – c'est-à-dire sa capacité à utiliser tous ses sens, justement pour faire sens pour elle-même et pour l'ensemble de sa communauté de parties prenantes.



**Sébastien Thevoux-Chabuel**  
ESG analyst et portfolio manager  
chez Comgest

ET SI L'ENTREPRISE GAGNAIT À ÊTRE SENSIBLE ?



# 02 L'ENTREPRISE SENSIBLE À L'URGENCE CLIMATIQUE

Il reste 3 000 jours avant 2030, l'échéance des Accords de Paris pour réduire de moitié nos émissions de gaz à effet de serre : l'urgence climatique n'est plus une abstraction, mais une réalité dont toutes les entreprises ont conscience. Aujourd'hui, la question n'est donc plus de convaincre de la nécessité d'agir, mais de trouver les moyens d'une action concrète et efficace. Comment avoir un véritable impact et ne pas tomber dans le *greenwashing* ? Comment s'attaquer à un enjeu de long terme quand les contraintes de marché sont des contraintes de court terme – ce qui revient à se demander comment concilier performance économique et performance environnementale ? Comment, en outre, démontrer la réalité de son action à l'ensemble de ses parties prenantes ?

TRIBUNE **BERTRAND BADRÉ**

# Face à l'urgence climatique, cassons certaines idées préconçues...

Et si nous faisons un pas de côté, pour déplacer des débats parfois figés et surtout déconstruire certaines idées préconçues ?

La première d'entre elles ? Que les pays développés ont la main pour infléchir les trajectoires.

Je pense, au contraire, que la bataille du climat et de la biodiversité ne se gagnera pas à Bruxelles, Paris, New York ou Tokyo, mais à Lagos ou Bogota. Les efforts d'investissements responsables uniquement centrés sur les pays les plus avancés n'auront pas la force de frappe nécessaire pour répondre aux enjeux de la planète.

La deuxième ? Face à l'urgence climatique, il faut penser exclusivement investissement vert.

Cette approche est-elle pleinement satisfaisante ? Prenons l'exemple de la voiture électrique. Bien sûr, ses émissions de gaz à effet de serre sont moindres. Mais quid des conditions d'extraction des matériaux rares servant à la fabrication des batteries, nocives pour la gestion des ressources et très peu responsables – c'est un euphémisme – au regard des conditions de travail ? L'environnement n'a-t-il pas partie liée avec le sociétal ? Les Objectifs du Développement Durable de l'ONU ont ainsi cette vertu de penser l'impact d'un point de vue holistique.

« Qu'êtes-vous prêt à sacrifier de votre performance financière pour favoriser vos choix d'investissement responsable ? Absolument rien ! Opposer les deux me semble dévastateur. »

Dans ce contexte, chez Blue like an Orange Sustainable Capital, nous avons notre propre approche du rating de l'impact. Sont ainsi étudiées en priorité la création d'emplois et l'égalité femmes-hommes. Sans oublier la place de ces enjeux au sein des gouvernances et l'innovation engagée, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à proposer des actions qui ne soient pas de simples copiés-collés d'initiatives existantes. La contribution de l'activité (santé, éducation, agriculture...) de l'entreprise aux ODD est ensuite évaluée. Les aspects environnementaux sont mesurés dans le cadre de l'analyse des risques sociaux et environnementaux et de l'engagement de Blue like an Orange de ne pas porter atteinte significativement aux objectifs sociaux et environnementaux.

La troisième idée préconçue est certainement la plus tenace. Selon elle, l'alliance de la performance financière et de la responsabilité ne serait pas pleinement possible.

Car à la question : qu'êtes-vous prêt à sacrifier de votre performance financière pour favoriser vos choix d'investissement responsable ? Ma réponse est : absolument rien ! Opposer les deux me semble dévastateur. Il n'est pas amoral, en effet, que les investisseurs soient rémunérés du risque qu'ils prennent –

par exemple, quand ils investissent au profit d'entrepreneurs d'Amérique latine qui ne sont pas intégrés au système bancaire traditionnel et qui trouvent ainsi un moyen d'avoir accès à des crédits structurés.

Et pour aller plus loin, j'aime souvent comparer l'économie et l'eau. L'eau se faufile partout où elle peut en suivant la ligne de plus grande pente. Il en va de même pour l'économie. Alors, bien sûr, deux digues existent. La première : celle réglementaire et fiscale. La deuxième : le marché lui-même, qui répond aux sollicitations des consommateurs, des investisseurs, des travailleurs... qui ont tous une vision du monde. Ne dit-on pas d'ailleurs que les personnes les plus influentes sont les enfants des patrons qui le soir sermonnent leurs parents sur leurs décisions prises dans leur journée ? Dans certains secteurs, il est même question de *license to operate* : sans responsabilité, vous perdez vos clients, vos équipes, votre réputation... Vous avez donc l'obligation d'être éveillés aux difficultés environnementales et sociétales qui vous impactent et que vous impactez. En cela, rien d'incompatible avec le business et sa pérennité, bien au contraire.



**Bertrand Badré**  
Managing partner et fondateur de  
Blue like an Orange Sustainable Capital

### 3 QUESTIONS À NATHALIE RACHOU

# Face à l'urgence climatique, nous n'avons pas besoin de discours creux, mais de réalisme et de pragmatisme

Selon vous, comment concilier urgence climatique et performance financière ?

C'est un vaste sujet, qui nécessite d'intégrer de la nuance. Nous connaissons, en effet, l'objectif à atteindre : arriver à une augmentation de température de 1,5 °C d'ici 2050. Mais une fois que nous nous interrogeons sur les moyens, la question devient éminemment complexe. D'autant qu'elle ne peut se poser de la même manière pour tous les types d'entreprises. Prenons le cas d'une entreprise minière, qui a de fait un impact sur l'environnement : sa recherche de solutions pour le minimiser sera un cœur de cible. Mais qu'en est-il d'une entreprise de services ? Quels sont ses leviers d'action ?

Elle peut bien avoir un effet sur les scopes 1 et 2, mais qu'en est-il du scope 3 ? Comment agir ? Simplement en plantant des forêts pour compenser ? Ici, nous sommes face à une grande difficulté. Dans ce contexte, je suis convaincue qu'on ne pourra pas faire l'économie d'une application régalienne, avec un encadrement du prix du CO<sub>2</sub>. Ce sera un passage obligé, car l'un des points de tension de notre période actuelle réside dans le fait que nous manquons d'indicateurs communs et transparents. Nous ne pourrions, en effet, décrire une trajectoire idéale sans des éléments universaux pour les juger.

**Quels leviers peuvent inciter les entreprises à s'engager pour trouver des réponses concrètes face à l'urgence climatique ?**

Aujourd'hui, toutes les entreprises s'y mettent. En tout cas celles cotées. Quant à celles non cotées, elles seront bien obligées d'être de la partie. Et le principal moteur réside dans l'incitation des investisseurs, qu'ils soient fonds de pension, gestionnaires de compte, etc. Tous veulent désormais des réponses sur des critères extrafinanciers. Dans cette logique, les banques commencent à prendre à bras-le-corps le sujet. C'est le secteur qui me semble le plus en avance, poussé par les marchés financiers. Par exemple, beaucoup n'acceptent plus de financer le charbon. Mais là encore, on ne peut pas attendre que tous les domaines d'activité tracent leur trajectoire de responsabilité environnementale au même rythme ou avec la même facilité. Et, bien sûr, méfions-nous du *greenwashing* et des discours vertueux qui peuvent être séduisants, mais qui peinent à démontrer leur impact concret. Je préfère avoir une vision plus réaliste et pragmatique.



**Nathalie Rachou**  
 Administratrice d'UBS  
 Administratrice de Veolia Environnement  
 Administratrice d'Euronext

**Finalement qu'est-ce qu'une entreprise sensible à son environnement ?**

C'est pour moi avant tout une entreprise sensible à toutes ses parties prenantes – employés, clients, société civile, etc. Car une entreprise ne peut plus se concevoir comme un microcosme, mais dans un ensemble énorme qui dépasse sa seule bulle financière. C'est une réalité contre laquelle aucune organisation ne peut lutter. Ce qui lui impose d'être plus que jamais irréprochable – les réseaux sociaux faisant une caisse de résonance inégalée en cas de faux pas. Dans un monde devenu global et immédiatement public, il est désormais incontournable de s'occuper de son environnement – dans sa dimension climatique, mais bien plus largement encore...

**ENTRETIEN CROISÉ**

# Face à l'urgence climatique, les entreprises sont-elles prêtes à passer à l'action ?

Le 18 mars dernier, la température de l'Arctique était de  $-11,8$  °C. Soit  $40$  °C de plus qu'il y a dix ans. La réalité de l'urgence climatique n'a plus rien de conceptuel. Dans ce contexte, quels sont les leviers à disposition des entreprises pour passer de l'intention à l'action et être vraiment au rendez-vous de leurs engagements environnementaux ?

