



**L'ESPRIT DE LA REVUE\****Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?*

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui ne vous vaille à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea & Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier coral book white. Il est certifié FSC Mixed Credit, Ecolabel Européen, résistant au vieillissement (norme ISO 9706) et issu de sites de production certifiés PEFC™.

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.

Copyright Kea & Partners.

Usage strictement personnel.

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en acceptant et en respectant les dispositions.

**1** **Édito** / P.03**2** **Responsabilité, du discours à la contribution** / P.04

*par François-Régis de Guenyveau et Thibaut Cournarie, Kea & Partners*

**3** **Être responsable de soi-même avant de s'engager pour tout le monde** / P.20

*par Gaspard Koenig, écrivain et philosophe*

**4** **Coalition « 10% pour tout changer » : accélérons l'engagement** / P.22

*Interview de Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale*

**5** **La banque, poumon de l'économie positive** / P.28

*Interview de Antoine Sire, Directeur de l'Engagement d'entreprise, BNP Paribas*



# Édito

**2020 est une année décisive pour la transformation de nos sociétés en responsabilité.**

Elle restera marquée dans nos mémoires comme celle qui nous aura imposé à tous, dans tous les secteurs, de changer de regard sur l'économie et d'en penser désormais la soutenabilité. Il n'y a plus d'alternative et il faut se mettre en chemin.

Depuis longtemps, nous avançons dans cette voie. En réalité, la transformation et la responsabilité font partie de l'ADN et du modèle d'entreprise de Kea. En 2007, déjà, nous consacrons un numéro de La Revue à la question du développement durable, ouvrant ainsi une longue série de publications. En 2015, nous cofondons CO Conseil, une coopérative de conseil à but non lucratif, pour accompagner les acteurs de l'ESS. En mars 2020, nous adoptons la qualité de Société à Mission au sens de la loi Pacte, en inscrivant des engagements forts dans nos statuts et en affirmant notre raison d'être : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable ». Aujourd'hui ce numéro de La Revue lance notre think & do tank « Économie souhaitable » : <https://www.kea-economie-souhaitable.com/>

Ce site et La Revue, au-delà des dossiers que nous signons, donnent la parole à d'autres – dirigeants, chercheurs, penseurs – pour enrichir la réflexion de tous. Dans ce numéro,

nous avons d'ailleurs tendu le micro à des personnalités aux points de vue différents, voire divergents : Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire, au gouvernement jusqu'à l'été 2020, Gaspard Koenig à la pensée très libérale, Antoine Sire, porteur de l'engagement de BNP Paribas.

En chemin... nos clients le sont aussi bien entendu. C'est notre métier et c'est notre plaisir de construire avec eux des modèles économiques, des organisations, des nouveaux modes de relation avec leurs clients et leurs collaborateurs... répondant à la nécessité de performance économique ET à l'impérative protection des communs.

Au travers des projets que nous menons, des échanges que nous avons avec eux, nous les interpellons systématiquement sur la responsabilité des initiatives engagées : la refonte de leurs modèles d'affaires est-elle arrimée à des objectifs responsables (transformation VERS la responsabilité) ? S'opère-t-elle de manière responsable (transformation EN responsabilité) ? La matrice « Transformation Responsable » de Kea, fruit de notre travail de recherche, permet cet échange systématique au travers de 9 leviers d'action prioritaires.

Passer du discours et de l'intention à la contribution est à l'ordre du jour.

# Responsabilité, du discours à la contribution

par François-Régis de Guenyveau, responsable R&D  
et Thibaut Cournarie, Directeur, Kea & Partners

## 9 CHAMPS D'ACTION POUR TRANSFORMER SON ENTREPRISE « EN ET VERS » LA RESPONSABILITÉ



© Matrice de transformation responsable de Kea

### La « responsabilité » :

Kea & Partners revient aux sources académiques de cette notion clivante, au cœur des nouvelles formes de capitalisme et des modèles d'entreprises de demain.



#### THIBAUT COURNARIE

Directeur



Après sa sortie d'HEC, Thibaut a commencé sa vie professionnelle comme manager dans la banque de détail. En 2006, il a choisi le métier de consultant en rejoignant Kea & Partners.

Le management, la mobilisation des collaborateurs et l'organisation sont ses sujets de prédilection ; c'est ce domaine de compétences qu'il cultive et met au service de ses clients.

Nommé Directeur en 2015, il développe aujourd'hui les approches de Kea & Partners, qui permettent d'établir le mix-organisation d'une entreprise puis d'accroître sa performance par l'autonomie des collaborateurs et le décloisonnement des organisations.

En janvier 2020, il a été élu Président de l'Institut de la Sociodynamique.

#### FRANÇOIS-RÉGIS DE GUENYVEAU

Responsable R&D



À sa sortie de l'ESSEC, en 2013, il commence sa vie professionnelle dans le conseil chez Kea & Partners. En 2015, il part au Vietnam et intègre Alibaba pour contribuer au développement de la marketplace du groupe.

Passionné de littérature, il écrit son premier roman depuis Saïgon pour traiter du transhumanisme et de la place des nouvelles technologies dans la société.

« Un dissident » paraît aux Éditions Albin Michel en 2017.

De nouveau chez Kea depuis avril 2017, il contribue à l'innovation en matière de transformation des entreprises.

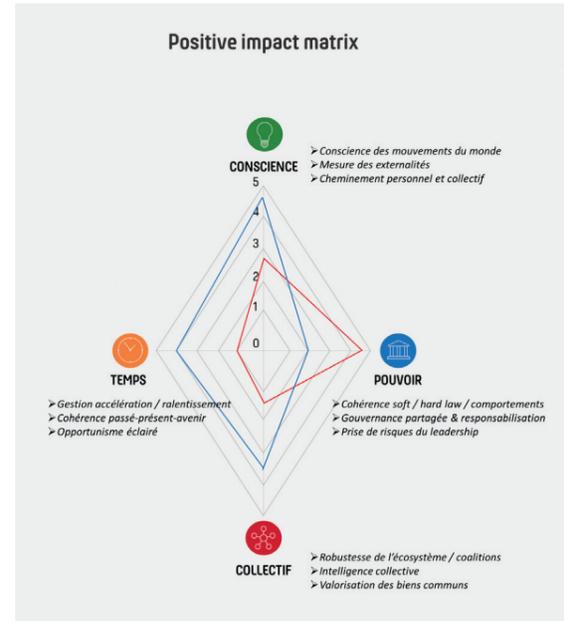
## INTRODUCTION

L'entreprise se trouve en première ligne d'une transformation économique, sociale et politique d'une ampleur inédite, dont la crise sanitaire n'est qu'un accélérateur. Après le capitalisme patrimonial (19<sup>ème</sup> siècle), le fordisme et le triomphe des organisations managériales (début 20<sup>ème</sup>), la financiarisation du marché et l'actionnariat (fin 20<sup>ème</sup>), elle ouvre le quatrième chapitre de son histoire : celui de la « responsabilité ».

Cette notion reste clivante. D'un côté, les opposants jouent la carte de l'indifférence et du laisser-faire, quitte à flirter avec un cynisme provocateur. De l'autre, les défenseurs les plus fervents prônent une responsabilité de tous et pour tout, au risque de transformer le marché en véritable tribunal moral.

Il est temps de renvoyer ces deux postures dos à dos et d'ouvrir une troisième voie de responsabilité « en action ». Celle-ci peut être définie comme la capacité qu'a l'entreprise d'assumer pleinement les conséquences de ses actes vis-à-vis de ses parties prenantes, au regard des défis auxquels le monde est confronté.

Le but de cet article est d'offrir une grille de lecture cohérente, destinée aux comités exécutifs, pour **passer du discours à l'action à travers les quatre piliers stratégiques de la responsabilité : conscience, pouvoir, temps et collectif.**

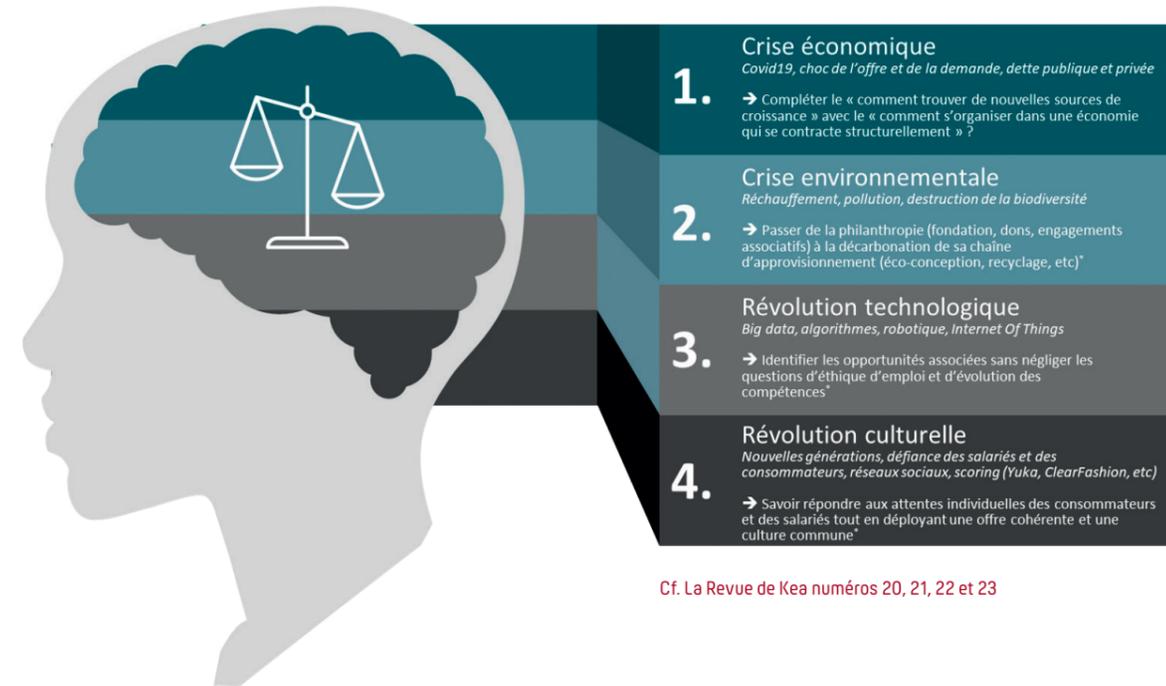


## 1/ CONSCIENCE

Notre définition de la responsabilité fait apparaître un premier point saillant : il ne s'agit pas pour l'entreprise de s'adapter mécaniquement aux mutations du marché, mais d'être capable d'en comprendre les tenants et aboutissants. Que ce soit pour ses parties prenantes ou pour le monde dans lequel elle se trouve imbriquée.

### #1 Comprendre les mouvements du monde

Des forces exogènes, durables et interdépendantes poussent actuellement l'entreprise à se réinventer – crise économique, crise environnementale, révolution technologique, révolution culturelle, principalement. Elles impliquent des changements radicaux sur l'organisation, la production et les modes de management.



