

LAB'THAZAR

LA TRANSFORMATION
DÉCRYPTÉE,
À LA LOUPE
DE BALTHAZAR.

#2

EN ROUTE VERS
LA TRANSFORMATION
RESPONSABLE

BALTHAZAR A 20 ANS

**SPORT & MANAGEMENT :
DU TERRAIN DE JEU AU BUREAU**

**RIEN NE SE PERD, RIEN NE SE
CRÉE, TOUT SE TRANSFORME**

#2

LAB'TH

HAZAR



é ddit

C'est avec plaisir que je vous présente cette seconde édition du Lab'thazar qui met en lumière le cheminement de Balthazar autour du conseil responsable.

Chez Balthazar, nous sommes convaincus que le conseil de demain sera un conseil responsable et durable. C'est aujourd'hui une nécessité vitale pour amorcer le monde de demain. Nous considérons comme un devoir de s'engager dans cette voie et d'être moteur et acteur dans la prise de conscience des entreprises. Dans le monde fluctuant qui est le nôtre, nous avons l'opportunité et la responsabilité de guider nos clients vers une transformation durable qui les rend plus robustes.

À travers ce Lab'thazar, nous avons souhaité vous partager nos explorations, nos expériences et nos convictions sur ce sujet encore si difficile à appréhender clairement. Comme à notre habitude, nous donnons la parole à tout notre écosystème : à nos équipes, à nos partenaires, à nos clients, car c'est ensemble que nous construisons l'avenir.

Nous sommes convaincus chez Balthazar que l'entreprise est un organisme vivant. Elle est une partie intégrante d'un écosystème, et sa prospérité durable dépend de sa contribution positive à l'ensemble de ses parties prenantes. Aujourd'hui, plus que jamais, nous sommes témoins d'une évolution vers des entreprises responsables, celles qui intègrent pleinement les enjeux sociétaux dans leurs modèles économiques. Et pour ce second numéro, nous en profitons aussi pour célébrer nos 20 ans !

Depuis maintenant plus de deux décennies nous aidons les organisations à s'engager sur leur essentiel pour leur permettre d'apporter au monde ce qu'elles ont de meilleur. Je vous invite donc à plonger dans ces pages, à explorer notre cheminement et nos réflexions sur la transformation responsable, et sur bien d'autres sujets. Le Lab'thazar est une fenêtre ouverte sur notre monde, un monde où la transformation a du sens.

Jean-Noël Felli



OS

Chères lectrices, chers lecteurs,

C'est avec une immense joie que nous vous présentons la deuxième édition du Lab'thazar. Comme pour le premier numéro, cette revue est le fruit d'une collaboration collective, un tissage d'idées, de réflexions et de perspectives diverses. Chaque article, chaque rencontre, chaque prise de position représente un morceau de Balthazar. Sa création s'est faite dans la joie, le partage et l'envie. C'est ce qu'on appelle chez Balthazar le SEL – le Sens, l'Énergie et le Lien. Une fois de plus, nous avons mis cœurs et âmes dans son écriture pour vous proposer une revue au plus proche de ce que Balthazar fait de mieux : éveiller le questionnement et proposer une vision du monde.

Ce second numéro se pose notamment la question des défis auxquels toutes les entreprises devront faire face : le bouleversement climatique et ses conséquences sur nos sociétés. Experts des transformations, nous nous posons donc la question de la transformation responsable. Nous avons voulu rendre compte à travers ce numéro de notre démarche de réflexion que nous avons initiée sur ce sujet.

C'est sans doute la raison pour laquelle nous avons choisi d'arborer notre couverture avec un Quetzal.

Cet oiseau, originaire d'Amérique Centrale se révèle être un choix symbolique idéal pour ce deuxième numéro. Oiseau vénéré par les Mayas et les Aztèques, il est un symbole sacré de liberté et incarne la connexion spirituelle entre l'homme et la nature. De nos jours, bien que le Quetzal ait disparu du Guatemala, où il est le symbole national (il a même donné son nom à la monnaie du pays !), il est préservé à l'état sauvage avec succès au Costa Rica. Cette dualité entre disparition et préservation met en lumière les défis environnementaux et l'espoir que des actions peuvent permettre de changer les choses.

Désormais, vous avez cette seconde édition dans vos mains. Libre à vous de lire les passages qui vous inspirent ou qui attisent votre curiosité. En parcourant ces pages, nous espérons que vous ressentirez l'énergie, la passion et la curiosité dont nous avons fait preuve.

Ce Lab'thazar s'adresse à vous, nos clients, nos partenaires et tous ceux qui croisent notre chemin. C'est un reflet de notre engagement envers notre écosystème.