Catherine Saire, Bertrand Badré et Philippe Zaouati apportent leurs éclairages.



**Catherine Saire**  
Associée sustainability  
de Deloitte France  
Membre de la TCFD



**Bertrand Badré**  
Managing partner  
et fondateur de  
Blue like an Orange  
Sustainable Capital



**Philippe Zaouati**  
CEO de Mirova

**Selon vous, les entreprises ont-elles pleinement pris conscience de l'urgence qui s'impose à elles ?**

**Bertrand Badré :** Cette question est très compliquée. Surtout, elle n'appelle pas de réponse uniforme. Tout dépend, en effet, de leur implantation géographique, de leur taille, de leur secteur... D'autant qu'il ne faut pas embarquer uniquement les grandes entreprises, mais aussi l'ensemble du tissu économique.

Pas seulement la France ou l'Europe, mais aussi tout le reste du monde. Pas seulement les pays développés, mais aussi ceux en développement. Bien sûr, certaines initiatives vont dans le bon sens. Je pense, par exemple, aux travaux menés par Emmanuel Faber à l'ISSB pour concevoir les premiers standards climat. C'était inimaginable il y a 5-6 ans. Mais la route est encore

longue. Nous ne sommes qu'aux premiers barreaux de l'échelle. Autre problème : l'horizon de temps de l'urgence. Nous parlons d'une dizaine ou d'une quinzaine d'années. Ce qui est extrêmement proche, mais tout de même au-delà des durées des mandats des dirigeants, des hommes d'État, des responsables d'organisations internationales. Ce qui peut être un frein à l'action.

**Philippe Zaouati :** Il est évident que le monde a changé ces dernières années. C'est vrai pour le secteur de la finance, mais aussi ailleurs. La prise de conscience est bien réelle et générale. Pour preuve : le sujet est désormais à la table des *boards*. C'est une bonne chose. En revanche, deux problèmes existent.

« Le mainstreaming de l'ESG est extrêmement dangereux. »

Tout d'abord, la confrontation du court et du long terme qui crée des injonctions contradictoires pour les dirigeants d'entreprise qui peinent à dépasser les contraintes du marché qui leur impose de penser exclusivement à court terme. Ensuite – et ce point est davantage d'ordre psychologique –, puisque tout le monde parle d'ESG et d'investissement responsable, on pourrait être tenté de se dire que tout est gagné et que les objectifs sont atteints. Ce *mainstreaming* de l'ESG est extrêmement dangereux. Le risque est le *greenwashing*, mais aussi une dilution des discours qui rend peu audibles les acteurs vraiment prêts à agir et à changer les modèles.

**Catherine Saire :** Je suis d'accord. Il y a un effet d'accélération exceptionnel et inspirant, avec une véritable volonté des entreprises d'aller vers une économie décarbonée. Ces réflexions ont atteint les niveaux stratégiques des organisations, car elles impactent les modèles d'affaires, les modalités des opérations, la manière de travailler avec ses collaborateurs, l'appréhension des risques liés aux ruptures induites par la transition, les nouveaux modes de consommation, les chaînes de valeur. Nous assistons donc

« Il y a une véritable volonté des entreprises d'aller vers une économie décarbonée. »

à une vraie prise de conscience, mais aussi à des engagements très forts – certes à plus ou moins long terme. D'ailleurs, ce qui me semble manquer ici est peut-être la présence de plans opérationnels à court terme. Mais je reste très optimiste sur la mobilisation des dirigeants. Nous parvenons désormais à avoir un niveau et une qualité d'échange sur ces sujets. Nous n'avons plus besoin de convaincre. Une seule question demeure : comment y aller collectivement, comment accélérer ?

**Comment appréhendez-vous l'intentionnalité des dirigeants sur ces sujets ?**

**Philippe Zaouati** : Il y a l'intention des dirigeants, mais aussi celle des investisseurs. L'investissement à impact est généralement défini autour d'un triptyque : intentionnalité, additionnalité (c'est-à-dire ce que vous faites en plus pour changer vraiment la donne) et mesurabilité.

L'intention y est le point clé. Il en va de même pour les dirigeants. Aujourd'hui, leur intention s'exprime fortement – beaucoup plus, je pense, que dans le domaine financier. En revanche, le problème est celui de la compréhension précise des impacts, tant au niveau de l'entreprise que de la société dans son ensemble. En d'autres termes, l'intention est là, mais il manque l'opérationnalité.

## « Une des clés réside dans les boards. »

**Bertrand Badré** : Si nous voulons changer, il faut que cette intention s'ancre dans le réel. D'où les débats actuels sur les normes comptables, les rémunérations des dirigeants, la gouvernance... Je pense d'ailleurs qu'une des clés réside dans les *boards*. La déclinaison opérationnelle devra être confortée par eux.

Elle devra aussi passer par un questionnement profond du cadre. Car aujourd'hui, que vous soyez engagés ou non dans l'ESG, vous devez présenter vos comptes tous les trimestres selon les normes existantes. Si vous ne touchez pas à ce cadre, il sera très compliqué de sortir des contradictions actuelles entre intention et action.

# « Demain, nous aurons enfin un langage commun sur l'ESG. »

**Philippe Zaouati :** En effet, tout ce qu'on a fait ces dernières années sur la finance durable est encore à la marge. Nous ne sommes pas entrés dans le cœur du réacteur. C'est ce qu'il nous reste à faire.

**Catherine Saire :** J'apporterais une note positive : beaucoup d'entreprises mettent en place des initiatives pour tenter de concilier performances économiques et environnementales. Cela peut être un prix interne du carbone pour intégrer le climat aux plans d'investissement, par exemple. Ce sont de premiers pas pour faire de bons choix et surtout des choix à long terme.

À cela s'ajoutent la pression des investisseurs, celle des régulateurs, les travaux sur les normes de durabilité aux niveaux international et européen, etc. Cela signifie que, demain, nous aurons enfin un langage commun sur l'ESG. Nous pourrions aussi comparer les entreprises entre elles sur un même secteur. En espérant, bien sûr, que ce cadre soit fixé au moins à moyen terme.

**Il nous reste 3 000 jours avant 2030 et l'échéance des Accords de Paris. Selon vous, les entreprises seront-elles en mesure de réussir leurs engagements et d'atteindre une neutralité carbone d'ici là ?**

**Catherine Saire :** La crise sanitaire a démontré la résilience des modèles d'affaires des entreprises. Je pense qu'elles ont la capacité de s'adapter, d'innover. Nous avons aussi tous les outils pour y parvenir avec des gouvernances qui vont évoluer et des enjeux de formation et de sensibilisation de plus en plus forts. Toute la question est ensuite celle du rythme. Et trouver la bonne vitesse demandera encore

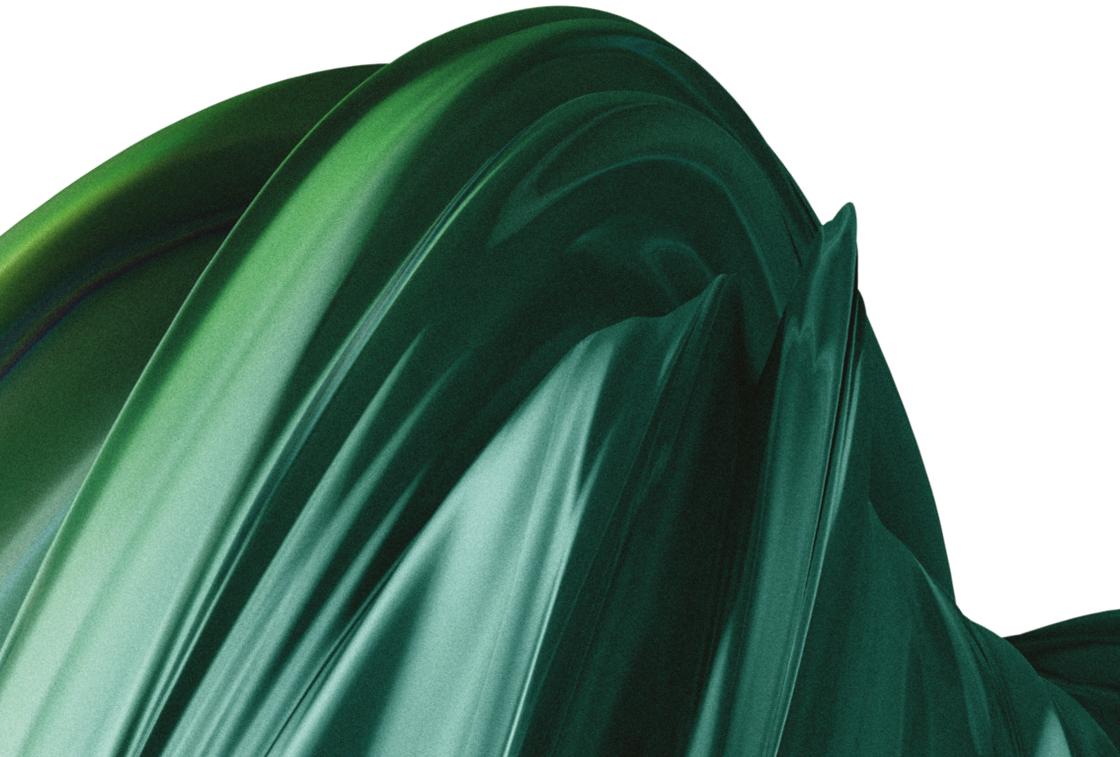
beaucoup d'analyses. Par exemple, c'est ce que propose la TCFD\* en invitant à s'interroger sur les scénarios climatiques, les ruptures que peuvent subir les entreprises, les leviers d'action pour y faire face, etc. Toutes ces réflexions sont désormais à mener au sein des gouvernances. Mais je reste persuadée que les entreprises sont à même d'y arriver. Bien sûr, ce sera plus ou moins violent selon les secteurs. D'ailleurs, ceux qui sont les plus exposés (énergie, construction, etc.) sont aussi ceux qui sont les plus avancés dans la transition. Donc oui, soyons positifs.