Cf. La Revue de Kea numéros 20, 21, 22 et 23

Mais comment décrypter ces mutations ? Comment « écouter le monde changer »<sup>1</sup> et s'organiser en conséquence ? Des dispositifs de veille et de prospective sont bien sûr à prévoir, mais pas seulement. Face à la surabondance de l'information et à la rapidité du marché, une structure ad hoc ne peut pas suffire. Chacun, à son niveau, doit se faire l'observateur lucide et responsabilisé des mutations.

Pour cela, les dirigeants peuvent sensibiliser leurs équipes aux tendances à l'œuvre en organisant des colloques et des séminaires ouverts sur le monde. C'est le cas notamment de la Siplec<sup>2</sup>, qui rassemble chaque année l'ensemble de ses salariés pour des conférences de spécialistes sur des grandes tendances à l'œuvre, propices aux débats (thèmes du dernier cru : le climat et l'énergie, les scénarios de sortie de crise, l'économie immatérielle). Les dirigeants peuvent aussi montrer l'exemple en multipliant les points de contact avec des acteurs extérieurs à l'entreprise pour décrypter les signaux faibles. C'est le cas notamment d'Alain Dinin, Président de Nexity, qui se fait un défenseur ardent de cette méthode de travail en multipliant les rendez-vous « internes / externes »<sup>3</sup>.

Enfin, les entreprises peuvent avoir recours à des formations structurées et durables, via des grandes écoles ou des instituts d'*executive education* ou d'*executive coaching*. Elles contribuent à l'enrichissement du capital humain et économique de l'entreprise, et poussent les dirigeants à considérer leurs actions à l'aune des défis sociétaux.

## #2 Mesurer les externalités de l'entreprise

L'entreprise doit compléter ce premier exercice par le mouvement inverse : l'analyse de ses impacts sur le monde. Un dispositif de mesure des externalités doit donc être mis en place à toutes les étapes de sa chaîne de valeur.

Par exemple, pour le seul sujet du climat, Jean-Marc Jancovici, le médiatique président du think tank The Shift Project, estime qu'il faudrait à terme une comptabilité carbone, avec une granularité proche de celle de la comptabilité monétaire, et des objectifs clairs exprimés en valeur absolue et non pas en taux de croissance relatifs (« *l'atmosphère se fiche des ratios* »). Dit autrement, tant que chaque cadre de l'entreprise ne sera pas capable de confronter la dimension monétaire et la dimension carbone de la décision à prendre, « *il ne sera pas outillé pour naviguer dans ce monde* »<sup>4</sup>. C'est le chemin que commencent tout juste à emprunter certains groupes, comme Unilever, où la direction New Business Models, incluant les questions de décarbonation, occupe au sein des comités la même place que la direction financière.

Mais le climat n'est pas le seul sujet. Il faudrait compléter ce principe de mesure en distinguant les externalités selon :

- > leur nature : externalités négatives (par exemple l'empreinte carbone) mais aussi positives, pour identifier les sources de valeur singulières (par exemple la création d'un bassin d'emploi) ;
- > leur catégorie : économique, sociale, environnementale – à l'aune par exemple des fameux ODD, les 17 objectifs du développement durable définis par l'ONU ;
- > Leur degré de criticité (plus ou moins fort enjeu, donc un ordre de priorité à adapter).

## #3 Questionner la contribution de chacun

Un dernier niveau de conscience concerne les individus eux-mêmes. Il ne s'agit pas de transformer les salariés en « sauveurs du monde », mais de questionner leur contribution, même modeste, à la société. Une démarche qui fait donc croître la responsabilité de l'entreprise à travers celle de chacun de ses membres et crée, en outre, une émulation, une énergie positive au sein des équipes, propice à l'innovation.

Dans son dernier ouvrage, l'historien Joel Mokyr montre que la « culture de la croissance » qui a permis le développement économique des sociétés occidentales au XIX<sup>ème</sup> siècle, a été rendue possible par la protection et la valorisation d'entrepreneurs culturels qui ont été capables de diffuser de nouvelles idées. De même, on peut imaginer qu'une « culture de la responsabilité » ne pourra advenir sans une protection et une valorisation d'entrepreneurs culturels capables de défendre des idées fécondes sur de nouveaux modèles d'affaires<sup>5</sup>.

### Du discours à l'action : L'ÉTHIQUE EN ACTES

Une entreprise qui croît en responsabilité reste arrimée à son objectif d'efficacité économique, tout en développant l'éthique de ses collaborateurs. A côté des traditionnels critères économiques et financiers, trois questions peuvent ainsi guider l'action des dirigeants et celles de leurs équipes\* :

Dans quelle mesure la décision ou l'action est-elle bénéfique pour les humains et leur environnement ? Qu'apporte-t-elle de plus et que risque-t-elle de retirer ?

Dans quelle mesure l'organisation permet-elle aux personnes non pas d'exécuter un emploi, mais de mobiliser toute leur intelligence de personnes humaines ?

Quelle est ma raison d'être ici, ma mission, que fais-je concrètement en faveur de l'intérêt collectif ? En quoi puis-je contribuer à l'amélioration du monde à mon échelle, « dans la mesure de mon travail » ? Que puis-je changer pour cela dans mon comportement, mes objectifs, ma manière de vivre ?

\* Voir en particulier l'interview de Patrich Viverot, « Retour à l'éthique et au discernement » dans La Revue de Kea #21

## 2/ POUVOIR

La responsabilité d'une personne, comme d'un collectif, doit croître en proportion de son pouvoir d'agir : plus on gagne en influence, plus on doit être comptable, c'est-à-dire savoir répondre de ses actes (dans la culture anglo-saxonne, le terme *responsibility* est souvent associé à celui d'*accountability*). Inversement, il ne peut y avoir de responsabilité sans redéfinition du pouvoir : plus on veut croître en responsabilité, plus on doit être capable de repenser la manière dont on exerce le pouvoir autour de soi.

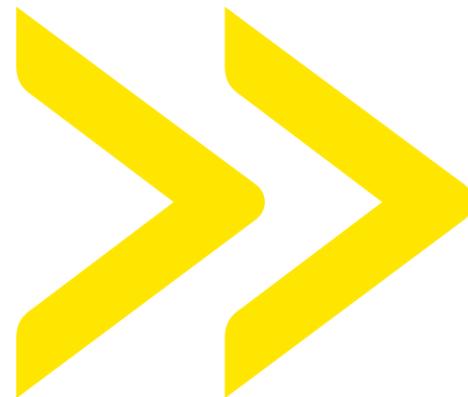
### #1 Développer une nouvelle dynamique du pouvoir

Celle-ci peut se diviser en :

- Un stade juridique (la *hard law*) à travers des questions de statut (société anonyme, à mission, coopérative, mutualiste) et d'organisation (tenue des assemblées, composition du conseil de surveillance et du conseil d'administration)
- Un stade normatif (la *soft law*) à travers une série de bonnes pratiques : chartes d'administrateurs, codes de déontologie du métier, pactes des actionnaires...
- Un stade comportemental, qui se traduit par les tempéraments des individus et les relations humaines : personnalités des décideurs, interactions personnelles entre administrateurs, rapports de force existants, influences, stratégies des alliés, etc.<sup>6</sup> Ces trois stades permettent de structurer la transformation de la gouvernance d'entreprise. En revanche, ils ne disent pas si cette gouvernance est responsable. Il faut donc y ajouter deux autres principes directeurs.

### #2 Partager le pouvoir

De Platon à Weber, en passant par Machiavel, le pouvoir est traditionnellement considéré en philosophie politique sous l'angle du rapport de force (commandement-obéissance, contremaître-ouvrier, dirigeant-exécutant). En 1972, dans son livre « Du mensonge à la violence », Hannah Arendt vient rompre de manière radicale avec cette conception. Pour elle, le pouvoir correspond à « *l'aptitude de l'homme à agir, et à agir de façon concertée* ». De ce fait « *Il appartient à un groupe et continue de lui appartenir aussi longtemps que ce groupe n'est pas divisé.* »



Le vrai pouvoir est donc celui qui instaure des contre-pouvoirs, met en place des garde-fous, secrète son propre système de régulation et, surtout, s'exerce dans la pluralité et la concertation.

A ce sujet, la sociologue Isabelle Ferreras compare l'entreprise capitaliste qui prédomine aujourd'hui à une Angleterre gouvernée par la Chambre des Lords, les propriétaires. Mais « *face aux propriétaires des parts de la société (le conseil d'administration), où sont les travailleurs et la Chambre des communes ?* » s'interroge-t-elle.

Une révolution pacifique commence tout juste à voir le jour, dont on voit des signes avant-coureurs dans les modèles coopératifs du type C'est qui le patron ?!, La Louve ou encore Buurtzorg. Elle consiste d'une part à donner aux salariés le pouvoir de décider (modèle participatif), d'autre part à accroître les marges de manœuvre dans leur travail (modèle d'autonomie et de responsabilisation).

L'entreprise était par essence une coopérative... serait-elle en train de le redevenir ?

### #3 Jouer sa peau

Reste que toutes les parties prenantes de l'entreprise ne peuvent bénéficier du même pouvoir d'influence. Pour un industriel de produits laitiers, par exemple, serait-il juste qu'un actionnaire individuel ait autant de poids dans les décisions que l'agriculteur qui participe directement à la création du produit ? Une dizaine d'internautes boycotteurs anonymes peuvent-ils légitimement orienter

l'activité de cent mille salariés ? Quelles règles doivent prévaloir dans les processus de décision ? Sur quels critères organiser le partage du pouvoir ?

L'influence accordée à un individu est traditionnellement fonction de son apport en capital ou du niveau de sa performance. Actionnaires et dirigeants sont donc logiquement les premiers décideurs. L'essayiste Nassim Nicholas Taleb ajoute un troisième critère : le niveau de risque encouru. Nul ne peut se prétendre responsable s'il ne joue pas sa peau. A l'inverse, « *ceux qui ne prennent pas de risques ne devraient jamais être impliqués dans les prises de décision* ». Le Code d'Hammourabi ne disait pas autre chose, il y a déjà 3 800 ans : « *Si un maçon construit une maison et que la maison s'effondre et provoque la mort de son propriétaire, le maçon sera mis à mort.* »

Concrètement, cela signifie que si toutes les parties prenantes de l'entreprise doivent être écoutées, elles doivent l'être en proportion de leur engagement. Comme le rappellent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, professeurs aux Mines ParisTech et responsables de la chaire « Théorie des firmes », les salariés sont les seules parties prenantes à « reconnaître l'autorité de gestion et courir le risque de voir leurs capacités d'action affectées par l'action collective<sup>6</sup> ». Ce sont donc les premiers à « mettre leur peau en jeu ». A ce titre, il est donc légitime qu'ils figurent au premier plan des instances de gouvernance.