L'équipe du Lab'thazar



L'ÉQUIPE DE RÉDACTION



Lise BEAUNÉE



Tobie BONPAIN



Nicolas CROMBEZ



Tobias ÉTIENNE-
GREENWOOD



Jean-Noël FELLI



Mélanie FLAMENT



Arabelle
LAURANS DE FÄY



Matthias LAURENT



Mahaut
de LOGIVIÈRE



Patrick OTTAVI



Mathilde de RIVAZ



Louise BERMEJO



Matthieu BIAVA



Mathis BIGNON



Elsa CUISINIER



Olivier DAHAN



Grégory DUBOIS



Nicolas GOLDBERG



Sébastien HÉBERT



Gauthier LASSALLE



Georges LEQUERRÉ



Florian ORTEGA



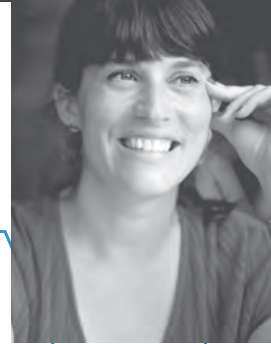
Pablo RIGAUD



Paul Antoine SAGOT



Alexandra SOKOLENKO



Claire VACHEZ

TAZAR

CONTRIBUTEURS

Philippe Bana, Président de la Fédération Française de Handball / **Yannick Bazin**, Directeur Sportif du Paris Volley / **Sarah Brosselette**, co-fondatrice de Mon Livre Calamagui / **Matthieu Chabanel**, DG de SNCF Réseau / **Fanny Demulier**, Veolia, Directrice Raison d'Être et Parties Prenantes / **Marie-Laure Devant**, Lumia, ex-Chargée de projet régénératif chez LUMIA / **Karim Duval**, Humoriste et intervenant / **Miles Frydman**, Directeur chez Patrick Mathieu Singularité / **Gaspard Gillibert**, Préparateur mental et régénérateur sportif / **Luc Nadal**, DG de CEVA Logistics Europe / **Nelly Recrosio**, Directrice Marché d'Affaires chez EDF / **Paul-Antoine Sagot**, Chargé de compte chez Energisme / **Christophe Sempels**, Co-fondateur, Directeur Général & de la Recherche-Action chez LUMIA / **Dominique Turcq**, Ancien Directeur Associé chez McKinsey & fondateur de l'Institut Boostzone

Avec la participation exceptionnelle de **Mayeul** (12 ans), **Colombe** (10 ans), **Margaux** (10 ans), **Apolline** (7 ans), **Gaspard** (7 ans) et **Paul** (5 ans).

L'agence Memory - **Véronique Ferrand-Simon**, **Camille Haas**

Julien Laurent - Auteur de la bande dessinée " Demain commence aujourd'hui" et inventeur du personnage d'Astrid.

Et **Astrid** - Du haut de ses 9 ans, Astrid n'a pas sa langue dans sa poche. Citoyenne d'un monde incertain marqué par l'angoisse du réchauffement climatique, et où les technologies - sous couvert de progrès - emmènent parfois vers plus d'absurdités et d'inégalités, Astrid pointe avec malice nos incohérences et nos contradictions.





THE EPIC COM 212 854 2700 TEXT EPIC TO 7841



Sommaire

Balthazar a 20 ans !

20-31

22-23
NOTRE RAPPROCHEMENT
AVEC COLOMBUS CONSULTING

24-25
BALTHAZAR : UN NOM DONNÉ AU HASARD ?

26-27
REGARDS CROISÉS DE NOS CLIENTS

28-31
LE PETIT PRINCE ET BALTHAZAR

Cheminons la transformation responsable

44-87

PARTIE 1 : NOTRE PRISE DE CONSCIENCE...

48-51
LA TRANSFORMATION RESPONSABLE
AU SEIN DU GROUPE COLOMBUS

52-55
LE PARCOURS DE LA CEC : SE POSER
LES BONNES QUESTIONS POUR AUGMENTER
SON IMPACT

PARTIE 2 : ...ET CELLES DE NOTRE ÉCOSYSTÈME

58-65
ÉNERGIE ET MOBILITÉ : L'INTERVIEW CROISÉE DE
NELLY RECOSIO, MATTHIEU CHABANEL
ET LUC NADAL

66-71
L'INTERVIEW DE DOMINIQUE TURCQ,
ANCIEN DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ MCKINSEY
& FONDATEUR DE L'INSTITUT BOOSTZONE

72-75
L'INTERVIEW DE FANNY DEMULIER,
DIRECTRICE RAISON D'ÊTRE ET PARTIES
PRENANTES, VEOLIA

76-81
LUMIA, CABINET DE CONSEIL DE L'ENTREPRISE
RÉGÉNÉRATIVE PAR MARIE-LAURE DAVANT
ET CHRISTOPHE SEMPELS

82-87
REGARDS D'ENFANTS SUR
L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

Sport et management : du terrain de jeu au bureau

102-125

104-109
COACH SPORTIF ET MANAGER,
MÊMES COMPÉTENCES ?