« Nous allons assister à une mutation lourde. »

\* Task Force on Climate Related Financial Disclosures.

**Philippe Zaouati** : Que le capitalisme et le monde des entreprises parviennent à s'en sortir, pourquoi pas. Mais lesquelles vont survivre ? Je ne sais pas. Peut-être que les leaders d'aujourd'hui ne seront pas ceux de demain. Cette question est à se poser secteur par secteur. Dans certains domaines, la transformation sera possible. Dans d'autres, il y aura de la disruption, de la perte de valeur, des actifs échoués qui vont permettre à de nouveaux entrants d'arriver et de prendre la place. Une seule chose est sûre : nous allons assister à une mutation lourde.

**Bertrand Badré** : Je suis d'accord, certaines entreprises y parviendront, d'autres non. Mais il y a une partie qui m'inquiète : celles qui chercheront à faire sortir certaines de leurs activités moins vertueuses des radars en jouant sur les arbitrages internationaux différents. Et surtout, même si nous arrivons à nous ajuster en Europe, que fait-on des 5 à 6 milliards d'habitants dont on ne parle pas, qui vivent dans les pays émergents et qui aspirent aujourd'hui aux modes de vie dont on a joui durant des décennies ? Cette question reste encore en suspens.



TRIBUNE **CÉCILE CABANIS**

# Soyons pragmatiques, osons les coalitions d'actions !

Les enjeux en termes de climat sont connus : il nous reste 3 000 jours pour réduire de moitié nos émissions de gaz à effet de serre.

Donc, pour défaire 50 ans d'histoire. Concrètement, cela signifie investir 4 trilliards d'euros par an jusqu'en 2050. Ces objectifs sont clairs et globalement bien partagés par les dirigeants. Il reste pourtant un problème et il est de taille : comment s'attaquer à cet enjeu alors que l'univers de contraintes ne bouge pas ? On sait que la transition prendra 10-15 ans. Or le court terme est l'unique horizon de temps qui prévaut à l'échelle des entreprises. Comment appréhender la création de valeur *via* la transition quand on ne regarde que le coût à court terme ? Qui va payer ? Le consommateur qui s'inquiète déjà pour son pouvoir d'achat ?

Le producteur (industriel, agriculteur, etc.) qui a une énorme pression sur ses marges ? L'investisseur qui devra renoncer à un certain rendement ? À un moment, tout le monde devra s'y mettre. C'est pourquoi s'attaquer à l'urgence climatique ne se réalisera pas sans une révision complète des modèles risque-rendement et temps court-temps long.

Pour cela, je ne vois qu'une seule option : créer des coalitions d'actions.

Coalition, car rien ne se fera sans le collectif des entreprises, des financiers et des acteurs publics, rassemblés non pas pour partager des réflexions, mais pour agir autour d'un objectif commun et d'une intentionnalité claire. C'est-à-dire sans s'éparpiller et en misant sur le pragmatisme.

« S'attaquer à l'urgence climatique ne se réalisera pas sans une révision complète des modèles risque-rendement et temps court-temps long. »

Les travaux actuels sur le reporting extrafinancier tentent bien de cadrer cette action. Idem pour la taxonomie européenne. Mais quel est leur impact tangible si on demande à toutes les entreprises de cocher les mêmes cases, sans s'interroger sur la pertinence des critères, sur leur prise en main réelle en fonction des secteurs, des tailles, des actions vraiment engagées ? Ces cadres formels s'apparentent d'ailleurs plus à des photos qu'à des films. Or la transition implique par nature un mouvement, une mutation. N'oublions pas que 75 % de la réponse viendront de technologies existantes, donc d'actifs qui devront opérer cette transition.

Je crois donc aux coalitions d'actions. Je crois aussi au rôle de la finance et à sa capacité à réinventer des solutions avec des couples risque-rendement différents et un horizon de temps plus long.

C'est, par exemple, ce que nous faisons chez Tikehau où nous privilégions les participations minoritaires sur des fonds longs et thématiques. Je suis, en effet, persuadée que c'est en ayant un thème,

un objectif, un focus, la bonne mesure et les bonnes personnes autour de la table que nous avons le plus de chance d'être efficaces. Certes, cette finance à impact est encore une goutte d'eau, mais elle démontre toute la force de ces coalitions d'actions quand elles se mettent en place. C'est ainsi, en s'alliant en 2018 avec Total, dans le cadre du fonds de transition énergétique européen, que nous avons été en mesure de lever 1 milliard d'euros et que le changement d'échelle est à notre portée.

Je crois enfin que c'est par l'action que nous apprendrons. Et ce, dès aujourd'hui, car nous n'avons plus le temps.



**Cécile Cabanis**

Deputy CEO de Tikehau Capital  
 et administratrice de Force Femmes  
 Administratrice d'Unibail-Rodamco-Westfield  
 Administratrice de Schneider Electric

QUESTION À **MARTIN VIAL**

# L'État actionnaire peut-il faire bouger les lignes ?

## OUI

L'État actionnaire a, en effet, la particularité de promouvoir à la fois les intérêts des entreprises et ceux des parties prenantes. Son impact est d'ailleurs non négligeable dans le paysage économique avec un portefeuille de 83 entreprises, dont une quinzaine sont dites premiums, de très grandes tailles et avec des activités internationales dans des secteurs très divers. La position historique de l'État est de prendre en compte l'intérêt général qui peut être social, sociétal et territorial et dorénavant également environnemental, c'est-à-dire prendre en compte les parties prenantes dans la gouvernance des entreprises dans lesquelles il est actionnaire.

Cette dynamique est historiquement en filigrane de la gestion de nos participations et a connu une accélération majeure depuis 2015, marquée notamment par les Accords de Paris. Ce qui était auparavant une conviction, voire un argument marketing, pour certaines entreprises est aujourd'hui pleinement intégré à leur stratégie. Ainsi, les entreprises, auparavant focalisées sur le seul intérêt économique et actionnarial, et l'État se sont rapprochés dans la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance. La loi PACTE de 2019 a renforcé ce mouvement avec l'institution de la raison d'être. Aujourd'hui, nous voulons aller plus loin. C'est pourquoi nous avons décidé d'adopter une charte RSE en 2021 afin de formaliser les exigences de l'État

« Les entreprises, auparavant focalisées sur le seul intérêt économique et actionnarial, et l'État se sont rapprochés dans la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance. »

actionnaire. À savoir : un alignement avec les objectifs de réduction des émissions carbone des Accords de Paris, une prise en compte de ces objectifs dans les décisions d'investissements, la désignation d'un sponsor au sein des Comex pour répondre à la politique de l'entreprise sur ces enjeux, la formation des salariés et des instances dirigeantes, l'intégration des questions climatiques et environnementales dans la cartographie des risques et dans la revue des *business models*...

N'oublions pas non plus qu'en 2020 les aides de l'État apportées aux entreprises ayant souffert de la crise Covid avaient pour contrepartie des engagements environnementaux. Un exemple : Air France-KLM a pu bénéficier d'une avance d'actionnaire de 3 milliards d'euros et d'un prêt garanti par l'État de 4 milliards d'euros, à la condition que le groupe accélère sur ses engagements en termes d'émissions carbone, de bruit, d'utilisation de carburants synthétiques... En parallèle, la suppression des vols intérieurs pouvant être remplacés par des trajets en train de moins de 2 h 30 est devenue une obligation légale.