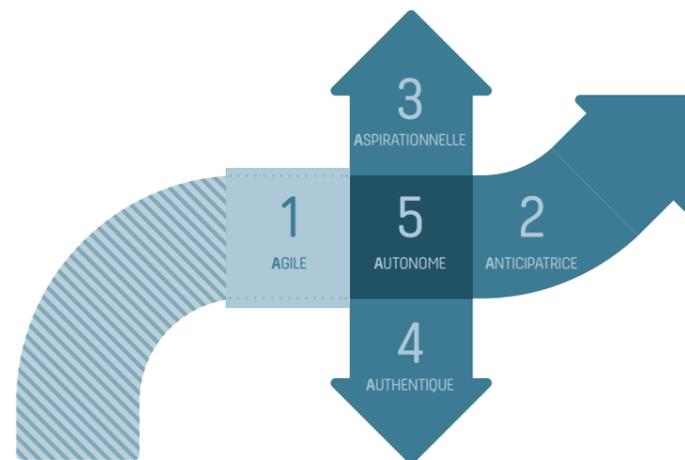
Et puisque le partage du pouvoir doit s'accompagner d'un partage adéquat de la valeur, les auteurs préconisent que les salariés puissent aussi accéder « à la propriété du capital » et « qu'ils en acquièrent le contrôle ».

### Du discours à l'action : L'ENTREPRISE ALERTE

La notion de responsabilisation des collaborateurs est au cœur du modèle alerte, développé par Kea & Partners. Pour gouverner dans un monde VUCA\*, où l'information surabonde, l'équipe dirigeante ne peut en effet gouverner seule mais doit compter sur la responsabilisation de chacun et veiller à ce que les équipes puissent :

- S'approprier la « colonne vertébrale » de l'entreprise (son cap d'un côté, sa personnalité et son histoire de l'autre)
- Être capable de naviguer dans l'incertitude (organisation agile d'un côté, veille et prospective de l'autre).

\* Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.  
Voir La Revue de Kea #23 « L'entreprise alerte »



## 3/ TEMPS

Le marché est actuellement caractérisé par trois déformations du temps : l'accélération, l'injonction au court-termisme et, enfin, l'obsession de la prévision. Être responsable, c'est précisément rééquilibrer ces trois déformations pour redonner du sens aux temps d'activité.

### #1 Savoir doser accélération et ralentissement

Que ce soit à travers l'évolution technologique (transports, moyens de communication, calculs informatiques) ou à travers les mutations sociales (rythmes de travail, changement de carrières, gestion de crises), nous sommes en permanence tiraillés entre l'impression de « pouvoir faire plus de choses en beaucoup moins de temps » et celle que « plus nous économisons le temps, plus nous avons la sensation d'en manquer<sup>7</sup> ».

Ce phénomène d'accélération peut s'avérer utile en cas d'urgence mais extrêmement néfaste sur le long-terme. Il peut diluer l'identité des équipes (et celle de l'entreprise), brouiller les sens et la faculté de discerner l'important du futile, voire mener à la surchauffe des cerveaux... L'écrivain voyageur Sylvain Tesson fait à ce sujet une analogie passionnante entre le réseau neuronal d'un individu et l'hyper-connexion des réseaux de communication à l'échelle de la planète. « *La mise en tension de 8 milliards d'êtres humains aboutira à une crise d'épilepsie mondiale* » alerte-t-il en citant les travaux du neurologue Lionel Naccache<sup>8</sup>.

Cet avertissement s'applique aussi aux entreprises. Bien sûr, il n'est pas question de renoncer à l'accélération, mais celle-ci doit être ponctuelle et son intensité appropriée à la situation. Une baisse transitoire et modérée de la demande, par exemple, ne peut pas mobiliser la même nature d'énergie et le même degré d'accélération de la part des équipes que l'effondrement brutal du marché et la nécessité d'adapter l'organisation en un temps record pour survivre. Bien plus, c'est précisément parce que les équipes n'auront pas cédé à la précipitation en temps normal qu'elles pourront s'activer le cas échéant, à condition bien sûr de les avoir formées aux différents rythmes et durées d'activité, avec toute la culture managériale, les processus et l'organisation adéquats (équipes réduites, *war rooms*, processus de décision simplifiés, etc.).

Ici, la responsabilité est donc synonyme de pondération : c'est la capacité de développer une organisation ambidextre, à l'aise dans l'accélération autant que dans le ralentissement, et la faculté du dirigeant de choisir les modes d'activité et de rythmes à bon escient.



7. Hartmut Rosa, Accélération, une critique sociale du temps (La Découverte, 2010). Voir aussi les études sur le phénomène de FOMO (Fear Of Missing Out), soit la peur de manquer quelque chose.  
8. Sylvain Tesson, à l'occasion de son récit La panthère des neiges (Le Figaro, novembre 2019).

### #2 Agir au quotidien à l'aune d'une vision de long-terme

La financiarisation, la détention provisoire du capital et le développement de l'actionnariat ont contribué au triomphe du court-termisme. Selon le rapport dirigé par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard qui a prélué à la loi Pacte<sup>9</sup>, la durée de détention moyenne des actions cotées à la Bourse de New York, hors trading à haute fréquence, atteindrait moins d'un an.

Cette dictature du court-terme, pour reprendre les termes des signataires du rapport est non seulement nocive pour la motivation des salariés, mais pèse aussi sur la R&D, la faculté d'innover et, in fine, sur la performance de l'entreprise.

Là encore, il ne s'agit pas de renoncer au court-terme, mais de le traiter à l'aune d'une finalité connue et partagée par les parties prenantes. Un défi d'autant plus crucial dans des périodes de forte incertitude comme celle que nous vivons aujourd'hui, lesquelles exigent de définir un cap et de s'y tenir, non seulement pour ne pas se disperser mais aussi pour se donner une raison de travailler et de contribuer à une économie plus équilibrée.

### #3 Rester ouvert à l'imprévu

Analyses chiffrées, budgets, modélisations, programmes, tableaux de bord : héritière d'une pensée cartésienne et déterministe vieille de quatre siècles, l'entreprise moderne est parfaitement câblée pour les exercices de prévision. En revanche, elle est beaucoup moins à l'aise dans un monde où la complexité côtoie l'incertitude, comme le démontre la crise du coronavirus.

Le problème, rappelle Taleb dans son fameux *Cygne noir*, c'est que « nous ne cessons de nous focaliser sur le connu et le répété » alors que « notre monde est dominé par l'extrême, l'inconnu et le très peu probable. » Regardons en arrière : grande guerre, grippe espagnole, krach de 1929, totalitarismes, chute du mur de Berlin, crise des *subprimes*, printemps arabe, faillite de la Grèce, élection de Trump, Brexit... et maintenant cette crise sanitaire qui paralyse le monde entier. Il faut se rendre à l'évidence : l'histoire est faite d'accidents et de bifurcations qui échappent à nos modèles prévisionnistes. Pourquoi ne pas tenter d'adapter nos organisations à cette réalité ?

Les exercices de prospective sont à cet égard extrêmement utiles. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir, mais de se former aux transformations, d'accepter des crises, d'identifier les ruptures à venir, même les plus audacieuses, et de casser les idées reçues.

« Je pense qu'il y a un marché mondial d'environ cinq ordinateurs » disait Thomas Watson, le PDG d'IBM, en 1943. « Mais qui donc a envie d'entendre parler les acteurs de cinéma ? » s'étonnait Harry M. Warner, le PDG de la Warner Bros, en 1927. « Il n'y aura pas de nouveau monde après l'épidémie » déclarait récemment Michel Houellebecq. Qui a raison ? Qui a tort ? Peu importe, l'essentiel est d'être

prêt. C'est notamment dans cette logique que l'armée française s'appête à accueillir dans ses rangs la *Red Team*, une équipe d'auteurs de science-fiction chargés d'écrire des scénarios de prospective et d'anticipation des menaces à l'horizon 2030-2060, afin d'orienter les efforts d'innovation du ministère des Armées en imaginant des capacités militaires disruptives<sup>10</sup>.

#### Du discours à l'action : UNE RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE

Comment articuler les temps ? Comment tenir son cap et se projeter sur 10 ou 20 ans tout en s'adaptant à l'agitation permanente ? La possibilité d'inscrire dans les statuts de l'entreprise une raison d'être au service du bien commun constitue de ce point de vue une première réponse concrète. On parle de Sociétés à Mission en France, de Flexible Purpose Corporations en Californie, de Societa Benefit en Italie. Cette raison d'être permet aux équipes de tenir un cap et fournit aux instances de direction un guide précieux pour les décisions stratégiques, « *contrepoint utile au critère financier de court-terme* » (rapport Notat-Senard).

Elles sont devenues sociétés à mission...



## 4/ COLLECTIF

L'entreprise est par essence, depuis son origine, un objet d'intérêt collectif. Elle est imbriquée dans la société, implique une dynamique d'innovation et de création de groupe et s'inscrit dans un écosystème de clients, de fournisseurs et de partenaires.

Cette vérité toute simple est progressivement tombée dans l'oubli avec le développement du capitalisme moderne. Celui-ci repose en effet sur trois grands mécanismes qui nous ont peu à peu déresponsabilisés :

> La rationalisation de l'activité, pour améliorer l'efficacité de court-terme en continu (chaîne de production, organisation scientifique du travail de Taylor, fordisme, toyotisme, *lean management*, etc.). Ce phénomène a engendré une dégradation de notre vision de la relation et notre capacité à mobiliser l'intelligence collective.

> La marchandisation de l'activité, c'est-à-dire le recours systématique au marché pour échanger les fruits de son travail ou acquérir de nouveaux moyens de production (on passe du travail à l'emploi). Progressivement, nous avons dévalorisé les services gratuits, non traduisibles en données chiffrées, qui participent pourtant à la richesse d'une société (relations humaines, services, actifs immatériels, etc.). Nous avons donné de la valeur aux biens et nous nous sommes détournés de la valeur du lien.

> Enfin, l'appropriation privée des moyens de production, dont on situe traditionnellement le commencement dans l'Angleterre du XVI<sup>ème</sup> siècle, avec le mouvement des enclosures.

Face à ce constat, plusieurs pistes se présentent aux entreprises pour renouer avec leur promesse initiale d'intérêt collectif. Ci-après, nous en explorons trois.

### #1 Développer un esprit de coalition

« *L'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle sera politique ou ne sera plus* » titrait récemment Pascal Demurger<sup>11</sup>, en insistant sur l'acception classique de l'adjectif politique, c'est-à-dire de gestion de la cité.

Les alliances – qu'elles se développent entre filières ou entre différents acteurs multisectoriels – seront logiquement l'un des leviers principaux de cette transformation politique (laquelle ne retire d'ailleurs rien au rôle essentiel de l'État et des pouvoirs publics en matière de facilitation et de cadrage).

Les récentes coalitions d'entreprises menées par Danone à l'occasion du G7 (Business For Inclusive Growth) puis du sommet pour le climat de New York (Business Ambition for 1.5°C) sont des exemples éclairants.

Les « comités de parties prenantes » pour les décisions importantes pourraient constituer un deuxième levier concret. Travailleurs, actionnaires, consommateurs, territoires où l'entreprise est implantée, générations futures : une décision stratégique du comité exécutif ne devrait pas être prise sans considération de ces différents acteurs. Mais il faut ajouter que leur influence dans les décisions doit être pondérée, en fonction de leur engagement dans l'entreprise et des risques qu'ils encourent. On distinguera par exemple les parties constituantes, comme les salariés, qui sont les plus essentielles au bon fonctionnement de l'activité.

