



Vers une entreprise sensible et forte

A l'occasion de sa soirée de rentrée le 8 septembre à la Fondation GoodPlanet, le think tank « Confiance & Gouvernance », accompagné de grands témoins, a proposé un décryptage de la notion d'entreprise sensible, concept développé tout au long de la saison de travail 2021-2022. « *A la fois engagée et engageante, l'entreprise sensible est indispensable pour traverser les perturbations* », analyse la Fondatrice du think tank « Confiance & Gouvernance » et Associée de Deloitte, Ariane Bucaille qui a animé les débats. Compte-rendu.

Un rôle à jouer

« *La question du sens est inhérente à notre métier* » explique Sophie Boissard, Directrice générale de Korian, évoquant le rôle joué par le groupe dans les champs médico-social et sanitaire ainsi que l'accompagnement à domicile dans 7 pays européens. Le groupe Korian, âgé de 20 ans, a, ainsi, pris l'engagement de devenir une entreprise à mission. D'ailleurs, Sophie Boissard relève que « *si on le prend comme un chemin de maturité et d'alignement, le processus en lui-même porte déjà des*

fruits ». « *On chemine depuis 2020, ensemble : les collaborateurs, les représentants, les administrateurs et plus largement les parties prenantes : on a d'abord travaillé sur ce que sont nos valeurs maintenant nous sommes entrain de travailler sur nos engagements et notre gouvernance* » relate Sophie Boissard. En effet, elle souligne que « *travailler sur une gouvernance permet, dans la durée, d'aligner le corps social de l'entreprise, son management, ses actionnaires et ceux qui s'adressent à elle, les autorités locales, les territoires et son bassin de vie. On se donne un an pour construire cette plateforme.*

Il y a une énergie incroyable dans ce processus de consultation ».

« *La transition doit être vue comme un investissement. Un investissement coûte au début et il crée, après, de la valeur* », explique Cécile Cabanis, Deputy CEO de Tikehau Capital. Elle déplore : « *nous sommes bloqués par le coût de la transition qui n'est pas perçu comme de l'investissement. Aujourd'hui, on puise des ressources financières, humaines, naturelles. Pour que le système perdure, il faut les réintégrer avec de la valeur sinon ça s'arrête.* » ➔

Cécile Cabanis l'affirme : « *pour que la planète soit encore habitable, il faut arriver à transformer à l'échelle et pas comme aujourd'hui de façon incrémentale* ». « *Est-ce qu'on arrive à mettre ensemble ce qu'on dit en tant que citoyen et ce qu'on fait en tant que consommateur ?* » interroge Cécile Cabanis pour qui il convient d'« *innover et de prendre des risques* ».

Mettre les individus au cœur de sa démarche

Evoquant les familles d'engagement que prendra le groupe Korian, Sophie Boissard cite, en premier lieu, « *la considération et la dimension humaine* ». Si de prime abord, la notion d'entreprise sensible « *surprend* », souligne Gianmarco Monsellato, Président de Deloitte France et Afrique francophone, relevant également que « *dans les parties prenantes, il y a la motivation, l'engagement des équipes. Leurs attentes ne se limitent plus à des logiques économiques. Ce sont aussi nos clients. L'entreprise a vocation à apporter de la valeur durable à ses clients* ». Evoquant l'hyper-individualisation de la vie en société, Alexandre Fretti, Directeur général de Malt, explique : « *on est entré dans un monde du salarié-consommateur. Il faut être exemplaire sur ce qui est important pour lui. La collaboration se voit impactée par ce qu'on fait et non ce qu'on dit* ».

Marketplace mettant en relation 350 000 indépendants avec des petites, moyennes et grandes entreprises, Malt entend aider à atteindre « *le stade ultime de l'autonomie : être indépendant* », décrypte le DG Alexandre Fretti. « *Quand on recrute quelqu'un, on cherche de la compétence, du courage et du cœur* », explique-t-il. Evoquant la première fois où la machine a battu un humain aux échecs, Gianmarco Monsellato met en exergue le champion du monde anglais de cette discipline qui « *cherche la partie optimale, qui mettra du chaos. Il utilise sa sensibilité et sort du cadre* ».

Décider d'avoir un impact ensemble

« *Deloitte a vocation à avoir un impact mesurable et attribuable à Deloitte pour l'ensemble de ses parties prenantes* », citant la phrase accompagnant le slogan de Deloitte, Gianmarco Monsellato souligne que si « *les citoyens ont une défiance envers la politique, ils font confiance à l'entreprise. Notre environnement attend que l'entreprise contribue au changement* », note Gianmarco Monsellato. D'ailleurs, Sophie Boissard considère que « *transiger sur l'extra financier ; c'est une catastrophe à tout point de vue. La performance extra financière s'intègre dans la performance d'ensemble* ».

Il s'agit, pour Cécile Cabanis, de « *trouver des mécanismes et des solutions collaboratives* ». En effet, pour Gianmarco Monsellato, dans un monde complexe, « *une prise de décision ne peut qu'intégrer l'environnement* ». Il importe, pour Ariane Bucaille, de « *travailler ensemble à faire évoluer les choses* ». Cécile Cabanis le relève : « *On est obligés de réunir les acteurs des chaînes de valeur. Il faut une vision et un but communs* ».

« *Nous avons une responsabilité majeure vis-à-vis des personnes en ce qui concerne la soutenabilité, la durabilité de nos modèles* », considère Sophie Boissard. « *La 'crise' signifie la nécessité de prendre une décision. Il faut décider de changer* » et cela d'autant plus en période de crise, relève Gianmarco Monsellato. « *Dans ce monde très incertain, une entreprise est l'un des derniers lieux qui peut prétendre être un havre* » ; note Sophie Boissard ; un havre attendu. C'est bien l'entreprise sensible qui est la plus à même à « *participer aux changements de paradigmes et de réflexes* », conclue Ariane Bucaille.

Confiance & Gouvernance

Fondé en 2017 par Deloitte, le cercle de réflexion Confiance & Gouvernance rassemble une quarantaine d'administrateurs et de décideurs se réunissant régulièrement lors de séances de travail.

Engagé sur la trajectoire des entreprises sur le long terme, il promeut les administrateurs comme véhicules de la confiance au sein des organisations.