Bien sûr, il s'agit d'une nouvelle exigence. Son objectif est avant tout d'inciter les entreprises et leurs investisseurs à penser la création de valeur sur le long terme. À court terme, ces mutations peuvent certainement représenter un coût pour les entreprises. À long terme, il en va de leur durabilité et de la prise en compte de l'évolution de leurs marchés, donc de leur performance économique, financière et réputationnelle.

C'est d'ailleurs là que le mouvement le plus profond s'opère, car cette recherche de performance de long terme entre aujourd'hui en résonance avec les exigences des autres types d'actionnaires. La généralisation des rapports intégrés s'accompagnant d'efforts pour quantifier et mesurer l'impact en est une conséquence. De même que la résolution à l'agenda des assemblées générales « *Say on climate* » qui invitent les actionnaires – quels qu'ils soient – à se prononcer sur les engagements climatiques et environnementaux de leurs participations. C'est une vraie nouveauté, inenvisageable il y a encore 5-6 ans. Encore une preuve que, depuis 2015, nous sommes véritablement entrés dans un autre monde.



**Martin Vial**

Ancien directeur de l'APE  
Senior advisor chez Montefiore

ET SI L'ENTREPRISE GAGNAIT À ÊTRE SENSIBLE ?



# 03 L'ENTREPRISE SENSIBLE AUX TALENTS

Rarement la situation n'aura été aussi complexe dans les relations entre les entreprises et leurs talents. Fragilisées par la pandémie, l'augmentation des burnouts, des démissions massives et l'éruption de nouvelles attentes, les entreprises se retrouvent en tension et peinent souvent à attirer et fidéliser. Comment l'entreprise peut-elle se montrer réellement sensible aux talents ? Comment répondre à leur quête de sens, tout en restant cohérente avec ses valeurs et ses missions ? Comment penser une entreprise plus ouverte, plus hybride et plus flexible, tout en augmentant sa productivité ? En somme, comment inventer un nouveau pacte social qui ferait converger les attentes des entreprises avec celles des talents ?

### 3 QUESTIONS À CAMILLE FAURAN

« Une entreprise sensible investit de manière franche, voire parfois clivante, sur les sujets qui concernent son équipe »

#### Selon vous, comment concilier urgence climatique et performance financière ?

C'est un vaste sujet, qui nécessite d'intégrer de la nuance. Tout d'abord, il faut travailler sa marque employeur et avoir une proposition différenciante pour attirer les talents et les retenir. Ce sont des choses classiques mais importantes, car il existe une vraie guerre des talents. Dans ce contexte, investir dans une équipe de ressources humaines est primordial. Il s'agit d'un élément stratégique. Il y a beaucoup de choses prises pour acquises, qui vont être questionnées, comme cela a été le cas avec le télétravail. De vraies questions sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle vont émerger et l'entreprise a un rôle à jouer.

Les collaborateurs sont par ailleurs beaucoup plus ouverts pour parler de certains problèmes sociaux au sein de l'entreprise, comme la discrimination ou le sexisme. L'éveil des consciences est plus fort et il faut le prendre en compte. Nous voyons aussi de plus en plus le thème de la santé mentale s'introduire dans les entreprises. Cela aurait pu sembler étrange il y a quelques années, alors que le travail est à l'origine de burnouts. Ce sont des choses maintenant discutées dans les conseils des entreprises, tout comme leur impact.



### Comment donner du sens au travail de ses collaborateurs ?

Selon moi, avoir du sens dans son travail, c'est travailler pour une entreprise et comprendre l'impact qu'elle va avoir sur le monde. Cet impact doit être stimulant. Les collaborateurs ont aujourd'hui besoin de plus qu'une offre d'emploi et un salaire. L'extrafinancier devient aussi important que le financier.

Les entreprises s'interrogent également beaucoup sur leur impact. Une entreprise sensible investit de manière franche, voire parfois clivante, sur les sujets qui concernent son équipe. Par exemple, sur les enjeux d'engagements, d'attractivité, de rétention des talents ou encore de développement. Mettre en place des initiatives concrètes pour répondre aux sujets importants est une nécessité. La semaine de quatre jours en est un exemple.



**Camille Fauran**  
General manager de Welcome to the Jungle

### Justement, comment s'est déroulé le passage à la semaine de quatre jours que vous avez initié au sein de votre entreprise ? Pourquoi avoir pris cette initiative ?

Cette initiative a pour origine l'envie d'avoir une proposition clivante sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Nous avons plus de 60 % de femmes dans notre équipe, essentiellement jeunes. Cela nous semblait important de proposer un cadre de travail dans lequel les femmes se projettent, en ayant une vie personnelle qui peut changer avec l'arrivée d'un enfant.

Nous avons introduit cette initiative de manière assez méthodique, en nous faisant accompagner par un cabinet de conseil pendant cinq mois. Ce dernier a mesuré l'impact sur la performance financière et sur le bien-être des collaborateurs. À ce jour, le bilan est positif. Nous sommes désormais considérés comme un modèle inspirant et les dirigeants de grands groupes cotés viennent nous interroger sur notre vision du travail.

**ENTRETIEN CROISÉ**

# Entreprise et talents : comment raviver la flamme ?

Assurer la croissance et la pérennité des organisations nécessite de définir un nouveau contrat avec les jeunes générations. À l'heure où leur relation à l'égard du monde de l'entreprise évolue, attirer les talents et les retenir seront plus que jamais un enjeu clé. Et si une entreprise sensible à ses talents était celle capable de répondre à ce défi en requestionnant les fondements du contrat de travail et le sens recherché par les collaborateurs ?

Bruno Mettling et Catherine Barba débattent.



**Bruno Mettling**

Président fondateur de Topics  
Président de l'ARPE



**Catherine Barba**

Fondatrice d'Envi School,  
Administratrice de Renault Group,  
Administratrice de 100 000 Entrepreneurs

**Quelle est pour vous la définition d'une entreprise sensible à ses talents ? Et en quoi est-elle le signe d'une évolution des modèles traditionnels ?**

**Bruno Mettling :** Elle se définit par la place qu'elle donne aux enjeux RH et à l'actif humain au cœur de ses réflexions et de sa gouvernance. Être une entreprise sensible à ses talents, c'est aussi avoir une posture sincère, réelle, où les discours se traduisent en actions concrètes. Autre point saillant : dans cette dynamique, les « talents » restent une réalité difficile à définir. Notamment avec la coexistence d'un corps social traditionnel – qui est plutôt dans une relation de fidélité à l'entreprise –

et les nouvelles générations pour lesquelles le rapport à l'employeur n'est plus de l'ordre de l'affectif, mais s'ancre dans une logique notariale, beaucoup plus froide. Ces collaborateurs ont désormais une attente essentielle – allant au-delà de la seule rémunération ou des conditions de travail – qui porte sur la capacité de leur entreprise à développer leurs compétences et leur employabilité.

**Catherine Barba :** Nous assistons effectivement à une accélération du besoin en compétences. Une entreprise sensible à ses talents est donc celle qui décale son regard vers ces compétences différentes. Pour Renault, par exemple, qui a redéfini sa raison

« Être une entreprise sensible à ses talents, c'est avoir une posture sincère, réelle, où les discours se traduisent en actions concrètes. »

d'être et connaît une digitalisation très forte de ses métiers, cela veut dire sortir du *core business* automobile pour aller chercher de nouveaux profils, très bons sur le digital, dans le domaine de l'énergie,

de l'économie circulaire, de la cybersécurité. La grande difficulté pour l'entreprise est alors d'attirer ces talents dont les compétences ne sont pas directement en ligne avec son cœur d'activité.

« Une entreprise sensible à ses talents est celle qui décale son regard vers des compétences différentes. »

**Dans ce contexte, quelles mutations doit accomplir l'entreprise pour être davantage sensible aux nouvelles attentes de ses talents ?**

**B. M. :** Aujourd'hui, le contrat de travail comporte trois mentions obligatoires : la rémunération, la position hiérarchique, le régime de temps de travail. Or un jeune qualifié attend surtout qu'on lui laisse la liberté d'organiser son temps. Il veut aussi travailler pour une entreprise en ligne avec ses attentes et ses valeurs. Ainsi, trois mutations majeures doivent s'opérer dans l'entreprise :

celle du sens, de la transparence et de la cohérence ; celle de l'autonomie accordée en passant d'un pilotage par les moyens à un pilotage par le résultat ou la prestation ; et, enfin, celle du développement de l'employabilité.

**C. B. :** Autour de moi, j'observe que les talents les plus rares, les plus qualifiés, ont de moins en moins envie d'être recrutés. Les gens, et pas seulement les plus jeunes, aspirent à plus d'autonomie, d'équilibre et de sens. Il faut donc être sacrément désirable en tant que marque employeur pour les attirer.