### #2 Favoriser l'intelligence collective

Pour cela, deux défis doivent être relevés au préalable : atteindre un degré de diversité des équipes suffisant (sans quoi il n'y aura pas de « friction constructive », donc pas d'innovation), et développer un modèle managérial de responsabilisation, c'est-à-dire un ensemble d'outils et de méthodes de travail favorisant la communication et la prise d'initiative des équipes terrain (formation à la culture d'entreprise, appropriation de la raison d'être, définition d'une zone rouge et d'une zone bleue, règles de gestion de conflit, principes de subsidiarité, etc.).

Cette intelligence collective contribue non seulement à l'épanouissement des salariés par la valorisation de leurs talents, mais elle permet aussi d'augmenter la capacité de résilience de l'entreprise en facilitant la circulation de l'information et en répartissant la gestion.

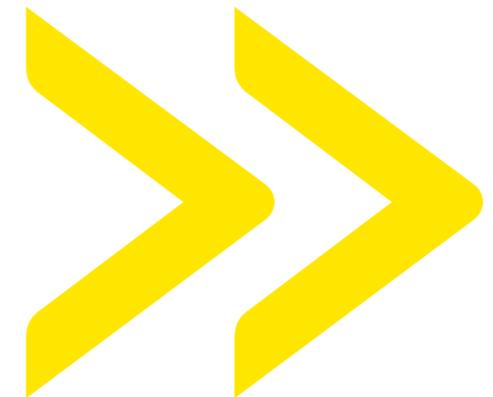
### #3 Créer et préserver les biens communs

Il y a 30 ans, le monde a reconnu que le communisme n'était pas viable. Aujourd'hui, il comprend que le capitalisme libéral n'est pas non plus la panacée. L'idéologie selon laquelle le bien-être collectif serait la somme des intérêts rationnels particuliers est en effet en train de montrer ses limites. La crise sanitaire, tout comme la crise climatique, est l'occasion de renouer avec cette vérité fondamentale : certains biens et services, comme la santé, en appellent à notre responsabilité collective. Ils doivent sortir du cadre marchand sans pour autant tomber dans le giron de l'État.

Chaque entreprise dépend directement d'un certain nombre de ces biens communs et du civisme de ceux qui en jouissent. Il y a objectivement plus à gagner en se coordonnant qu'en agissant de manière indépendante. Dans cette perspective, les dirigeants ont à charge :

> d'identifier tous les biens que l'entreprise utilise mais qui ne lui appartiennent pas en propre. Ces biens communs peuvent être naturels (un lac, une forêt, une rivière), matériels (une machine, un bâtiment, des transports) ou immatériels (un savoir-faire, une culture, un logiciel libre, etc.). Par ailleurs, ils peuvent exister à l'intérieur de l'entreprise (comme les actifs immatériels) ou entre différentes entreprises (la filière bancaire FBF, la filière agroalimentaire...);

> de mettre en place un système de préservation et de régulation de ces communs avec tous les acteurs qui les utilisent, afin d'éviter l'effet « passager clandestin ».





**Du discours à l'action :  
UNE RAISON D'ÊTRE CONTRIBUTIVE**

Sur la base de nombreuses études et observations, Elinor Ostrom, la première femme à avoir reçu en 2009 le Prix Nobel d'économie, a édicté 8 principes (nécessaires mais non suffisants) caractéristiques des communautés pérennes en matière de gestion des biens communs.

<b>1</b>	Définition claire de l'objet de la communauté et de ses membres (qu'est-ce qui est géré exactement et par qui ?)
<b>2</b>	Cohérence entre les règles relatives à l'exploitation de la ressource commune et la nature de celle-ci (par ex, les règles d'exploitation des poissons d'un lac doivent assurer une régénérescence naturelle durable)
<b>3</b>	Participation des utilisateurs à la modification des règles opérationnelles concernant la ressource commune
<b>4</b>	Responsabilité des surveillants de l'exploitation de la ressource commune et du comportement de ses exploitants devant ces derniers
<b>5</b>	Création d'un système de sanctions pour non-respect des règles d'exploitation
<b>6</b>	Accès rapide et peu coûteux à des instances locales de résolution de conflits
<b>7</b>	Reconnaissance de cette auto-organisation par les autorités gouvernementales
<b>8</b>	Organisation à plusieurs niveaux des activités d'appropriation, d'approvisionnement, de surveillance, de mise en application des lois, de résolution des conflits et de gouvernance

## CONCLUSION

Développer l'éthique des collaborateurs, bâtir une entreprise alerte propice à l'autonomie, définir une raison d'être au service de l'intérêt collectif, créer et préserver nos biens communs... : revenir aux sources conceptuelles de la responsabilité ne permet pas seulement de reconfigurer l'exercice stratégique. Cela fait apparaître les prémices d'un modèle d'entreprise encastré dans la société et mieux adapté aux défis du siècle.

Ce nouveau modèle ne pourra pas advenir sur la seule base d'un changement opérationnel. Il requiert également un changement de notre manière de considérer ce qui fait réellement la valeur d'une entreprise. « *Les doutes qui assaillent l'Occident depuis quelques années relativement à la croissance, à la fragmentation des sociétés capitalistes et à la destruction de l'environnement ouvrent la possibilité de questionner les prémices intellectuelles de l'idée de progrès* » écrit Michel Aglietta dans l'introduction de son dernier ouvrage<sup>12</sup>. Depuis soixante ans, nous mesurons le progrès à l'aune du PIB et la richesse à l'aune de la croissance économique.

Ces deux indicateurs sont des conventions socio-politiques. Ils résument à eux seuls l'essentiel de notre vision du monde moderne et, notamment, de notre conception du bien-être. Un nombre croissant d'économistes remet actuellement en cause la pertinence de ces indicateurs et en proposent d'autres, plus adaptés aux enjeux actuels.

Cette bataille universitaire devrait nous inspirer. Il est peut-être temps d'avoir le courage d'engager la même réflexion dans le monde professionnel. La transformation responsable n'advient pas sans un débat collectif sur ce qui constitue, à nos yeux, la nouvelle richesse des entreprises.



12. Capitalisme, le temps des ruptures (ouvrage collectif, Odile Jacob 2019).

Gaspard Koenig, écrivain et philosophe

# Être responsable de soi-même avant de s'engager pour tout le monde

## GASPARD KOENIG

Écrivain et philosophe, Gaspard Koenig est également fondateur du *think tank* generationlibre.

Il a publié une dizaine de romans et d'essais. Dernier en date : *La fin de l'individu. Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle* (l'Observatoire, 2019).

À venir : *L'enfer* (roman, janvier 2021).



On assiste aujourd'hui à un double mouvement. D'un côté, chacun devient responsable pour tout le monde ; de l'autre, plus personne ne semble responsable de lui-même et de ses actions... Ainsi l'entreprise est-elle censée porter sur son dos le changement climatique, les inégalités sociales et la morale publique, tandis que ses employés sont de plus en plus privés de toute autonomie de décision en interne, et que les patrons

semblent davantage préoccupés de leur carrière en sauts de puce que d'assumer leur rôle de capitaine. On fait des beaux rapports RSE sur papier glacé, tandis que salariés et consommateurs sont englués dans des process anonymes, miroir de cette « bureaucratisation du monde » dénoncée par l'anthropologue David Graeber et amplifiée par le management algorithmique.

Le cas de Boeing est exemplaire en ce sens. L'entreprise se veut sans rire à la pointe de la lutte contre le changement climatique : son « Global Environment Report » 2019 est truffé de photos d'éoliennes, de fougères et de nénuphars, comme chacun sait des composants essentiels de l'industrie aéronautique. Mais l'atmosphère de dissimulation et de lâcheté qui régnait dans ses équipes a été cruellement mise au jour par la crise du 737 MAX... tandis que son PDG a quitté le navire en empochant 62 millions de dollars de retraite et indemnités variées. Ne vaudrait-il pas mieux que Boeing se soucie moins de la planète et davantage de la vie de ses passagers ? Que le gouvernement agisse sur la régulation des émissions carbone et que Boeing clarifie les responsabilités tout au long de sa chaîne hiérarchique ? Cette juste répartition des tâches n'est-elle pas au cœur même de la définition de l'État de droit ?

Hélas, cette dynamique paradoxale de la RSE s'inscrit dans l'histoire longue de l'émergence d'une responsabilité collective. Avec la conscience environnementale, s'est imposée sous la plume du philosophe Hans Jonas l'idée d'une responsabilité pour : pour l'Autre dans sa vulnérabilité, pour l'Avenir dans son imprévisibilité, pour la Nature dans sa fragilité ; une responsabilité absolue, non réciproque, comme celle des parents devant le nouveau-né. Ce nouveau principe de responsabilité a eu des répercussions gigantesques, à la fois sur le plan légal (où ont émergé les notions de « crimes sans victimes » ou de « patrimoine commun de l'humanité ») et politique (le « principe de précaution » en étant la déclinaison la plus célèbre).

L'entreprise n'est donc qu'un cas particulier de la « responsabilité pour ». François Ewald a montré, dans son magistral *État Providence*, comment la législation des accidents du travail à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle a introduit l'idée que l'entreprise, puis progressivement la société toute entière, devait être tenue responsable d'un certain nombre d'infortunes individuelles. Aucune raison pour que cette dilution du risque s'arrête aux frontières nationales : la loi

française sur le « devoir de vigilance » rend ainsi les entreprises responsables des fautes de leurs sous-traitants.

À mes yeux, cette « responsabilité pour » dévoie l'idée même de responsabilité, qui est intimement liée à l'individu singulier, capable d'assumer ses actes. Dans la *Généalogie de la Morale*, Nietzsche faisait de la responsabilité le produit douloureux du dressage que l'humanité s'est infligée à elle-même en quittant le confort de la tribu. L'homme capable de promettre et de souffrir devient responsable. « *La fière connaissance du privilège extraordinaire de la responsabilité, la conscience de cette rare liberté, de cette puissance sur lui-même et sur le destin, a pénétré chez lui jusqu'aux profondeurs les plus intimes, pour passer à l'état d'instinct, d'instinct dominant : comment l'appellera-t-il, cet instinct dominant, à supposer qu'il ressente le besoin d'une désignation ? Ceci n'offre pas l'ombre d'un doute : l'homme souverain l'appelle sa conscience...* ». Être souverain, se maîtriser soi-même, se projeter dans l'univers des choix moraux, sont les conditions de la responsabilité. Voilà pourquoi l'animal, aussi sensible et communicatif soit-il, n'est pas considéré comme responsable au regard du droit (personne ne reprochera à un chat de tuer une souris). Voilà pourquoi une « entreprise », en tant qu'entité juridique dépourvue de souffrance comme de conscience, ne me semble pas davantage qualifiée...

Est-il encore temps d'inverser le mouvement de la « responsabilité pour », de remettre l'État, seul interprète légitime de la volonté générale, au centre de la fabrique de la norme et d'exiger à l'inverse qu'à chaque échelon, dans une entreprise, ceux qui prennent une décision soient aussi ceux qui en payent les conséquences, comme les architectes romains qui devaient séjourner avec leur famille sous les ponts qu'ils avaient construits ? Au cœur de la question de la responsabilité se loge donc celle de la capacité à déléguer, à faire confiance. Pour que les entreprises soient libérées, encore faut-il que leurs employés soient libres... de réussir comme d'échouer.