110-113
SE TRANSFORMER POUR CONTINUER À GAGNER :
LES MOTS DE YANNICK BAZIN,
DIRECTEUR SPORTIF DU PARIS VOLLEY

114-119
L'INTERVIEW DE PHILIPPE BANA, PRÉSIDENT DE
LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL (FFHB)

120-125
L'INTERVIEW DE GASPARD GILIBERT,
PRÉPARATEUR MENTAL ET RÉGÉNÉRATEUR SPORTIF

Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme

12-14

LES MOTS DU DIALOGUE

15-17

L'INCARNATION DU DIRIGEANT

18-19

LA RAISON D'ÊTRE : UN DOUTE EXISTENTIEL FÉCOND ?

32-35

HPI, HPE OU ZÈBRES : COMMENT INCLURE
CETTE FORCE DANS LE COLLECTIF ?

36-39

RSE : DONNER SA JUSTE PLACE À LA SOCIÉTÉ :
UN PARI GAGNANT

40-43

LA SEMAINE DE 4 JOURS : UNE UTOPIE SOCIALE ?

88-93

L'AVENIR ÉNERGÉTIQUE FRANÇAIS, DIALOGUE
ENTRE NICOLAS GOLDBERG ET FLORIAN ORTEGA

94-99

L'INTERVIEW DE KARIM DUVAL, HUMORISTE
ET INTERVENANT

100-101

L'INTERVENTION TEDx DE JEAN-NOËL FELLI

126-129

DU FEEDBACK À LA CULTURE DU FEEDBACK...
ET S'IL N'Y AVAIT QU'UN PAS ?

130-133

LES NOUVEAUX ENJEUX
D'UNE MARQUE EMPLOYEUR À IMPACT

134-137

ARRÊTONS AVEC LE PURPOSE WASHING

138-141

LA TRANSFORMATION RESPONSABLE
ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



DIRECTION DE LA PUBLICATION

Sébastien Hébert - Tobias Étienne - Alexandra Sokolenko

COMITÉ ÉDITORIAL

Sébastien Hébert - Tobias Étienne
Alexandra Sokolenko - Pablo Rigaud - Olivier Dahan
Véronique Ferrand-Simon - Camille Haas

CHEF DE RUBRIQUE

Jean-Noël Felli - Gregory Dubois
Sébastien Hébert - Tobias Étienne

DIRECTION ARTISTIQUE

Agence Memory

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Pablo Rigaud

ÉDITION

Agence Memory



LES MOTS DU DIALOGUE

PAR CLAIRE VACHEZ

Si la Raison d'être est l'expression de la singularité et de l'utilité de l'entreprise, l'enjeu est surtout d'en faire un levier pour un dialogue stratégique ouvert. Cela passe par la réinvention de la gouvernance d'entreprise et par l'apprentissage d'une culture de la coopération, au service de la pérennité de l'entreprise.

La mode était à la raison d'être, elle est désormais au « raison d'être bashing ».

Selon ses détracteurs, qui semblent toujours plus nombreux, la raison d'être n'a peut-être pas tous les défauts, mais elle en a beaucoup. « Elle n'est pas assez concrète », « ce sont d'ACTES dont nous avons besoin », « avec ses mots valises, elle sonne creux », « elle n'est pas suivie d'engagements », etc. Bref, la raison d'être, c'est beaucoup de (beaux) mots pour pas grand-chose.

Cependant, force est de constater qu'à minima, les mots de la raison d'être font beaucoup parler, et ils font parler beaucoup de monde !

Et c'est là l'une des réussites de la raison d'être : faire entrer les personnes « concernées » par l'entreprise dans un dialogue, tantôt apaisé, tantôt moins, empreint parfois de dogmatisme, mais un dialogue néanmoins.

Le temps de la définition de la raison d'être est une phase riche en débats. Beaucoup choisissent d'impliquer les salariés, puisqu'ils vivent et font l'expérience de l'entreprise au quotidien. Certains consultent également les parties prenantes externes, premier pas vers un dialogue approfondi avec les acteurs clés de l'écosystème.

Après cela, le questionnement stratégique que nourrit la raison d'être pousse à entretenir une discussion ouverte sur les enjeux et les impacts

de l'entreprise. Au-delà de l'enjeu d'acceptabilité, il s'agit de trouver collectivement des solutions aux problèmes complexes posés, mais surtout, d'assurer la pérennité de l'entreprise.

L'entreprise est un organisme vivant. Elle fait donc partie d'un écosystème qu'elle doit nourrir pour que celui-ci la protège à son tour. Elle ne sera prospère durablement que si elle est utile à l'ensemble de ses parties prenantes. Seules celles qui intègrent pleinement les enjeux sociétaux dans leurs modèles économiques, atteindront une performance durable.