« Si nous sortons de la dichotomie dedans/dehors, l'entreprise ne se perçoit plus comme un monolithe fermé, mais comme un hub de compétences. »

Les entreprises, et c'est normal, ont une grande difficulté à sortir de la dichotomie dedans/dehors. Or capter, sourcer et réussir à créer de la valeur avec des talents qui ont les compétences dont j'ai besoin, n'est-ce pas le plus important, que ces talents soient salariés ou non ? Au fond, ce qui compte, me semble-t-il, est de réussir à créer les conditions d'un engagement fort, d'une culture commune, d'un respect de la confidentialité des données... au sein d'une nouvelle organisation flexible. Je pense, par exemple, au groupe Schneider Electric, pionnier sur l'essaimage, qui s'interroge d'une façon que je trouve très innovante : pourquoi ne pas accompagner nos collaborateurs qui souhaitent créer leur entreprise, dès lors que

l'activité qu'ils développent s'inscrit dans l'écosystème de Schneider ? Continuer à créer de la valeur autrement, ensemble, c'est inventer le socle d'une nouvelle fidélité, un nouveau pacte social fécond.

**B. M. :** Je pense aussi à la Digital Factory de Michelin, installée à Lyon, pépinière d'indépendants qui ne sont pas prêts à devenir salariés, mais avec lesquels le groupe crée de la valeur sur la durée.

**On comprend bien que les prestations intellectuelles peuvent être externalisées. Qu'en est-il des activités du *core business* ?**

**B. M. :** C'est un vrai sujet ! Et le message principal est : n'opposons pas les logiques et acceptons de commencer à bouger les lignes autour de cette idée d'une entreprise ouverte, qui ne se limite plus aux talents internes et intègre dans son écosystème une gestion de portefeuille de compétences – dont la majorité reste interne (pour de nombreuses années encore) et dont certaines ne font pas partie des effectifs salariés.

**C. B. :** Si nous sortons de la dichotomie dedans/dehors, l'entreprise ne se perçoit plus comme un monolithe fermé, mais comme un hub de compétences, un écosystème ouvert dans lequel on crée de la valeur autrement, avec des parties prenantes multiples.

**En quoi l'entreprise pourrait-elle devenir un véritable levier pour ses talents ?**

**B. M. :** Avec les transformations numériques, écologiques, sociétales, les entreprises vivent une mutation sans équivalent dans le monde de l'industrie et des services. Ce qui pose la question de l'obsolescence programmée des compétences. Pour transformer un ingénieur thermique en un ingénieur électrique, nous ne parlons pas de quelques mois de formation. L'un des premiers leviers réside donc dans la formation continue avec des efforts de financement (sur la durée) à fournir par les entreprises sans commune mesure avec le passé, y compris pour les emplois très qualifiés. Deuxième axe : redonner toutes ses lettres de noblesse aux filières d'expertise et les faire émerger à côté de celles managériales.

« L'un des premiers leviers réside dans la formation continue. »

La seule progression hiérarchique possible ne doit pas être uniquement celle du management. Beaucoup ne s'y retrouvent pas et perdent le sens de leur travail. C'est une clé pour la conservation des talents.

C. B. : Dans ce sens, il y a besoin de révolutionner nos écoles de management et d'ingénieurs. Car c'est là qu'est insufflée cette aspiration à gravir les échelons pour aller vers le management et moins vers l'expertise.

« Cette vision d'une entreprise plus ouverte, où les talents pourraient aussi s'exprimer à l'extérieur, se nourrir de leurs pairs, évoluer, hybrider leurs compétences, serait le signe d'une incroyable modernité. »



En parallèle, sur la question de la mutation massive des compétences, il me semble que l'un des nœuds réside dans la capacité de l'entreprise à créer de la confiance en l'avenir, dans le changement, dans l'envie d'évoluer avec elle. L'un des leviers pour y parvenir serait de flexibiliser le statut du salarié, en permettant à ceux qui le veulent d'être à moitié salarié et à moitié indépendant, ce qui répondrait à la fois à l'aspiration à plus d'autonomie entrepreneuriale et au besoin de sécurité ou de stabilité.

Cette vision d'une entreprise plus ouverte, où les talents pourraient aussi s'exprimer à l'extérieur, se nourrir de leurs pairs, évoluer, hybrider leurs compétences, serait le signe d'une incroyable modernité. La question de la confiance renvoie ici à celle de la loyauté pour définir ce nouveau lien à l'entreprise.

**B. M. :** C'est effectivement un enjeu majeur. Dans cette même logique, l'actionariat salarié peut aussi être un outil extrêmement puissant pour réaligner les intérêts.



QUESTION À ALEXANDRE FRETTI

# Le freelancing va-t-il remplacer le salariat ?

## NON.

Mais les freelances révolutionnent néanmoins l'entreprise et la manière d'appréhender les talents (qu'ils soient internes ou externes).

En effet, la *workforce* en Europe est constituée à 90 % par des CDI ou des CDD. Donc, si le taux de salariat ne fait que baisser depuis 2015, il reste encore très majoritaire et la balance entre les contrats pérennes ou à la mission n'est pas encore prête de s'inverser. En revanche, cette nouvelle donne devient une partie de l'équation avec laquelle il va falloir de plus en plus composer. Et il serait erroné d'opposer les deux mondes.

Cette réalité est d'autant plus tangible après la pandémie. Les collaborateurs ont alors découvert qu'ils pouvaient travailler à distance, avoir une relation différente à leur entreprise, aspirer à davantage d'autonomie.

En conséquence, beaucoup ont décidé de devenir travailleurs indépendants. Concrètement, chez Malt, cela s'est manifesté par un doublement des inscriptions sur la plateforme – passant de 6 000 à 12 000 par mois. Nous assistons également à une évolution dans les profils. Avant, le portrait-robot d'un freelance Malt était : un ou une professionnel(le) dans les métiers du numérique (data, UX design, graphisme, marketing, communication...) de 30 à 45 ans. Aujourd'hui arrivent aussi bien des jeunes sortant d'école que des experts plus seniors qui voient dans le freelancing un moyen pour retrouver de l'activité. Les métiers évoluent également avec l'apparition des fonctions support (recrutement, juridique, gestion...) jusque-là quasiment inexistantes dans notre vivier.

« Le rapport au travail évolue. Le pouvoir a désormais changé de camp, passant de celui de l'employeur à celui du talent. »

Première conséquence de ce mouvement vers l'indépendance : les entreprises ont tout intérêt à considérer les freelances comme des talents à part entière. N'oublions pas, en effet, que 80 % d'entre eux sont d'anciens employés en CDI. La frontière entre l'indépendance et le salariat se fait de plus en plus ténue et le désamour que le free ressent à l'égard de l'entreprise n'est pas définitif. Un exemple : chez Malt, l'année dernière, nous avons embauché 80 freelances ; nous en avons ensuite recruté 10 en CDI. Le freelancing peut donc représenter un canal de prérecrutement à part entière. Mais pour exploiter cette dimension à son plein potentiel, encore faut-il proposer au free une expérience qualitative (par exemple en réfléchissant bien à l'on et l'out *boarding*).

Deuxième conséquence : le rapport au travail évolue. Le pouvoir a désormais changé de camp, passant de celui de l'employeur à celui du talent (qu'il soit interne ou externe). C'est particulièrement criant dans les expertises pénuriques. L'entreprise doit donc comprendre qu'il faut penser au *who* avant le *what*, comme le dit Jim Collins dans son livre *Good to Great*<sup>1</sup>. Que son principal actif est ses talents, et qu'en cela leur gestion n'est pas pure affaire de RH, mais qu'il s'agit d'un sujet de top management devant être rattaché aux instances dirigeantes. Qu'elle doit mettre toute son attention sur le recrutement *via* une marque employeur forte, mais aussi sur l'expérience proposée à ses collaborateurs. En d'autres termes, que c'est à elle de s'adapter à ses talents, et non l'inverse.



**Alexandre Fretti**  
Directeur général de Malt

1. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't* – 2001.

ET SI L'ENTREPRISE GAGNAIT À ÊTRE SENSIBLE ?



# 04 L'ENTREPRISE SENSIBLE AUX TRANSFORMATIONS DIGITALES

L'entreprise s'est considérablement transformée avec l'accélération de la digitalisation. Avant même que la pandémie de coronavirus ne pousse à la réinvention des méthodes de travail et de collaboration, le digital est venu bouleverser en profondeur jusqu'aux *business models*. Comment imposer un rythme soutenu pour garder un avantage compétitif ? Comment tirer profit des transformations ? À quelles conditions une entreprise peut-elle être sensible aux transformations digitales, en veillant à ce que la technologie reste au service du projet de l'entreprise et de sa raison d'être ?

ÉCLAIRAGE HENRI ISAAC

# Qu'entendons-nous par « transformation » digitale ?

L'expression « transformation digitale » est sur toutes les lèvres, se diffuse dans quasiment toutes les entreprises. Mais que recouvre-t-elle exactement ?