### CHRISTOPHE ITIER

Diplômé d'un DEA d'économie industrielle et de management des ressources humaines, il commence sa vie professionnelle en 1992 au sein de la mairie de Ronchin, comme chargé de mission au service jeunesse, puis comme directeur.

En 1997, Christophe Itier entre au Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais comme chargé de mission. Il y organise notamment les « Assises de la Santé » en 1999.

Très impliqué dans la vie associative locale, il est nommé en 2010 directeur général de La Sauvegarde du Nord, dont la mission est la protection de l'enfance du département.

Durant la campagne présidentielle de 2017, Christophe ITIER a coordonné les travaux d'élaboration du volet Économie Sociale et Solidaire (ESS) du programme de la République en marche.

C'est donc tout naturellement qu'il est appelé à la fonction de Haut-commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire en septembre 2017. C'est dans ce cadre qu'il a activé la coalition des 10% qu'il nous évoque dans cette interview.

# Coalition « 10% pour tout changer » : accélérons l'engagement

*Interview de Christophe ITIER,  
Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale  
Propos recueillis par Benoît Gajdos et Thibaut Cournarie de Kea & Partners*

**EN MAI 2019, AU LENDEMAIN DU VOTE DE LA LOI PACTE, VOUS AVEZ LANCÉ LA COALITION « 10% POUR TOUT CHANGER », SOUS L'IMPULSION DU MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE. DE QUOI S'AGIT-IL ?**

Il s'agit de réunir un maximum d'entreprises dans un esprit de coalition autour des sujets économiques, écologiques et sociaux. Nous avons pour cela trois ambitions.

La première consiste à faire vivre la loi Pacte auprès des entreprises, l'incarner concrètement sur le terrain. De plus en plus de dirigeants ont maintenant conscience que la question du sens et de la contribution de l'entreprise est un enjeu majeur d'attractivité et de rétention des talents. Les consommateurs et les salariés font eux aussi de plus en plus pression pour un réalignement entre économie et enjeux écologiques et sociaux. Tout cela est positif et les nombreuses tribunes parues pendant la crise ont certainement contribué à cette tendance. Pour autant, il ne faudrait pas croire que la bataille est gagnée. Il reste encore à emporter celle de la norme.

Deuxième ambition : élargir le périmètre des initiés de la responsabilité, s'adresser à l'ensemble du tissu entrepreneurial français. Ici, il y a urgence. La crise démontre bien que nos modèles sont fragiles et que si nous ne nous transformons pas tous ensemble, nous nous exposons à des risques très importants, y compris en matière de croissance économique.

Troisièmement, faire dialoguer des univers différents pour faire « pivoter » le modèle au-delà du simple périmètre de marché. C'est pour cela que nous réunissons à la fois des entreprises (grands groupes, PME, TPE, ETI, startups), des universitaires qui tracent des perspectives, des têtes de réseau qui sont déjà engagées, des territoires, des éditeurs de labels et de certifications, des organisations patronales, associatives ou entrepreneuriales... Sans compter les institutions publiques, parce que nous savons tous que si nous voulons être à la hauteur de ces

enjeux, nous avons besoin d'une structure capable d'organiser les alliances et les points de convergence.

**QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS QUE VOUS RENCONTREZ POUR ATTEINDRE LA MASSE CRITIQUE DES 10% À PARTIR DE LAQUELLE LA BASCULE SERA POSSIBLE ?**

Une première difficulté est liée au contexte et au temps dont nous disposons. Depuis le début, l'un des ressorts de la coalition est l'urgence à agir et à mobiliser plus largement. Mais avec la crise, tout s'accélère encore plus. Ce que nous avions prévu de faire en cinq ans, il va falloir le faire en deux.

*Il ne faudrait pas croire que la bataille est gagnée. Il reste encore à emporter celle de la norme.*

Autre difficulté – plus profonde, plus structurelle : se montrer à la fois très ambitieux sur les objectifs et très pragmatiques et indulgents sur le chemin à parcourir. Ambitieux parce que, qu'on ne s'y trompe pas, nous ne visons rien de moins que la transformation de l'économie. Pragmatiques, parce qu'on a bien conscience que les niveaux de maturité et de complexité ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre : une industrie extrêmement carbonée ne peut pas emprunter le même chemin qu'une startup du secteur tertiaire par exemple. C'est pour cela que l'outillage que nous offrons doit être évolutif et adapté. Et enfin indulgents, parce qu'on sait très bien qu'à titre individuel il est difficile de changer nos comportements du jour au lendemain. Par habitude, par facilité ou par plaisir, nous avons tendance à nous montrer naturellement résistants face au changement et nous nous

retrouvons tous en contradiction entre nos désirs et nos actions, moi le premier. Alors il n'y a pas de raison que ce soit plus facile pour des entreprises. Même les leaders en matière d'économie écologique et solidaire savent très bien qu'une partie de leur activité demeure encore inadaptée aux défis actuels.

#### VOUS ÊTES EN CONTACT PERMANENT AVEC LE TERRAIN. QUELS RETOURS RECEVEZ-VOUS DE LA PART DES DIRIGEANT(E)S QUE VOUS RENCONTREZ ?

Il est difficile pour les entreprises de s'approprier tous ces sujets et de les adresser de manière méthodique. Surtout pour les petites organisations (PME, TPE, startups) et surtout dans ce contexte de crise. De fait, il y a deux types de témoignage qui remontent régulièrement.

Le premier, c'est celui de l'entreprise qui est sur tous les fronts à la fois et qui n'a pas le temps de traiter des questions extra-financières de long-terme. « Moi patron, moi patronne de PME, mon objectif en ce moment, c'est la survie. Les enjeux de transition me dépassent un peu. La raison d'être ? Ça me paraît trop sophistiqué. La mission ? Un peu vaporeux. En même temps, je sens bien qu'il y a des choses à faire et je ne voudrais pas finir par me sentir coupable... ».

Le second témoignage, c'est celui de l'entreprise qui souhaite s'engager mais qui ne sait pas comment s'y prendre. « Je suis prêt à y aller. Je suis convaincu que la trajectoire que vous proposez est la bonne, mais par quel bout la prendre ? Par où commencer et avec qui ? »

#### ET QUE LEUR RÉPONDEZ-VOUS ? QUEL EST VOTRE PLAN D'ACTION ?

Sur la forme, d'abord, je distinguerais deux sujets. Le premier consiste à changer notre vision de la responsabilité, et le second à nous montrer pédagogues.

Sur le premier point, je constate que nous avons encore trop tendance à considérer la RSE sous un angle normatif. Il faut au contraire rappeler les opportunités économiques sous-jacentes. Et rien de tel pour cela que d'organiser des rencontres de pair à pair. Par exemple avec des témoignages d'entreprises qui se sont engagées sur ce chemin d'exigence et qui en ont tiré des sources de croissance. Ou avec des réseaux de savoir-faire comme la communauté des entreprises à mission. C'est dans cette logique que nous allons lancer la plateforme Impact Store, une sorte de vitrine et de mise en relation des entreprises sur toutes les thématiques clés de la transition (RSE, mécénat d'entreprise, financement, raison d'être et mission, etc.).

Il faut aussi se montrer pédagogue, c'est-à-dire dédramatiser le sujet, le rendre simple et accessible, donner de la clarté et de la visibilité à ce qu'il est possible de faire aujourd'hui en matière de transition. Il existe en effet une multitude de leviers et d'outils, mais les dirigeants n'ont souvent ni le temps ni les moyens de s'en emparer. Notre credo : le chemin est ouvert à tous, on peut commencer à n'importe quel niveau et y aller pas à pas. Et l'État a certainement un rôle à jouer pour aider à faire ce premier pas. Une fois que celui-ci est réalisé, la dynamique est là et c'est presque déjà gagné : vos parties prenantes sont embarquées avec vous et donc le retour en arrière n'est plus possible.

#### ET SUR LE FOND ?

Nous agissons là aussi sur deux volets : d'une part, l'amélioration du modèle économique à périmètre légal, juridique et fiscal constant ; de l'autre, le lancement de nouveaux chantiers structurants pour l'économie.

En ce qui concerne le premier volet, nous proposons un accompagnement composé de trois étapes et nous n'hésitons pas à faire intervenir des acteurs extérieurs pour cela.

D'abord, un outillage, avec des objectifs simples pour avoir des gains rapides et enclencher un cercle vertueux. Exemples : comment en tant qu'entreprise être accompagnée pour rendre ses événements éco-responsables ? Comment mieux gérer ma flotte automobile ? Quel mix énergétique développer ?

Ensuite, la définition et la conception d'une stratégie RSE robuste. Ici, l'objectif est de faire de la RSE une partie intégrante de la stratégie dans une perspective contributive, et pas seulement compensatrice.

Enfin, dernier étage : la transformation du business model, c'est-à-dire l'intégration dans le modèle d'affaires des enjeux écologiques et sociaux au même niveau que les enjeux financiers. Ceux-ci doivent évidemment être adaptés au niveau de conscience, de volonté et de capacité de l'entreprise.

*Si nous voulons réformer le capitalisme, il faut aussi toucher au logiciel, à quelques fondamentaux de l'économie. Pour cela, nous travaillons sur un certain nombre de chantiers structurants...*

Tout cela est nécessaire mais pas suffisant. Si nous voulons réformer le capitalisme, il faut aussi toucher au logiciel, à quelques fondamentaux de l'économie. Pour cela, nous travaillons sur un certain nombre de chantiers structurants. J'en citerai quatre, qui sont à mon avis les plus représentatifs et peut-être aussi les plus complexes.

Le premier est celui de la comptabilité. Si l'on veut que les entreprises qui s'engagent aient un réel avantage sur les autres, il faut peut-être revoir notre conception de la valeur, « compter ce qui compte vraiment ». On encourage donc l'évolution des normes comptables, par exemple sur des sujets de carbonation de la chaîne d'approvisionnement, et l'appropriation par les entreprises de ces normes en tant qu'outils d'aide à la décision, au même titre que la comptabilité légale.

Le deuxième chantier auquel nous nous attaquons est celui de la formation : comment préparer les managers et dirigeants à la performance globale, que ce soit à travers la compréhension des enjeux macroéconomiques ou la maîtrise d'outils de gestion d'entreprise ? C'est une attente forte des jeunes générations, et on sait qu'un certain nombre d'étudiants et jeunes diplômés choisissent leur employeur sur ce type de critère.

Troisième chantier structurant : la finance. Parce qu'on ne pourra pas faire valoir des nouveaux modèles de prospérité sans la transformation de celle-ci. Le One planet Summit a été un accélérateur important sur le sujet de la finance verte, mais je crois que nous n'en sommes qu'au début de l'histoire, que ce soit en France ou en Europe. L'un des enjeux consistera à terme à associer dans un même ensemble de finance à impact l'aspect social et l'aspect écologique, au lieu d'avoir un effet de balancier de l'un vers l'autre comme aujourd'hui.

Dernier chantier fondamental : celui de la mesure. Rien que sur le volet environnemental, nous avons par exemple en France 400 labels. Bien entendu, c'est le signe d'une vitalité positive, mais cela pose aussi la question de la visibilité et de la simplicité des démarches pour ceux qui souhaiteraient s'engager. N'importe quelle partie prenante de l'entreprise devrait pouvoir demain disposer d'indicateurs simples, transparents, qui font autorité sur l'impact social et environnemental.