ET C'EST LÀ L'UNE DES RÉUSSITES DE LA RAISON D'ÊTRE : FAIRE ENTRER LES PERSONNES " CONCERNÉES " PAR L'ENTREPRISE DANS UN DIALOGUE, TANTÔT APAISÉ, TANTÔT MOINS, EMPREINT PARFOIS DE DOGMATISME, MAIS UN DIALOGUE NÉANMOINS.

Ouvrir la gouvernance pour prendre en compte la complexité

La démarche « +1 » expérimentée par Veolia est à cet égard particulièrement inspirante : il s'agit d'un dispositif de concertation mobilisant 50 parties prenantes issues d'horizons différents, (salariés, clients, actionnaires, société, planète), pouvant être activé lors d'un projet opérationnel local ou lors de la définition du nouveau projet stratégique.

Entretenir ce dialogue¹ dans le temps et à un niveau stratégique nécessite une gouvernance ouverte et connectée au processus de prise de décision : les entreprises peuvent ainsi choisir de mettre en place des comités de parties prenantes ad hoc (comité de mission pour les sociétés à mission) ou de faire évoluer leur gouvernance existante. Si la loi Pacte a renforcé la présence des représentants des salariés au conseil d'administration, l'ouverture vers l'externe demeure encore trop souvent limitée (aux clients, salariés et fournisseurs) et éloignée des arbitrages stratégiques.

Cette difficulté à ouvrir plus largement la gouvernance tient à l'attachement à un certain rapport de force et à la crainte de voir s'asseoir à la table de discussion des acteurs que l'on a moins l'habitude d'impliquer mais reflétant la pluralité des enjeux et impacts de l'entreprise (ONG, associations de consommateurs, ...).

Cependant, refuser le dialogue ne clôturera pas le débat. Ce dernier se fera ailleurs, avec le risque de voir apparaître une polarisation des intérêts et la confrontation de visions simplistes ou caricaturales ne prenant pas en compte la complexité des sujets.



**CETTE DIFFICULTÉ À
OUVRIR PLUS LARGEMENT
LA GOUVERNANCE TIENT
À L'ATTACHEMENT À UN
CERTAIN RAPPORT DE FORCE
ET À LA CRAINTE DE VOIR
S'ASSOIR À LA TABLE DE
DISCUSSION DES ACTEURS
QUE L'ON A MOINS
L'HABITUDE D'IMPLIQUER.**

Développer la culture de la coopération

Enfin, pour tenir un dialogue de qualité, il ne s'agira pas d'additionner les points de vue différents mais de développer une culture de la coopération reposant sur des compétences particulières (écoute, intelligence relationnelle, etc.) permettant d'accepter la contradiction, de dépasser les divergences pour trouver des chemins d'équilibre et de compréhension.

Claire Vachez

¹ Lire l'interview de Fanny Demulier page 72.

RIEN NE SE PERD, RIEN NE SE CRÉE, TOUT SE TRANSFORME

RAISON D'ÊTRE : L'INCARNATION DU DIRIGEANT

PAR MILES FRYDMAN



Nombre d'entreprises ont désormais officialisé leur raison d'être. Bien sûr ces déclarations d'intention resteront lettres mortes si l'on en reste là. Le temps est à la mise en œuvre, aux preuves.

Alignement des planètes

Mercredi 15 février 2023, Pascal Demurger intervient sur le plateau de France Info pour l'émission "Léco du mercredi". Un an après les révélations du livre les « Fossoyeurs » à propos d'ORPEA qui avait déclenché une légitime vague d'indignation, le Directeur Général de la MAIF est interrogé sur le sens de sa participation au sauvetage d'ORPEA, qui sur le papier peut surprendre. Il explique que "De cela dépend notre dignité à tous". L'émotion est palpable et de toute évidence sincère. Le dirigeant apporte ici une preuve de la raison d'être de l'entreprise qu'il dirige - "l'attention sincère à l'autre et au monde" - tout en lui donnant un sens très personnel.

Au-delà de l'authenticité de la prise de parole, une cohérence se dégage de ce moment fort. Cohérence avec tout ce que la MAIF entreprend depuis maintenant des années (transformation de l'expérience client, reversement aux sociétaires des primes perçues pendant le premier mois de confinement sanitaire, dividende écologique...), établissant des liens entre des annonces et des événements divers comme une ligne droite entre des points épars. Cohérence entre la raison d'être de l'entreprise et les convictions intimes de son dirigeant.

Mettre l'ambition du dirigeant au service de l'entreprise et non l'inverse.

L'enjeu d'incarnation de la raison d'être par le dirigeant s'inscrit dans une évolution plus large de son rôle. Sa fonction s'éloigne en effet de plus en plus d'une position que l'on pourrait schématiser comme de toute-puissance.