D'abord, il s'agit d'une transformation des mécanismes de création de valeur, qui basculent de l'amont à l'aval – c'est-à-dire vers le client. Elle repose donc sur la capacité de l'entreprise à capter des données d'usage.

La relation client se redéfinit pour proposer bien plus qu'un simple produit ou service, mais une expérience plus riche, personnalisée, flexible et continue dans le temps.

C'est aussi une accélération des vitesses de circulation de l'information, de décision et d'exécution, requérant une nouvelle agilité au sein de l'entreprise – que j'associerais à une forme d'esprit entrepreneurial qui doit irriguer toutes les strates de l'organisation.

Il ne s'agit donc pas uniquement de mettre une interface numérique entre l'entreprise et le monde extérieur. Par exemple, *via* une plateforme ou un terminal de paiement en ligne. Ce ne sont là que des outils qui ne proposent en rien un changement dans le modèle d'affaires et de prise de décision.

D'ailleurs, je me méfierais même du terme de « transformation ». À bien des égards, il peut paraître commode : c'est un processus qui peut se faire à l'aveugle, dont on ne sait pas très bien où il commence, ni où il finit. Or, pour être vraiment profonde, cette transformation digitale doit avant tout être conduite par une vision.

« La transformation digitale doit être conduite par une vision. »

## « C'est bien le schéma mental qu'il faut changer. »

La vision qui guide la transformation, c'est ce qui semble manquer dans bon nombre d'entreprises en France et en Europe. Certains secteurs peuvent ainsi paraître très numérisés, mais ils sont en fait très loin du compte. Par exemple, le marketing qui pense encore trop souvent en termes de « campagnes », alors même que la collecte des données d'usage et les processus d'innovation qui en découlent sont en itération permanente, requiert une évolution continue du service. C'est d'ailleurs pour cela que Google a pendant longtemps conservé le mot « Beta » accolé à son nom : on ne peut plus penser en termes de produit fini.

Citons aussi le secteur du commerce. Certes, une accélération de la digitalisation s'est fait sentir durant la pandémie de Covid. Mais force est de constater qu'après ce pic, le taux de ventes en ligne est revenu à sa moyenne d'avant crise, aux alentours de 10 %.

Ce qui est très loin des États-Unis ou de la Chine, par exemple. Bien sûr, cette transformation nécessite des investissements pour consolider les infrastructures. Mais elle demande surtout de revoir le modèle de production en se positionnant en tant que *product owner* – qui est un chef de projet agile, réfléchissant *digital first*. Car c'est bien le schéma mental qu'il faut changer. On ne peut plus penser comme à l'ère industrielle. C'est très sensible dans le monde de la presse où cette mutation ne s'est pas encore pleinement exprimée en France.

Même les médias les plus avancés dans leur offre numérique n'arrivent pas au niveau d'un *New York Times* qui a opéré une véritable révolution de ses contenus, en les concevant prioritairement en fonction des usages en ligne. Idem dans l'univers de la banque et de l'assurance, où les retards me semblent les plus criants, notamment en raison d'un enfermement dans une *compliance* qui nuit à l'agilité requise par la transformation.

« Nous sommes à un *momentum* bien particulier où tout va changer. »

Toutes ces réflexions arrivent à un moment singulier avec près de 5 milliards de personnes connectées, une intensification des usages et une permanence de la connectivité liée à l'utilisation massive des smartphones. Notre vie est intermédiée par le digital dans tous ses compartiments (les achats, le travail, l'apprentissage, les relations sociales et affectives...). Un chiffre en atteste : la connexion moyenne quotidienne s'élève à 7 heures dans le monde (5 heures 47 pour la France) – soit le tiers de nos existences ! En trente ans, le mouvement a bien été général, avec d'abord une connexion des informations, puis celle des personnes entre elles.

Il n'est donc pas étonnant que ce soit dans ce *momentum* qu'émergent les interrogations liées au Web3, qui signerait l'avènement d'une nouvelle ère d'Internet, plus décentralisée, plus libre, basée sur la *blockchain*, mais également au métavers qui proposerait des expériences digitales immersives. Je n'entrerai pas dans les débats sur les définitions de ces nouvelles notions, aux périmètres encore mouvants. Mais cela nous invite aujourd'hui à nous poser une question : et maintenant, où allons-nous ? C'est ici que différentes visions s'affrontent, entre les partisans d'une totale décentralisation, ceux souhaitant étendre les capacités des individus à créer leur propre environnement numérique, ceux qui s'engouffrent dans ces nouvelles tendances par pur opportunisme...

Bien sûr, les infrastructures et outils sont là (fibre, 5G, etc.), mais rien ne laisse présager des lignes directrices que prendront ces transformations. Aurons-nous, dans cinq ans, 2 milliards de personnes équipées de casques de réalité virtuelle ? J'en doute. Les acteurs majeurs des jeux vidéo vont-ils prendre le *lead* dans ces mutations par rapport à ceux qui ont actuellement la main sur les réseaux sociaux ou le e-commerce ? C'est une possibilité, mais pas encore certaine.

Quel sera le rythme de ces changements ? Je ne saurais le prédire. Une seule chose est pourtant sûre : les usages vont évoluer. Et ce, pour aller vers plus d'expérientiel. Et c'est là qu'est tout l'enjeu pour les entreprises. D'autant que si elles ont déjà pris du retard aujourd'hui, c'est une révolution copernicienne qu'elles vont devoir opérer. Le risque pour elles est de plus en plus celui d'un clash culturel.



**Henri Isaac**

Maître de conférences à  
l'Université Paris-Dauphine

### 3 QUESTIONS À ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE

« La digitalisation est à l'origine d'une nouvelle relation nouée avec le client, fondée sur la notion de partenariat »

**En quoi la transformation digitale vous permet-elle d'aller plus loin dans votre métier d'assureur ?**

La transformation digitale affecte toutes les entreprises. C'est particulièrement vrai pour Axa dont l'activité constitue un terrain extrêmement favorable aux innovations et à l'usage des nouvelles technologies.

Cela est notamment perceptible dans le domaine de la santé où l'évolution des usages s'accélère.

Les chiffres sont parlants.

Plus de 400 millions de téléconsultations ont été réalisées par Axa en 2021.

Notre nouveau service Angel, qui propose un aiguillage vers le bon professionnel de santé, a accueilli 5 millions de bénéficiaires en moins d'un an. Nous le voyons aussi dans le secteur des entreprises, où nous sommes en mesure de proposer des offres globales intégrant, notamment, de la prévention, du diagnostic précoce ainsi que de la télémédecine.

Pour les particuliers, les modèles de distribution se diversifient entre les canaux physiques et digitaux. Surtout, les innovations digitales permettent de mieux mesurer les comportements, donc de développer des politiques de prévention plus fines. La digitalisation est ainsi à l'origine d'une nouvelle relation avec le client, fondée sur la notion de partenariat. Au travers de ces outils numériques, nous travaillons avec chaque client pour mieux comprendre ses besoins, et les anticiper. Grâce à cela, lorsque le risque se matérialise, nous sommes en mesure de le traiter plus rapidement et efficacement.

**Cette digitalisation généralisée n'est-elle pas synonyme aussi de l'émergence d'une nouvelle concurrence, notamment celle des Gafam ?**

C'est l'une des questions clés. De fait, l'irruption des Gafam et des fintechs pourrait impacter fortement le secteur de l'assurance. Pour nous, ces acteurs sont tour à tour des clients, des partenaires, des fournisseurs... Sont-ils des concurrents potentiels ? La réponse n'est pas certaine. Car l'assurance est un métier dans lequel les barrières à l'entrée sont très élevées. Ces barrières sont technologiques, réglementaires et même assurantielles compte tenu de la complexité des expertises requises. C'est d'ailleurs pour cette raison que je ne crois pas que l'assurance soit un métier totalement digitalisable. En matière d'assurance, l'expertise humaine est et restera clé. Bien sûr, ces nouveaux acteurs affectent notre métier et ils favorisent le développement de nouveaux modèles et usages. Je pense à l'assurance paramétrique, les *smart* contrats,

la *blockchain*... qui intègrent tous une forme d'automatisation de l'analyse du risque puis d'activation de la réponse pour gagner en pertinence et efficacité. Autant de domaines dans lesquels les assureurs traditionnels ont leur carte à jouer.

**L'assurance est un secteur où la question des données est particulièrement cruciale. Quelle place ont-elles dans ces transformations ?**

Pour un assureur, avoir accès aux données est majeur. C'est ce qui permet de bien connaître ses clients. C'est donc le cœur du sujet. Sur ce point, ma conviction est que le respect d'un cadre légal imposant les standards parmi les plus exigeants du monde – tels que le RGPD européen – est un atout concurrentiel. Je ne le vois pas comme un frein. L'assurance est fondamentalement un métier de confiance. L'objectif est donc de garantir la bonne conciliation entre l'accès nécessaire aux données de nos clients et leur absolue protection.