## La distinction entre ESS et économie classique devrait à terme disparaître.

JUSQU'À PRÉSENT, IL Y AVAIT UNE DÉMARCAISON ASSEZ NETTE ENTRE L'ESS ET L'ÉCONOMIE CLASSIQUE. QUELLES COOPÉRATIONS SUSCITER ET QUELS LEVIERS ACTIONNER POUR LES FAIRE CONVERGER VERS UNE ÉCONOMIE « SOUHAITABLE » ?

En France, nous cultivons beaucoup la dialectique avant-après mais, dans la réalité, il faut rappeler qu'il existait beaucoup de points de convergence avant le lancement de la coalition. Nous avons de nombreux exemples de grands groupes ou d'ETI travaillant depuis des années avec des acteurs de l'ESS. Les premiers bénéficient d'une expertise pour donner de l'authenticité à leurs engagements et améliorer leur performance sociétale (économie circulaire, gestion des invendus par exemple). Les seconds peuvent trouver des leviers de croissance et de développement. Donc, avant même de créer de nouveaux points d'alliance, il faut faire valoir ceux qui existent déjà et les renforcer, via une mise en réseau et de l'outillage.

Cela dit, les lignes bougent quand même, et je partage votre intuition : si l'on réussit notre projet, alors la distinction entre ESS et économie classique devrait à terme disparaître. L'un des grands sujets que je porte actuellement par exemple, c'est celui des filières dans le contexte de sortie de crise. Mobilité, rapport au travail, production locale : ces sujets, mis en exergue avec le confinement, méritent qu'on les traite au plus haut niveau avec l'ensemble des acteurs, qu'ils proviennent du monde de l'ESS ou des entreprises traditionnelles. Je souhaiterais qu'on les porte de manière structurée à travers trois ou quatre filières économiques, à impact social et environnemental fort. C'est l'occasion non seulement de répondre aux attentes concrètes

des citoyens, mais de construire une politique économique adaptée aux enjeux actuels.

VOUS PARLEZ DE FILIÈRES, QUI ONT POUR CARACTÉRISTIQUE DE REMETTRE AU CENTRE DU JEU LA NOTION DE BIENS COMMUNS, LAQUELLE AVAIT PRATIQUÉMENT DISPARU DU CHAMP ÉCONOMIQUE DE CES DERNIÈRES DÉCENNIES. QUELLE VISION PORTEZ-VOUS SUR CETTE NOTION ? EN QUOI LES BIENS COMMUNS PEUVENT-ILS ÊTRE UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DANS LES PROCHAINES ANNÉES ?

Cette crise, dramatique sur bien des sujets, aura tout de même eu le mérite de nous rappeler quelques fondamentaux, à commencer par la nécessaire préservation de nos biens communs. La santé en est un et l'on a bien vu que pour la préserver, cela a demandé à chacun de casser un certain nombre de normes que l'on ne questionnait plus. Tout à coup, on s'est rendu compte qu'il était possible de recourir aux dépenses publiques sur un temps limité, de transformer de manière express une chaîne de production pour produire masque et gel hydroalcoolique, ou encore de mettre en réseau des citoyens pour organiser des chaînes de solidarité. Ce qui était inconcevable hier est devenu l'évidence en quelques jours et nous avons pu concentrer l'essentiel de notre énergie sur ce qui nous était commun, en l'occurrence la santé. Voilà une boussole qu'il va falloir conserver au sortir de la crise pour la transition écologique et sociale.

L'esprit de coalition pourrait être une deuxième boussole. Nous sommes face à des défis écologiques et sociaux qui nous dépassent tous individuellement. L'État seul ne peut rien, les citoyens seuls ne peuvent rien, les associations, le marché, la finance seuls ne peuvent rien. Il n'y a qu'un collectif organisé qui puisse espérer répondre à l'appel. C'est pour cela que je crois beaucoup à la structuration des filières et de leurs écosystèmes. Cela peut être un formidable cheval

de Troie pour transformer l'économie dans son ensemble.

Enfin, pour accompagner cette dynamique et emporter l'opinion, je crois que nous avons besoin d'un récit collectif, surtout aujourd'hui. Il est plus facile de mobiliser les troupes en étant des bâtisseurs de cathédrales plutôt que des tailleurs de pierre. Les communs sont justement un récit collectif. Ils mettent en lumière les grands enjeux et révèlent que nous pouvons tous y contribuer à notre mesure.

**“ L'État seul ne peut rien, les citoyens seuls ne peuvent rien, les associations, le marché, la finance seuls ne peuvent rien. Il n'y a qu'un collectif organisé qui puisse espérer répondre à l'appel. ”**

COVID19 ET CONTRACTION DE L'ÉCONOMIE : QUELLE EST VOTRE VISION DE L'AVENIR ? LA RSE VA-T-ELLE FAIRE LES FRAIS D'UN RETOUR À LA NORMALE OU AU CONTRAIRE CONSTITUER UN AXE DE DÉVELOPPEMENT PRIORITAIRE POUR LES ENTREPRISES ?

Nous ne sommes qu'au début d'une crise économique et sociale dont on mesure encore peu l'ampleur. Le risque serait de retomber dans des modèles de relance classique, c'est-à-dire de devoir opter pour la croissance au détriment de la transition. Ce serait à mon avis une grave erreur. Cela nous mènerait tout droit à une croissance molle et non durable qui nous laisserait à la merci d'une nouvelle crise. Appliquer des pansements sur les plaies apparentes ne va certainement pas suffire. Ce que nous devons faire, c'est rompre avec cette spirale récessionniste (laquelle gagne d'ailleurs en amplitude : la crise financière est mineure comparée à celle que nous vivons

aujourd'hui, qui est elle-même probablement mineure comparée à celle que nous pourrions avoir dans quelques années sur le plan climatique, social et migratoire).

Pour cela, il faut avant tout fixer un cap, et je crois que c'est à la puissance publique qu'incombe cette responsabilité. Il est intéressant d'ailleurs de voir se dessiner des projets de relance très différents d'une région à l'autre en fonction des orientations politiques et culturelles. Aux États-Unis par exemple, dans le secteur automobile, les contraintes environnementales sont levées pour doper rapidement la croissance et l'emploi. L'Europe doit avoir une toute autre position. Elle doit rappeler que la création d'emplois durables se fera en ne lâchant rien sur la transition écologique, bien plus : que le secteur de la transition écologique est précisément celui où se concentreront les emplois locaux et durables.

Je dis cela en étant parfaitement conscient du risque social que cela implique. Je viens moi-même d'un département du Nord de la France où la question de l'emploi est extrêmement sensible et peut occulter la dimension climatique. Mais je persiste à penser que nous pouvons traiter ces deux sujets de front. Certaines tendances, comme l'attente forte des jeunes générations, me confortent dans cette opinion.

**En fait, j'ai l'impression que nous sommes un peu comme une pièce qui se trouverait sur la tranche. Notre objectif, avec la coalition des 10%, c'est de faire tomber la pièce du bon côté.**

**ANTOINE SIRE**

Il est diplômé de l'IEP Paris et titulaire d'un DEA de Droit Public.

Il a été adjoint au directeur de la communication et de l'Action Régionale de l'Association Française des Banques - aujourd'hui FBF - de 1992 à 1995, puis directeur de la communication de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel (1995-1997). Il a ensuite pendant 16 ans dirigé la Communication du Groupe BNP Paribas.

En 2013, il a quitté BNP Paribas pour se consacrer à la rédaction d'un ouvrage historique sur les actrices de l'âge d'or d'Hollywood, publié en 2016. Parallèlement, il travaillait depuis 2015 en tant que Partner au sein de l'agence de Havas Paris.

Il est aujourd'hui membre du comité exécutif de BNP Paribas, en tant que Directeur de l'engagement d'entreprise.



# La banque, poumon de l'économie positive

*Interview de Antoine SIRE, Directeur de l'Engagement d'entreprise, BNP Paribas  
Propos recueillis par Benoît Gajdos et François-Régis de Guenyveau de Kea & Partners*



## QUEL EST LE RÔLE DES BANQUES DANS LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE ?

Financer l'économie réelle en s'adressant à tous, qu'il s'agisse d'entreprises ou de particuliers. Les leviers dont elles disposent sont donc puissants. Une banque peut choisir de financer tel projet plutôt que tel autre et inciter ainsi les entreprises à de nouveaux comportements. Elle peut aussi conseiller ses clients sur la manière de mettre leur épargne à la disposition de projets à impact positif.

Historiquement, les banques ont contribué au développement de la société et à la satisfaction de besoins individuels. Mais on s'aperçoit que ce développement n'est pas sans risques, qu'il s'accompagne en réalité de menaces importantes vis-à-vis du climat, de la biodiversité, de la cohésion sociale. La conscience monte, notre raison d'être collective est touchée. Et plus personne, ni les individus, ni les entreprises (à commencer par les banques) ne peut s'exonérer de ses responsabilités. Nous sommes convaincus que le progrès collectif viendra d'une croissance plus durable et mieux partagée.

## EN QUOI LE GROUPE BNP PARIBAS A-T-IL UN RÔLE SINGULIER À JOUER DANS CE NOUVEAU CONTEXTE ?

Nous sommes au commencement d'une nouvelle révolution, celle d'une économie décarbonée, plus respectueuse de la nature et plus inclusive. BNP Paribas est très conscient du rôle qui est le sien dans cette nouvelle configuration. Il me semble d'ailleurs que son histoire est un formidable levier pour jouer ce rôle avec succès.

Notre groupe a en effet un très large spectre d'intervention en termes géographiques (71 pays) et un savoir-faire vieux de près de 200 ans. Or, cela n'est pas sans rapport avec les défis qui nous attendent. À l'origine, nous avons été créés pour accompagner la première révolution industrielle et aider les entreprises à se développer dans le monde entier. Certes, cela signifie que nous avons très largement contribué à construire le monde carboné qui est le nôtre aujourd'hui (un monde carboné qui, il faut le rappeler, est en réalité le projet conjoint des États, des entreprises et des consommateurs eux-mêmes). Mais cela signifie aussi que nous sommes capables d'accompagner la société dans la transition vers une économie plus durable et plus inclusive. Notre pouvoir d'agir est colossal.

Bien sûr, le potentiel d'inertie existe aussi et il y a un vrai travail de transformation, notamment culturelle, à mener. Je crois que l'une des caractéristiques de BNP Paribas, c'est précisément d'avoir pris conscience assez tôt des nouveaux enjeux climatiques et sociétaux, en adoptant dès 2011 une politique sectorielle restreignant ses financements au charbon et en intégrant les ODD (Objectifs de Développement Durable) de l'ONU dans son projet d'entreprise en 2015. Notre ambition, réaffirmée au sein de notre texte de « raison d'être » publié en début d'année, est bien d'être un leader mondial de la finance durable. Nous sommes d'ailleurs souvent reconnus dans les classements internationaux sur ce sujet : Share Action vient de classer le groupe comme la meilleure banque européenne

en matière de contribution à la gestion du risque climatique pour la deuxième année consécutive.