Jusqu'à récemment, il pouvait être admis de la part d'un dirigeant accédant au sommet de la hiérarchie de son organisation qu'il puisse modeler l'entreprise à son image et qu'il attende de ses équipes qu'elles se mettent en conformité.

Avec la prise de conscience que les organisations ont leur raison d'être, voire leur personnalité propre, un nouveau modèle de leadership émerge dans lequel le dirigeant admet que l'ADN de son entreprise est plus fort que lui, et qu'il finira par lui résister s'il n'en tient pas compte. Il sait que prendre la direction d'une entreprise correspond - pour reprendre le vocabulaire cher aux juristes - à réussir la rencontre entre une personne physique, lui, et une personne morale, son entreprise. Plutôt que d'imposer son projet, il souhaite conjuguer sa singularité personnelle avec celle de son entreprise, afin que 1 + 1 fasse 3. Ce faisant il invite tous les collaborateurs de son organisation à en faire autant. Renonçant à se faire tout-puissant, il cherche la pleine puissance pour lui-même, pour son entreprise

De la raison d'être à la raison d'en être du dirigeant

ainsi que pour ses équipes.

Un dirigeant peut se contenter de mettre au service de son entreprise ses compétences et son expérience. Mais il peut aussi comprendre qu'il est appelé dans ses fonctions pour remplir une mission, plus ou moins tacite, et qu'il est vraisemblablement en position de l'accomplir.

En d'autres termes, un dirigeant qui souhaite incarner la raison d'être de son entreprise doit dans un premier temps travailler sa raison d'en être, et répondre à des questions incontournables comme :

- Pourquoi suis-je là ? Pourquoi moi ?
- Comment la raison d'être de mon entreprise résonne-t-elle avec mes convictions ?
- Comment puis-je contribuer personnellement au projet de mon entreprise ?

Devenir un leader à impact

Dans un monde où l'incertitude est devenue la norme, la raison d'être de l'organisation est une boussole stratégique essentielle pour le dirigeant. Afin d'en faire un usage convaincant et inspirant, il se doit de la faire entrer en résonance avec ses ressorts personnels.

C'est le secret de l'incarnation. Les dirigeants qui maîtriseront cet art subtil susciteront un engagement hors-normes au service d'une plus grande utilité sociétale.

Miles Frydman





LA RAISON D'ÊTRE : UN DOUTE EXISTENTIEL FÉCOND ?

PAR MAHAUT DE LOGIVIÈRE

Depuis 2019, la loi PACTE incite les entreprises à se doter d'une raison d'être. En effet, les décisions de l'entreprise ne sont pas seulement guidées par la raison d'avoir (recherche du profit) mais aussi par une utilité, un intérêt collectif auquel l'entreprise cherche à répondre, ce qui lui confère une mission singulière au sein de la société. Malheureusement, force est de constater qu'en pratique, lorsque l'entreprise cherche à se doter d'une raison d'être, elle ne se livre parfois qu'à un strict exercice de communication. Comment dès lors aider les entreprises à se doter d'une raison d'être qui les transforme durablement et en profondeur aux niveaux individuel et collectif ? Deux convictions se présentent alors :

1 - LA PRATIQUE D'UN "DOUTE EXISTENTIEL", SELON LES TERMES DU RAPPORT NOTAT SENARD, DOIT PERMETTRE DE FORMULER UNE RAISON D'ÊTRE AUTHENTIQUE FONDÉE SUR L'IDENTITÉ SINGULIÈRE DE L'ENTREPRISE.

Ici nous suggérons de distinguer la raison d'être dite énoncée (lettre de la loi Pacte), formulation ramassée souvent affichée à visée de communication, de la raison d'être dite authentique (esprit de la loi Pacte), questionnement existentiel fondé sur la conscience que l'entreprise a des raisons pour lesquelles elle existe (répondre à tel ou tel besoin sociétal, environnemental, etc). Celle-ci dépasse largement celle-là, tant en termes d'ambition que d'impact, puisqu'elle est l'expérience d'un doute qui s'apparente largement à un exercice d'introspection qui peut être guidé à l'aune des mantras suivants, associés à des propositions de méthodes :

« **Prends conscience de toi-même** », en révélant l'histoire de l'entreprise pour susciter une prise de conscience de son identité singulière.

« **Connais-toi toi-même** », en récoltant les ingrédients clés de sa singularité, de ses recettes de succès, pour créer les conditions d'une reconnaissance individuelle et collective.

« **Deviens ce que tu es** », en réfléchissant à ses convictions fondamentales pour formuler une raison d'être authentique et les engagements associés. C'est alors que l'entreprise donne à ses décisions une orientation sur le long terme qui vient articuler ses actions avec ses convictions.

2 - ENFIN, POUR S'ASSURER QUE LA RAISON D'ÊTRE SOIT INCARNÉE DANS LES PRATIQUES ET INFUSÉE DANS TOUS LES CHAMPS DE L'ENTREPRISE, IL S'AGIT DE RÉFLÉCHIR À SON OPÉRATIONNALISATION.