**Antoine Gosset-Grainville**

Président du conseil d'administration d'Axa  
Administrateur de la Compagnie des Alpes  
Administrateur de Fnac Darty

**ÉCLAIRAGE DAVID DUPONT-NOEL**

# Être auditeur à l'ère de la digitalisation

Le constat peut être posé sans l'ombre d'un doute : les métiers de l'audit ont enclenché leur révolution digitale. Cette impulsion a même connu un coup d'accélérateur sans précédent depuis les trois à cinq dernières années, motivé par deux ambitions majeures. La première : la volonté d'aller plus loin dans l'accompagnement de nos clients. Car eux-mêmes ont fait le choix de digitaliser leurs services financiers pour avoir une information immédiatement disponible, plus pertinente, plus sécurisée. Quel sens y aurait-il alors pour les auditeurs de continuer à proposer des méthodes restant à l'écart de ce mouvement global ?

Deuxième moteur de cette transformation : la recherche de qualité. Car cette digitalisation ne doit pas partir dans tous les sens. Elle doit apporter plus de sécurité, d'amplitude et de profondeur dans les travaux conduits. Il est désormais possible de réaliser des calculs exhaustifs grâce aux nouveaux outils informatiques à disposition. Cela nous était hors de portée auparavant, quand nous ne pouvions avoir recours qu'à des échantillons. Nous sommes donc en mesure d'identifier de manière beaucoup plus systématique des atypismes ou des erreurs, mais aussi des signaux faibles.

« Efficacité, pertinence, rapidité...  
L'audit gagne en amplitude et profondeur. »

## « La digitalisation est une danse qui se danse à deux. »

Est-ce un gain en ce qui concerne le coût ? Pas sûr. Car cette digitalisation requiert un fort investissement en termes de développement informatique, de paramétrage des systèmes, de maintenance. En revanche, les bénéfices sont bien réels en termes d'efficacité, de pertinence, de rapidité dans la mise à disposition des analyses tant opérationnelles que financières. Là où nos plateformes d'audit étaient auparavant de grandes bibliothèques, parfois très formatées avec leurs squelettes de documents de travail en Word, PowerPoint, Excel, elles sont désormais intégrées, interactives et complètement chaînées entre elles. Ce qui accroît considérablement notre capacité à produire des analyses sur une large échelle et dans un temps réduit de publication et de prise de décision.

Attention néanmoins, il serait présomptueux de dire que cette transformation est aujourd'hui totalement aboutie. Il s'agit d'un processus en cours, qui ne peut s'opérer en un clin d'œil. Car pour danser cette danse, il faut être deux. Avec, d'un côté, une entreprise cliente qui s'est elle-même confrontée à cette question et qui l'a prise à bras-le-corps. Avant d'analyser des données, il est nécessaire de pouvoir les extraire au sein d'un système qui les reconnaîtra comme homogènes et pertinentes.

Ce qui requiert un gros travail amont pour structurer des systèmes d'information centralisés. Et ce travail est d'autant plus important pour de grands groupes d'envergure internationale.

De l'autre côté, l'auditeur lui-même voit le périmètre de ses compétences évoluer. Bien sûr, certains pourraient avoir le fantasme d'appuyer sur un bouton pour obtenir une série de scripts dont il ne resterait qu'à faire la synthèse en quelques heures. Nous n'en sommes pas là. Et heureusement ! Certes, nous pouvons automatiser les tâches qui sont les plus répétitives (et rébarbatives), mais encore faut-il programmer la machine, comprendre son fonctionnement, l'orienter...

C'est d'ailleurs, selon moi, un point de vigilance majeur pour les prochaines années : avec le support massif des outils numériques, tous les auditeurs risquent d'être formatés de la même manière. Avec des équipes déshabituées à concevoir eux-mêmes des tris, des analyses, à identifier des signaux faibles, à suspecter des erreurs... En d'autres termes, à exercer et affûter leur esprit critique.

## « De bicéphales, les auditeurs auront bientôt à devenir tricéphales ! »

Cette question des nouvelles missions et compétences des auditeurs est cruciale. D'autant que nous formons bien souvent les financiers de demain. Bon nombre d'entre eux ont fait leurs premières classes dans les métiers de l'audit pour avoir une ouverture sur les différents rouages de l'entreprise, des méthodes de travail, de la rigueur. Ces financiers de demain seront nécessairement plus tournés vers la digitalisation – avec une approche un peu plus technique, en tout cas avec une aisance dans la capacité à manier de grandes bases de données, à savoir les articuler, les faire interagir entre elles...

C'est pourquoi nos stratégies de recrutement et de formation évoluent dès aujourd'hui. Avec la recherche d'un panachage de compétences pour mieux appréhender ces aspects technologiques et de gestion de la data. Nous voyons également cette mutation s'opérer dans les écoles de commerce et d'ingénieurs où les différentes disciplines techniques et financières deviennent plus poreuses.

Avec, à terme, des auditeurs devenus bicéphales, où l'expertise financière – qui restera notre socle pour comprendre, réaliser et challenger les analyses, relancer des investigations et dialoguer avec les entreprises – s'enrichira des apports de l'IT.

L'ouverture et la polyvalence seront donc nos maîtres mots dans ce processus. Ce qui ne manquera d'ailleurs pas de s'étoffer dans les années à venir avec l'intégration des données extrafinancières. De bicéphales, les auditeurs auront alors à devenir tricéphales ! Preuve que la révolution du métier n'est pas encore terminée.



**David Dupont-Noel**

Directeur général adjoint de Deloitte France,  
responsable Audit & Assurance

## QUESTION À ÉRIC SALOBIR

# L'innovation numérique est-elle compatible avec l'éthique ?

## OUI

Et cela, à une condition : placer l'humain au centre.

Concrètement, cela signifie qu'il faut veiller à ne pas mélanger les moyens et la finalité. Je prendrai un exemple que je connais bien : l'Église. Aujourd'hui, les comptes Twitter ou Instagram du Pape sont extrêmement suivis.

De nombreuses institutions catholiques utilisent les outils numériques pour relayer des informations ou fédérer des croyants. Ces nouveaux outils digitaux apportent de la visibilité, des moyens d'action. Mais ce ne sont pas eux qui attirent les gens, mais plutôt le message d'espérance, la manière d'accompagner les gens dans leur vie. Certainement pas la seule page Instagram.

La logique est la même pour les entreprises. Beaucoup s'engagent dans la transformation digitale parce que les technologies sont disponibles, que les concurrents l'utilisent ou que le marché s'en empare... Ce qui peut soulever des questions auxquelles il est difficile de répondre : que va-t-on faire de l'intelligence artificielle ? du métavers ? des NFT ? On convoque des experts – parfois en panique –, le Comex se mobilise. Mais n'oublions pas que toute innovation n'est pas forcément un progrès. Gardons à l'esprit que la technologie ne doit pas être le maître, mais le serviteur de la raison d'être ou du projet d'entreprise.

« Placer l'humain au centre signifie prendre en considération tout l'humain, de manière holistique – c'est-à-dire ne pas le considérer uniquement comme un utilisateur. »

Autre implication : placer l'humain au centre signifie prendre en considération tout l'humain, de manière holistique – c'est-à-dire ne pas le considérer uniquement comme un utilisateur (c'est ce que fait l'UX design notamment), ou seulement comme un client ou comme un collaborateur... Il faut l'intégrer dans sa globalité qui comporte sa vie personnelle, professionnelle, d'où il vient, ses aspirations intellectuelles... mais aussi son corps, sa perception physique. Par exemple, c'est ce qui est bouleversé par le métavers. Loin de moi l'idée de dire que cette innovation est mauvaise par nature. Elle donnera certainement naissance à des usages très intéressants. Mais restons néanmoins attentifs à cette dimension corporelle pour éviter que cette innovation, positive au départ, se révèle finalement comme une espèce d'amputation de l'humain. Bien sûr, être attentif à tout l'humain ne signifie pas, pour un dirigeant d'entreprise, qu'il se doit de connaître

tout de la vie personnelle ou intime de ses clients, de ses usagers, de ses collaborateurs. Cela implique, en revanche, qu'il faut s'assurer que l'expérience numérique proposée ne nuise pas à ces différentes strates de vie et même qu'elle les enrichisse en offrant les possibilités d'un *empowerment*.

Enfin, s'il faut être attentif à tout l'humain, nous devons aussi l'être à tous les humains. Nous touchons ici à la notion d'inclusion dans le numérique, mais également d'inclusion par le numérique. Car je reste convaincu que plus nous aurons un monde digital à multiples vitesses, plus la société sera fragile. Le craquellement de la fracture numérique est un morcellement de notre tissu social.