*Nous sommes capables d'accompagner la société dans la transition vers une économie plus durable et inclusive. Notre pouvoir d'agir est colossal.*

Notre leadership se matérialise par la mise en place de politiques de restriction des énergies fossiles ainsi que par des politiques de soutien à l'innovation et au renouvelable. BNP Paribas est la seule banque au monde à avoir à la fois annoncé un calendrier de sortie du charbon, cessé de financer les spécialistes des hydrocarbures non conventionnels et à être un leader dans les énergies renouvelables.

Mais tout cela suppose un chantier considérable. Nous construisons par exemple de nouvelles méthodologies permettant de nous assurer que l'empreinte carbone de ce qu'on finance est compatible avec les Accords de Paris et d'identifier l'impact des crédits que nous accordons sur la réalisation de ces objectifs. En ce qui concerne le financement des entreprises du secteur de l'énergie, nous excluons de nos dispositifs de crédit ceux qui ne sont pas engagés, à l'instar des spécialistes du gaz de schiste ou des producteurs d'électricité développant de nouvelles capacités de production à partir de charbon. Pour les autres, nous avons également fixé comme objectif de ne plus produire la moindre électricité à partir de charbon d'ici à 2030 dans

les pays de l'OCDE. Si une telle échéance peut paraître lointaine à l'échelle d'un individu, c'est au contraire extrêmement court pour un grand groupe et cela implique de lancer des actions concrètes dès aujourd'hui.

Je parle de grands groupes, car c'est bien là que se situe à mon avis le point de bascule : nous ne pourrions transformer durablement l'économie sans eux. Et le mouvement est déjà amorcé. Je constate que de plus en plus d'acteurs de l'industrie du pétrole et de l'électricité sont en ordre de bataille pour relever le défi des Accords de Paris. Notre rôle est d'accompagner ces acteurs-là plutôt que les autres.

#### QUELS SONT LES GRANDS CHANTIERS DE TRANSFORMATION QUE VOUS AVEZ ENGAGÉS CHEZ BNP PARIBAS ? COMMENT FAVORISEZ-VOUS LE PASSAGE À L'ACTION ?

Le premier chantier concerne l'intégration de nouveaux objectifs responsables dans les processus opérationnels et les chaînes de décision.

Pour cela, il a fallu d'abord développer des politiques internes propres au Groupe, lesquelles s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs. Par exemple, notre politique sur les hydrocarbures non conventionnels nous a conduits à ne plus financer les entreprises engagées dans le gaz de schiste. D'autres politiques s'appliquent aux chaînes de valeur, au respect des droits humains, etc. Ce que l'on constate, c'est qu'autrefois il n'y avait pratiquement pas de filtre, alors que maintenant les mailles du filet ne cessent de se resserrer à mesure que l'on s'efforce de mieux connaître nos clients. De ce point de vue, on peut dire que BNP Paribas joue un rôle très complémentaire des ONG. Si celles-ci font autant pression sur les banques, c'est parce qu'elles savent que nous avons des moyens très concrets de relayer leur action. Ce que les banques françaises font aujourd'hui assez bien, si on les

compare aux banques des autres pays.

Après la mise en place de politiques, vient l'industrialisation du dispositif. Nous sommes en train de construire un projet destiné à introduire concrètement, dans tous les processus de crédit et d'acquisition de nouveaux clients, des critères sociaux et environnementaux précis, homogènes, traités de manière systématique. Tout cela implique bien entendu des changements de processus, des développements informatiques, des formations, des nouvelles formes de gouvernance.

Enfin, il faut ajouter à cela la mesure de l'impact et le pilotage de notre portefeuille de crédits pour que celui-ci soit compatible avec les Accords de Paris. Aujourd'hui, on rapporte encore la performance financière au risque pris. Demain, il faudra mesurer l'impact de nos financements sur l'environnement et les autres critères ESG, ce qui implique de pouvoir mesurer ces facteurs et d'intégrer le big data.

C'est un processus qui peut prendre un certain temps pour obtenir in fine une méthodologie robuste.

Le deuxième grand chantier de transformation, c'est celui du « business à impact positif ». Quels produits vendre ? Quelles formes d'épargne ? Quels crédits ? Le but, c'est de développer notre offre pour accélérer la transition. Par exemple, nous accordons aux entreprises des crédits, appelés Sustainability-Linked Loans, dont le taux baisse si elles atteignent des objectifs sociaux et environnementaux prédéterminés ; nous mettons en place des incitations pour financer des projets responsables ; nous mettons à la disposition de nos clients des modèles qui permettent d'évaluer l'impact positif de leurs choix d'épargne (ces produits connaissent d'ailleurs un engouement très important actuellement) ; nous repensons notre modèle de crédit aux jeunes et aux étudiants pour enrayer les mécanismes de reproduction des élites et accroître les chances d'intégration de tous ; etc.

“  
Nous voulons devenir une grande banque de l'Économie Sociale et Solidaire.”

Le troisième chantier, tout aussi important, est culturel. Nous voulons devenir une grande banque de l'Économie Sociale et Solidaire. Cela passe d'abord par la création d'un vrai dispositif pour accompagner ces entreprises. Leur modèle économique étant très différent de celui des autres entreprises, il a fallu entraîner une centaine de chargés d'affaires aux spécificités de l'entrepreneuriat social. Cela a demandé un effort initial de formation important mais il nous a permis de lancer une vraie dynamique business sur ce secteur.

Voilà un point essentiel, je crois, qui reflète bien les changements culturels en cours : nous sommes en train de comprendre que la responsabilité n'est pas forcément une contrainte mais un champ d'opportunités économiques. C'est vrai pour l'ESS : nous avons gagné des clients et sommes maintenant mieux implantés dans les territoires. Mais c'est vrai aussi pour d'autres sujets comme la fin des investissements dans le gaz de schiste ou dans le charbon : tout est parti de convictions profondes, mais on se rend compte aujourd'hui que ce discernement était le bon, y compris sur le plan financier. Aujourd'hui, nous considérons que la pérennité d'une entreprise socialement responsable est plus forte : les modèles économiques les plus durables seront les plus résilients aux futures crises qui surviendront.

#### QUELLES DIFFICULTÉS RENCONTREZ-VOUS ? COMMENT FAITES-VOUS POUR GAGNER L'ADHÉSION DE 200 000 COLLABORATEURS D'UNE PART, ET CELLE DE VOS PARTIES PRENANTES DE L'AUTRE ?

Globalement, il n'y a aucune difficulté de fond

avec nos collaborateurs. Tous ou presque sont convaincus que ces sujets sont importants et que la direction que nous prenons est la bonne. Elle contribue à renforcer le sens de leur mission et donc leur satisfaction au travail.

Les vrais obstacles sont opérationnels. Comment se transformer dans la réalité ? Comment mener la transition et par où commencer ? À mon avis, le sujet fondamental, c'est l'empowerment de nos collaborateurs pour qu'ils gagnent en compétence et soient en mesure de prendre davantage d'initiatives sur ces questions-là. Même s'il est difficile de développer une vision dans des contextes d'incertitude et de changement permanent, c'est absolument nécessaire pour évoluer dans les métiers de la banque où nous avons des produits à cinq, dix, vingt ans et avons l'habitude d'accompagner nos clients sur plusieurs années, parfois toute une vie.

A cela s'ajoutent des transformations sur nos façons de travailler. Casser la routine est toujours perçu comme contraignant et pénible au départ, surtout pour nous qui avons été très affectés par la crise de 2008 sur le plan culturel et réglementaire. Tout ceci suppose une véritable acculturation à mener auprès des collaborateurs. Cela va de formations de très haut niveau en partenariat avec des universités pour nos cadres dirigeants, à la mise en place d'outils de partage de connaissances pour s'inspirer, se stimuler et co-construire de nouvelles solutions, en passant par des formations sur le terrain pour que nos employés soient capables d'être familiers avec les nouveaux business models. Nous avons aussi lancé une formation aux enjeux du développement durable disponible pour les 200 000 collaborateurs de notre groupe.

Le mécénat a également un rôle à jouer dans cette nouvelle donne, en impliquant toujours plus nos salariés dans des logiques sociales ou environnementales nouvelles. Afin de soutenir les associations d'intérêt général dans le monde entier, BNP Paribas a pour objectif d'offrir un million d'heures payées à ses collaborateurs pour

participer à des causes associatives. Derrière la dimension philanthropique de ces programmes, il y a la volonté que pas un seul de nos collaborateurs ne soit déconnecté de ce qu'on appelle « la vraie vie ».

**QU'EST-CE QUE LA CRISE LIÉE AU COVID19 VA CHANGER DANS VOTRE STRATÉGIE ? DANS QUELLE MESURE LES MOYENS ALLOUÉS INITIALEMENT À LA TRANSFORMATION RESPONSABLE DU GROUPE VONT-ILS ÉVOLUER DANS UN CONTEXTE DE CONTRACTION DE L'ÉCONOMIE ?**

Aucun changement de cap n'est prévu, au contraire : l'intention est clairement d'accélérer notre transformation responsable. Le confinement a d'ailleurs donné une impulsion extrêmement forte en ce sens. La crise que nous traversons est une épreuve collective dont nous ne sortirons qu'au moyen d'une grande solidarité.

Sur l'aspect culturel, nous avons constaté un vrai élan de solidarité et une explosion des demandes de volontariat de la part de nos collaborateurs. Là où la crise de 2008 avait affecté le moral des troupes, celle de 2020 a été l'occasion de nous engager pour la société et pour nos clients et de retrouver ainsi une certaine estime de nous-mêmes.

*Pendant le confinement, nous avons été un relais considérable de l'action publique et un soutien décisif pour les entreprises.*

En tant que banquiers, nous avons une responsabilité particulière : celle d'assurer la continuité des flux financiers, en aidant les professionnels et les entreprises à franchir le cap de la crise et de nombreux particuliers à s'adapter

à des difficultés inattendues.

Durant le confinement, les équipes de terrain ont fait preuve de beaucoup de courage en gardant ouvertes la quasi-totalité de nos agences, avec l'impact social fort qu'on peut imaginer dans certaines parties du territoire. Nous avons été aussi un relais considérable de l'action publique, avec la distribution de 90 000 PGE à fin juin 2020 (Prêts Garantis par l'État, NDLR) et la formation de près de 4 000 personnes aux spécificités de ce produit, le tout en un temps record. Sur les 4 premiers mois de l'année, BNP Paribas est la banque qui a le plus prêté aux entreprises européennes dans un contexte particulièrement difficile : sur la période que nous traversons, plus d'un euro sur cinq qui a été prêté aux grandes entreprises en Europe l'a été par BNP Paribas (21,4% de part de marché sur le marché des crédits aux grandes entreprises).

Enfin, sur un plan plus sociétal, BNP Paribas s'est également mobilisé dès le début de la crise sanitaire au travers d'un plan d'urgence de 55 Millions d'euros pour avoir un impact direct et rapide auprès du système hospitalier, de la recherche médicale et des institutions qui aident les personnes les plus fragiles et les jeunes défavorisés.