Trop peu souvent investie, elle consiste à traduire l'identité singulière de l'entreprise dans l'action, qu'il s'agisse du projet collectif de l'entreprise ou des motivations individuelles des collaborateurs. Ainsi permet-elle d'activer la raison d'être de l'entreprise au niveau de sa mission, sa stratégie, sa structure, son activité, etc. Véritable levier de transformation, cette opérationnalisation génère une montée en conscience de la responsabilité individuelle et collective, associée au mantra suivant :

« **Dis ce que tu fais, fais ce que tu dis** ».

En termes de méthode, on pense notamment à la mise au jour de principes d'action, maximes qui facilitent la prise de décision, et qui font écho à l'ADN de l'entreprise. Moins théoriques, ils sont plus facilement activables au sein des rituels de l'entreprise que leur alter ego, les valeurs. On peut également citer la recherche de la raison d'en être de chaque collaborateur, versant individuel de la raison d'être collective. Elle permet de renforcer l'engagement individuel et correspond au sens et à l'utilité que chaque salarié trouve dans ses tâches quotidiennes en écho avec les engagements pris par son entreprise.

Si se doter d'une raison d'être c'est faire l'expérience d'un doute existentiel, les deux convictions s'impliquent nécessairement l'une et l'autre. Loin d'être un frein, le doute a la vertu d'être un tremplin pour mener vers sa résolution, et permet une sincère remise en question. La raison d'être dessine alors parfois un chemin vers une transformation de l'entreprise qui doit prendre les traits d'une (re)conversion.

¹ Raison d'être des entreprises : de l'intention à l'action ? Trois ans après la loi PACTE, l'état des lieux, BCG BrightHouse, mai 2022.



BALHAZAR A 20 ANS

22-23

NOTRE RAPPROCHEMENT AVEC COLOMBUS CONSULTING

24-25

BALHAZAR : UN NOM DONNÉ AU HASARD ?

26-27

REGARDS CROISÉS DE NOS CLIENTS

28-31

LE PETIT PRINCE ET BALHAZAR

AUANT-PROPOS

Une organisation est un organisme vivant doté de son identité et de son ADN propre.

En 20 ans, une conviction forte n'a pas changé chez Balthazar : celle qui élève l'organisation à un statut particulier. Depuis sa création, Balthazar a traversé différentes étapes qui ont façonné l'organisation que nous connaissons aujourd'hui : du premier incubateur de start-up français en 2003 au développement de l'approche basée sur la singularité des organisations en 2008, pour finalement aboutir au développement de trois expertises fonctionnelles : Agency, Akademy et Strategy. Aujourd'hui, Balthazar est une organisation mature, orientée vers une transformation responsable.

Nous sommes fiers d'avoir accompagné plus de 400 entreprises de toutes tailles. Aujourd'hui, Balthazar a renforcé ses liens avec un partenaire clé partageant notre vision forte de l'entreprise et de la transformation : Colombus Consulting. Après ces 20 premières années, c'est l'aboutissement d'un impact encore plus fort sur les organisations.

À travers ce premier dossier du Lab'thazar#2, nous souhaitons vous conter des histoires et des références qui nous sont chères. Vous découvrirez toutes les histoires cachées derrière notre logo, la place que Balthazar occupe chez nos clients via un prisme qui nous tient à cœur : l'animal. Mais aussi notre intérêt fort pour l'œuvre de Saint-Exupéry, "Le Petit Prince" à travers une interview assez particulière.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Jean-Noël FELLI et Patrick OTTAVI

2 ENTREPRISES, 1 MISSION

BALTHAZAR


Colombus
Consulting

Le Groupe Colombus Consulting et le Groupe Balthazar, deux cabinets de conseil en stratégie et en management, experts de la transformation des organisations, se rapprochent avec l'ambition de devenir un acteur majeur de la transformation responsable des organisations en France.

Ensemble, ils comptent plus de 300 consultants et un chiffre d'affaires de plus de 55 millions d'euros en 2023.

En cohérence avec leurs raisons d'être, les deux cabinets, Sociétés à Mission, sont animés par la même volonté de faire du conseil responsable, une approche singulière, puissante et engagée, réconciliant la performance économique, l'engagement environnemental et la responsabilité sociale.

Les grands enjeux actuels - neutralité carbone, adaptation aux changements climatiques, biodiversité, emploi, transformation du travail - dans un monde dont les ressources s'épuisent et la croissance s'essouffle - amènent les

entreprises à envisager des changements stratégiques importants et à prendre en compte de nouveaux axes de direction. Ce mariage de visions et de compétences est stratégique dans la volonté des deux groupes d'agir positivement et d'amplifier l'impact positif des transformations engagées en accompagnant leurs clients de bout en bout, depuis la mobilisation des équipes dirigeantes jusqu'à la conduite opérationnelle du changement.