Finalement, être une entreprise sensible aux transformations digitales, c'est peut-être créer de la valeur en se fondant sur des valeurs.



**Éric Salobir**

Prêtre dominicain

Président de Human Technology Foundation

Membre du CNNum

**CONCLUSION ARIANE BUCAILLE**

# RÉSOLUMENT SENSIBLES !

Vous l'aurez compris au fil des pages et des témoignages de cet ouvrage clôturant la saison de travail du cercle de réflexion « Confiance & Gouvernance », l'entreprise tend, aujourd'hui, à devenir sensible et l'assume. Sa sensibilité est la meilleure des réponses face aux dilemmes auxquels elle doit faire face dans une société dont le modèle n'est plus soutenable. Du digital à l'environnement, les transitions sont très nombreuses. Dirigeants, actionnaires, administrateurs et investisseurs ont à cœur de prendre part à notre société qui ne cesse de se redessiner. Aussi, l'entreprise se fait poreuse en s'immisçant, en prenant position et en s'affirmant dans la vie de la cité. La voici prête à agir et à s'engager. L'intention des dirigeants est là. Résolument et fermement.

Au cours des travaux que nous avons réalisés cette année avec nos membres, nous avons eu des échanges passionnants et passionnés sur la manière dont l'entreprise s'implique et a, elle aussi, une dimension politique. Le rôle qu'elle endosse est le fruit de choix posés et assumés comme tels. Nous en sommes convaincus, l'entreprise sensible est, chaque jour davantage, appelée à poser des choix forts et sans aucun détour. Ces choix sont collectifs. Décidons d'avancer en meute en mobilisant les parties prenantes et en réaffirmant les relations avec les investisseurs afin de pouvoir apporter des réponses pour demain. La raison d'être, de plus en plus affirmée, est un signal d'une grande puissance. D'ailleurs, la sensibilité de l'entreprise peut s'exprimer par sa raison d'être.

Si elle est poreuse à la société, l'entreprise sensible est bien loin d'être peureuse. C'est bien tout le contraire. Elle se refuse à avoir peur. L'entreprise sensible est de celles qui franchissent le pas. Elle s'autorise à ouvrir de nouveaux possibles. L'entreprise sensible décide de considérer les talents à leur juste valeur en choisissant de les accompagner, de les faire grandir et de leur permettre de continuer à apprendre à tous les âges de la vie. Elle passe d'une entreprise solide à sensible sans crainte et sans reculer. C'est un exercice lapidaire des plus exigeants qui n'est, malheureusement, pas à la portée de toutes les organisations. Seules celles qui ont développé une réelle culture du changement seront les plus à même de se repenser. Elles n'ont pas le choix. L'entreprise sensible doit se doter d'un nouveau type de leadership et de gouvernance en capacité d'affronter les dilemmes et d'appréhender l'ensemble de ses dimensions au-delà de la seule sphère économique. Nous ne dirigeons plus comme avant avec une seule perspective verticale.

Plus que jamais, l'entreprise sensible doit s'appuyer sur une gouvernance solide qui la promeut, l'accompagne et la protège dans sa transformation. L'entreprise sensible est celle des aspirations nouvelles et multiples. Elle seule nous permet d'agir face à l'urgence.



**Ariane Bucaille**

Associée de Deloitte France,  
responsable mondiale du secteur  
Technologie, Media & Telecom  
(TMT) et fondatrice du think tank  
« Confiance & Gouvernance »

ET SI L'ENTREPRISE GAGNAIT À ÊTRE SENSIBLE ?

## CONTRIBUTEURS

---

Catherine Barba

**Fondatrice** d'Envi School  
**Administratrice** de Renault Group  
**Administratrice** de 100 000 Entrepreneurs

---

Bertrand Badré

**Managing partner** et **fondateur**  
de Blue like an Orange Sustainable Capital

---

Ariane Bucaille\*

**Associée** de Deloitte France,  
**responsable** mondiale du secteur Technologie,  
Media & Telecom (TMT) et  
**fondatrice** du think tank « Confiance & Gouvernance »

---

Cécile Cabanis

**Deputy CEO** de Tikehau Capital et **administratrice**  
de Force Femmes  
**Administratrice** d'Unibail-Rodamco-Westfield  
**Administratrice** de Schneider Electric

---

Pascaline de Dreuzu

**Administratrice** de Bouygues  
**Administratrice** de Peugeot Invest

---

David Dupont-Noel\*

**Directeur général adjoint** de Deloitte France,  
**responsable** Audit & Assurance

---

Camille Fauran

**General manager** de Welcome to the Jungle

---

Alexandre Fretti

**Directeur général** de Malt

---

Antoine Gosset-Grainville

**Président** du conseil d'administration d'Axa  
**Administrateur** de la Compagnie des Alpes  
**Administrateur** de Fnac Darty

---

Caroline Grégoire Sainte Marie

**Administratrice** de Fnac Darty  
**Administratrice** de Vinci  
**Administratrice** de Bluestar Adisseo Corporation

---

Anne-Marie Idrac

**Administratrice** de Total Energies  
**Administratrice** d'Air France KLM

---

Henri Isaac

**Maître de conférences** à l'Université Paris-Dauphine

Eamonn Kelly\*

**Chief Futurist** de Deloitte LLP

Soumia Malinbaum

**Présidente** de la CCI Paris  
**Administratrice** de Nexity  
**Vice-Présidente** Business Development de Keyrus

Bruno Mettling

**Président fondateur** de Topics  
**Président** de l'ARPE

Gianmarco Monsellato\*

**Président** de Deloitte France et Afrique francophone

Nathalie Rachou

**Administratrice** d'UBS  
**Administratrice** de Veolia Environnement  
**Administratrice** d'Euronext

Catherine Saire\*

**Associée** sustainability de Deloitte France  
**Membre** de la TCFD

Éric Salobir

**Prêtre dominicain**  
**Président** de Human Technology Foundation  
**Membre** du CNum

Gilles Schnepf

**Président** du conseil d'administration de Danone  
**Administrateur** de Sanofi  
**Administrateur de** Saint-Gobain

Jean-Dominique Senard

**Président** du conseil d'administration de Renault

Sébastien Thevoux-Chabuel

**ESG analyst** et **portfolio manager** chez Comgest

Martin Vial

**Ancien directeur** de l'APE  
**Senior advisor** chez Montefiore

Philippe Zaouati

**CEO** de Mirova

## Conception

Deloitte & Spintank

---

## Direction artistique

Spintank

## Impression

Art & Caractère

---

## Stock Art

Spin - Dynamic 3D Shapes - ©Chroma Supply  
www.youworkforthem.com

## CRÉDITS PHOTO

---

### Photo de Gianmarco Monsellato

© Joséphine de Rohan Chabot

---

### Photo de Gilles Schnepf

© Mat Beaudet

---

### Photo d'Anne-Marie Idrac

© Sylvie Humbert

---

### Photo de Bertrand Badré

DR

---

### Photo de Pascaline de Dreuzy

© Services TF1

### Photo de Martin Vial

DR

---

### Alexandre Fretti

© Manuel Nieberle

---

### Photo de Catherine Barba

© Estelle Poulalion

---

### Photo d'Antoine Gosset-Grainville

© Franck Juery

## CONTACTS

---

### Ariane Bucaille :

[abucaille@deloitte.fr](mailto:abucaille@deloitte.fr)

Associée de Deloitte France, responsable mondiale du secteur Technologie, Media & Telecom (TMT) et fondatrice du think tank « Confiance & Gouvernance »

### Mathilde Aubinaud :

[maubinaud@deloitte.fr](mailto:maubinaud@deloitte.fr)

Coordinatrice du think tank « Confiance & Gouvernance »

L'entreprise se doit d'être sensible : c'est la meilleure des réponses aux dilemmes auxquels elle doit faire face dans une société dont le modèle n'est plus soutenable.

Sensible à la société, à travers la loi PACTE et l'instauration de la raison d'être ainsi qu'une attention particulière portée aux fondamentaux de la RSE.

Sensible aux talents, en choisissant de les accompagner, de créer du sens pour et avec eux et de garantir leur bien-être.

Sensible à l'urgence climatique, en cherchant les moyens d'une action concrète et efficiente, pour concilier performance économique et performance environnementale et développer des indicateurs efficaces.

Sensible aux transformations digitales, enfin, en tirant le meilleur parti de la technologie pour veiller à ce qu'elle reste au service du projet de l'entreprise comme de sa raison d'être.

Dans cet ouvrage, le think tank « Confiance & Gouvernance » a sollicité dirigeants d'entreprise, actionnaires, administrateurs et penseurs pour clôturer sa saison de travail sur cette thématique grâce à de nombreux témoignages, que nous vous proposons de découvrir.



## CONFIANCE & GOUVERNANCE

Un think tank initié par **Deloitte**.