**MAINTENANT QUE LA PREMIÈRE VAGUE EST DERRIÈRE NOUS, QUEL BILAN DRESSEZ-VOUS DE CES MOIS SI SINGULIERS ? QUELLES BONNES PRATIQUES AVEZ-VOUS MISES EN PLACE ET SOUHAITERIEZ-VOUS CONSERVER POUR LA SUITE ?**

Pour résumer, je crois que la crise va favoriser le glissement vers un monde à la fois plus responsable et plus efficace. Le travail est plus digitalisé, les processus sont plus simples.

De manière plus structurelle, je crois que cette crise sanitaire nous a aussi permis de réhabiliter la question du bien commun. On a découvert que la dimension collective pouvait s'inviter dans le

destin individuel de chacun. Or c'est une réalité qu'on avait perdu de vue depuis des décennies, que l'on n'entendait plus que dans les témoignages de ceux qui avaient connu la guerre. Nous n'avions plus cette faculté de nous sentir concernés par le sort des autres, par la pauvreté ou la santé de nos semblables. Tout cela est en train de changer. Il y a maintenant une vraie prise de conscience, et le défi qui nous attend, c'est de transformer cette conscience non pas en paralysie mais en action.

*« À travers la résolution du problème collectif sur la santé, on a ouvert la voie de résolution de problèmes collectifs sur d'autres sujets, comme le climat ou l'inclusion sociale. »*

À travers la résolution du problème collectif sur la santé, on a ouvert la voie de résolution de problèmes collectifs sur d'autres sujets, comme le climat ou l'inclusion sociale. Désormais les gens comprennent mieux que des enjeux mondiaux requièrent l'engagement de chacun. Ce qui relevait de l'univers de la science-fiction appartient maintenant au domaine du plausible. Il n'est plus impossible d'envisager qu'un État dise un jour : « Maintenant, il fait trop chaud. On arrête toute activité industrielle pendant tel laps de temps et on limite nos déplacements. »

**OUTRE VOS RESPONSABILITÉS CHEZ BNP PARIBAS, VOUS ÊTES TRÈS ENGAGÉ DANS LE MONDE DE LA CULTURE. AUTEUR, ACTEUR, VOUS INTERVENEZ AUSSI À LA RADIO. QUEL RÔLE LA CULTURE JOUE-T-ELLE DANS VOS FONCTIONS CHEZ BNP PARIBAS ?**

La culture rend plus imaginaire et plus intelligent. Si on s'y intéresse avec franchise et curiosité, elle ouvre sur l'existence, c'est-à-dire à la fois sur la

compréhension de l'autre et sur les zones inexplorées de soi.

Je crois qu'on trouve dans la culture des sources de compréhension et de résolution de crises. Comme celle que nous connaissons en ce moment avec le racisme (Black Lives Matter, NDLR), qui est à mon sens une crise du regard, une crise de l'attention prêtée à l'autre.

« Il y a une chose terrible sur cette terre : c'est que tout le monde a ses raisons », disait Jean Renoir. C'est précisément cela que nous rappelle la culture. Le riche dans sa villa barricadée, la DRH avec ses habitudes de recrutement, le jeune de banlieue qui a décidé que le monde extérieur n'était pas fait pour lui : chacun, grâce à la culture, peut parvenir à s'extraire de lui-même. C'est exactement ce dont nous avons besoin aujourd'hui.

## COLLECTION "ART DE LA TRANSFORMATION"

## #01

**Du projet à la transformation**  
Introduction à la transformation selon Kea & Partners  
Interview de **Didier Pineau Valencienne**

## #02

**Pas de transformation durable sans transformation des comportements**  
Interview de **Michel Bon**

## #03

**Ne misez pas tout sur le mode projet !**  
Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable  
Interview de **Jacques Maillot**

## #04

**Pourquoi transformer ? Pour aller où ?**  
> 3 situations de transformation  
> À chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible  
Interview de **Marc Spielren**

## #05

**Les conditions de la mise en mouvement des hommes**  
Interview de **Franck Riboud**

## #06

**Le pilotage de la transformation**  
> Passer des projets à la transformation  
> Bâtir le programme ... et son indispensable « tonneau »  
Interview de **Christian Balmes**

## COLLECTION "TRANSFORMATION STRATÉGIQUE"

## #08

**Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance**  
> Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance  
> Les forces et les limites des deux approches  
> Les choix à faire par le dirigeant

## #10

**CULTIVER SES DIFFÉRENCES**  
**La stratégie créative**  
Avec l'interview de **Jacques-Olivier Chauvin**  
**L'immatériel, un capital à faire fructifier**  
Avec l'interview de **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

## #13

**Se réinventer par la stratégie créative**  
Avec l'interview de **Geneviève Giard**  
**Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes**  
Avec l'interview de **Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

## #18

**THE KINDLED COMPANY**  
**Personnalité d'entreprise : l'atout maître**  
Avec l'interview de **Serge Papin**  
**Digital : Comment créer de nouveaux actifs ?**  
Avec l'interview de **Philippe Germond**  
**Prenez soin des craft pots autant que des high pots**  
Le ReXi, un outil pour mesurer le ROI immatériel

## #23

**LA TRANSFORMATION SOCIO-DIGITALE**  
Les trois ingrédients de la transformation socio-digitale : technologie, data et facteur humain  
**Une révolution à visage humain**  
**Ne laissons pas aux GAFAs l'exclusivité des plateformes bifaces**  
Avec l'interview de **Amélie Oudéa-Castéra** : « le coup de génie du digital, c'est la polarisation sur le client »  
Avec l'interview de **Meriem Ryadi** : « la transparence créée par le digital change l'exercice de notre métier »

## COLLECTION "TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE"

## #12

**LA TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE #1**  
**Entretien avec Jean-Christian Fauvet**  
> 40 ans de sociodynamique  
**La transformation sociodynamique**  
**Entretien avec Jean-René Fourtou**  
> La dynamique de l'action  
**Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe,**  
par **François Jullien**

## #14

**LA TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE #2**  
**Conduire la transformation sociodynamique**  
> Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir  
**Favi, entreprise sociodynamique et performante**  
**La volonté est-elle un mythe ?** par **François Jullien**  
Interviews de **Dominique Mary** et **François-Daniel Migeon**

## #17

**LA TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE #3**  
**Rendre Hommage à Jean-Christian Fauvet,**  
**un projet hautement sociodynamique**  
**Morceaux choisis de La lettre de la sociodynamique**  
> Le style de management  
> La stratégie des alliés  
> Comprendre la relation entre deux acteurs...  
> Le jeu des événements  
> Dedans / dehors  
> L'auto-organisation  
> L'unité d'appartenance  
> Le management par les Hommes ou par les procédures ?

## COLLECTION "ENTREPRISE RESPONSABLE"

## #09

**DÉVELOPPEMENT DURABLE**  
**Développement durable, "It's the economy, stupid!"**  
**Choisir son centre de gravité**  
Interviews de **Bertrand Collomb** et **Henri Molleron**

## Hors-série

**DÉVELOPPEMENT DURABLE : PASSER DE L'INTENTION STRATÉGIQUE AUX RÉSULTATS CONCRETS**  
**Point de vue de Kea & Partners et synthèse de la table ronde avec Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khélif, Henri Molleron**

## Hors-série

**"VERS UNE SOCIÉTÉ DURABLE : DEUX DIRIGEANTS ENGAGÉS DÉBATTENT"**  
**Point de vue de Kea & Partners**  
**Compte-rendu du débat entre Michel-Edouard Leclerc et Franck Riboud**

## #15

**Sustainability: a holistic business opportunity**  
> Executive workshops with **Richard Barrett, Göran Carstedt, Eva Karlsson, Malin Ripa, Holger Rust, Hélène Valade, Alexander Zschocke**

## #21

**L'HEURE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE**  
**Préface de Jacques Attali**  
**La responsabilité d'entreprise :**  
> plus qu'une obligation, un levier de performance  
**Brand'Gagement :**  
> l'engagement comme condition des marques durables  
**Interview d' Andrea d'Avach**  
> Le luxe réinventé par la RSE  
**Interview de Thibaut Guilluy**  
> Assumer ses actes passés, présents, futurs  
**Interview de Patrick Viveret**  
> Retour à l'éthique et au discernement

## COLLECTION "ENTREPRISE ALERTE"

## #16

**LEADERSHIP ET STRUCTURE**  
**1. Une approche pragmatique du leadership**  
Interview de **Marc El Nouchi**  
> Participer à une cohorte de leaders, une expérience inédite  
**Interview de Vincent Mascré et François Tarel :**  
> Transformation managériale, le silence est d'or  
**Interview d' Isaac Getz :**  
> Fin du management ou nouvelle ère ?  
**Structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants**

## #19

**L'ENTREPRISE ALERTE ET (DÉ)MESURÉE**  
**Le modèle de l'entreprise alerte by Kea**  
**Retour aux sources de la mesure, par François Jullien**  
**L'entreprise (dé)mesurée**  
> Gagner en initiative ce que l'on perd en contrôle  
**Interview de Vincent Mascré et Goulia Claveau**  
> En finir avec les indicateurs pastèques  
**Interview de Florence Picard**

## #20

**LES CHEMINS DE L'AUTONOMIE DANS L'ENTREPRISE**  
**Organisation autonome : question de méthode...**  
**Interview de Michel Hervé**  
> Groupe Hervé : l'entreprise démocratique  
**Changement de cap pour les fonctions Corporate**  
**Interview d' Henri Molleron**  
> La direction environnement de COLAS : plus coach que régalienn

## #22

**ENTREPRISE ALERTE, ESPÈCE EN VOIE D'APPARITION**  
**Vivre plutôt que survivre**  
**Le modèle de l'Entreprise Alerte**  
**Les clés du succès dans un monde VUCA par Jean Staune**  
**Interview de Jean-Dominique Senard**  
> La responsabilisation en réponse à un monde complexe  
**Interview d' Alain Dinin**  
> Penser l'entreprise comme une personne  
**Interview de Stéphane Dedeyan**  
> Susciter l'urgence de changer malgré l'apparente stabilité

Tous ces numéros sont accessibles en ligne - [www.kea-partners.com/espace-mykea](http://www.kea-partners.com/espace-mykea)  
Pour recevoir un ou plusieurs numéros en version imprimée ou en PDF, contactez-nous via l'adresse mail : [larevue@kea-partners.com](mailto:larevue@kea-partners.com)



Kea & Partners est le 1<sup>er</sup> cabinet européen de conseil en stratégie devenu entreprise à mission. Ses consultants – 200 en France et 500 dans le monde, à travers The Transformation Alliance – sont répartis dans 15 bureaux différents et cultivent l'interdisciplinarité nécessaire à la réussite de grands projets de transformation : stratégie, RSE, innovation, digital, data, management.

**Sa raison d'être : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable ».**

Economie **souhaitable**  
by **Kea**



Economie souhaitable est le think & do tank du Groupe Kea. Il vise à offrir aux décideurs un contenu de qualité sur les mutations du marché et les contours du monde à venir. Il associe l'expertise du conseil aux travaux de recherche les plus en pointe dans les champs scientifique, économique & social.

[www.kea-economie-souhaitable.com](http://www.kea-economie-souhaitable.com)