Fort de son expertise sectorielle dans les domaines de l'énergie, la finance, l'assurance et la mobilité, le nouvel ensemble a l'ambition d'accélérer sa croissance à la fois interne et externe pour répondre aux enjeux de transformations responsables des entreprises. « Chez Columbus Consulting, nous sommes experts de la transformation à grande échelle, et nous sommes convaincus que pour opérer de vrais changements de business model, ou pour accompagner les organisations dans des transformations lourdes, il faut une mobilisation et une volonté politique sans failles des dirigeants. Or, travailler la raison d'être et les nouveaux modèles économiques des entreprises avec les directions générales, c'est justement l'un des métiers de Balthazar, aux côtés des expertises en méthodologie de conduite du changement et de développement des compétences. Ce rapprochement nous permettra, à l'avenir, d'accompagner nos clients de bout en bout sur les changements de business models nécessaires face aux mutations actuelles, en conciliant nos savoir-faire », explique Elsa Cuisinier, présidente du groupe Columbus Consulting, qui a pris une participation majoritaire à hauteur de 80% dans Balthazar.

Expert reconnu sur les enjeux de transformation et d'accompagnement du changement auprès de directions générales de grands groupes, le Groupe Balthazar, qui fêtait ses 20 ans en 2023, s'engage dans une nouvelle dynamique au côté de Columbus Consulting pour être en mesure de répondre aux nouveaux enjeux de ses clients, de ses équipes et de son écosystème. Jean-Noël Felli et Patrick Ottavi, les deux co-fondateurs du Groupe Balthazar continuent à diriger le Groupe Balthazar et deviennent membres du COMEX de Columbus. En cohérence avec la dynamique entrepreneuriale valorisée par Balthazar et Columbus, les Associés et dirigeants des filiales Balthazar Strategy, Balthazar Agency et Balthazar Academy continuent à diriger

leurs entités et deviennent associés du Groupe Columbus.

« Avec ce rapprochement choisi et porté par notre collectif d'associés, nous ouvrons un nouveau cycle enthousiasmant de l'histoire de Balthazar en cohérence avec notre raison d'être. Au-delà de la vision partagée, du fait culturel et de la complémentarité évidente de ce rapprochement, il agrandit nos écosystèmes pour accompagner nos clients et nos collaborateurs à s'engager sur leur essentiel et apporter au monde ce qu'ils ont de meilleur », souligne Jean-Noël Felli, Président du Groupe Balthazar.

Le nouvel ensemble reposera sur 4 volets d'expertises-clés dans la réussite des transformations responsables des organisations :

- **Accompagnement de la volonté politique des dirigeants**, à travers Balthazar Strategy qui accompagne les dirigeants dans la définition de leur raison d'être et de leurs nouveaux business model et de leur stratégie de transformation. Ce volet sera consolidé sur des expertises métiers de l'énergie et de la finance de Columbus Consulting.
- **Transformation à grande échelle des organisations** sur des changements majeurs. C'est le métier de Columbus Consulting.
- **Mobilisation et engagement des hommes, et conduite du changement** : Balthazar Agency, particulièrement actif dans le domaine de la recherche, innove sans cesse pour mettre en œuvre de nouvelles démarches de conduite du changement et de mobilisation, qui pourront être déployées à grande échelle avec les équipes de Columbus.
- **Ancrage des changements dans la durée** au travers de Balthazar Academy, spécialiste en formation, développement des compétences et de création d'académies internes aux entreprises permettant d'accompagner les changements. Cette expertise, associée à celle de Tempo&Co, filiale de Columbus qui accompagne les filières RH dans leurs transformations, permettra d'aider les départements de ressources humaines à se réinventer pour soutenir les transformations.

BALTHAZAR : UN NOM DONNÉ

Chez Balthazar, la symbolique est fondamentale. Qu'il s'agisse du nom ou du logo, rien n'a été laissé au hasard. Cela permet de faire référence à un ensemble de mythes et de références culturelles que nous partageons au sein du collectif. Ce sont des éléments profondément ancrés dans notre culture que nous aimons transmettre entre les générations qui se succèdent au sein du cabinet et chez nos clients.

LE LEVIER

Sisyphé fut condamné par Hadès à pousser un énorme rocher jusqu'au sommet d'une montagne. À peine ce but atteint, le rocher roulait jusqu'au pied du versant d'où Sisyphé devait le remonter.

C'est grâce au levier d'Archimède qu'il sera possible de dépasser la montagne.
« *Donnez-moi un point d'appui : je soulèverai le monde* »

Après avoir identifié un point d'appui avec le client, Balthazar apporte le levier qui lui permettra de se transformer.



ANCIEN LOGO 2003 - 2017



NOUVEAU LOGO

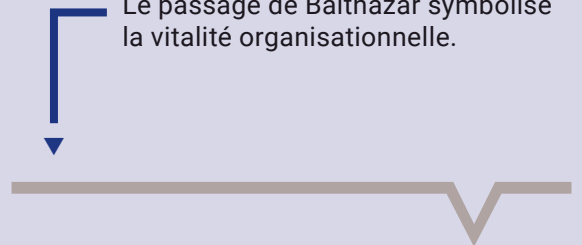
LE SPECTRE

Le roi Balthazar apporte la myrrhe, un cadeau à la fois antiseptique et aphrodisiaque. Balthazar apporte au client un message qui va à la fois l'aider et être source d'énergie, de façon impartiale.



LE CARDIOGRAMME

Le passage de Balthazar symbolise la vitalité organisationnelle.



AU HASARD ?



LE K2 - LE SOMMET DU MASSIF DU KARAKORAM

Il s'agit de la montagne la plus difficile à franchir au monde. Avec une altitude officielle de 8 611 m, c'est le deuxième sommet du monde après l'Everest. Il est surnommé « montagne Sauvage » en raison de la difficulté de son ascension.

Face à une transformation, c'est comme face à la montagne, il faut à la fois avoir des compétences (technicité) et être déterminé (mental). En d'autres termes, il faut savoir allier la technique et l'engagement.

AZAR



LE LOSANGE

Balthazar manie les concepts tout en portant une attention particulière au concret et au pragmatique. Comme la girafe, il a la tête dans les étoiles et les pieds sur terre.

LES 7 RAISONS DU NOM BALTHAZAR

1

Un prénom nom qui incarne la relation humaine. C'est une personne, un être humain à qui l'on s'adresse.

2

Un roi qui vient de l'étranger avec des idées nouvelles.

3

Une lettre Z qui vaut 10 points au Scrabble.

4

Un prénom nom royal signifiant « celui qui protège son roi ». Ce terme ancien a traversé les civilisations et les langues. Du grec ancien Βαλτάζαρ (Baltázar), issu de l'hébreu (bēlšāṣar) et, plus avant, de l'akkadien bēl-šarra-uššur !

5

Un roi qui apporte un cadeau : la myrrhe.

6

BALTHAZAR commence par « B » et finit par « AR » en hommage à Bossard, le cabinet formateur des 3 fondateurs.

7

Une assonance en « A » pour conforter la mémorisation.

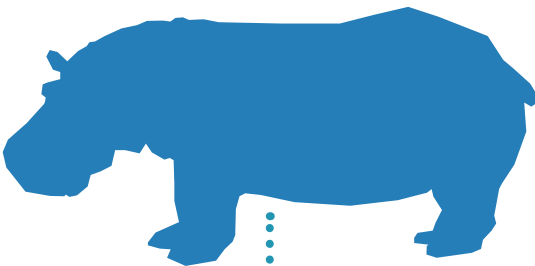
ET SI BALTHAZAR

Les animaux sont importants chez Balthazar. Ils ont toujours fait partie de notre culture. Nous avons demandé à nos clients à la façon d'un « portrait chinois » quel serait l'animal qui représenterait au mieux Balthazar et de nous expliquer cela en quelques mots. On se retrouve avec un joli bestiaire qui montre toutes les facettes que peut endosser Balthazar.

UNE LIONNE

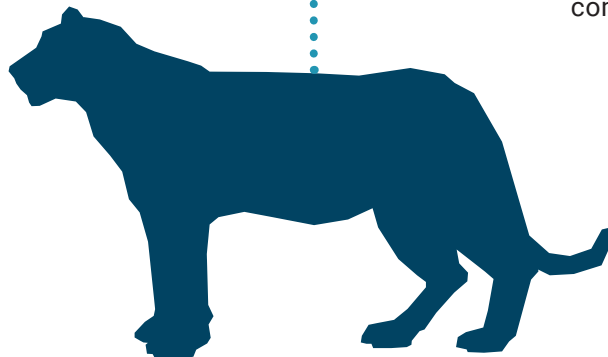


Je vois en Balthazar **une lionne**. Cela se traduit par une certaine forme de fidélité mais aussi par un esprit de meute, une capacité à gérer un groupe mais aussi et surtout une capacité à prendre en compte l'humain dans l'organisation. Laurent nous dit aussi : « la première fois que j'ai entendu parler de Balthazar, j'ai pensé à une bouteille de champagne. Je ne sais pas si ça pétillait autant que le champagne, ça on verra ! »



UN HIPPOPOTAME

Si Balthazar était un animal, ce serait **un hippopotame**. C'est en effet un bel animal de la brousse qui arrive à se sortir de toutes les situations avec sérénité.



UN CAMÉLÉON



Balthazar serait **un caméléon**, un animal extrêmement original qui sait se confondre de manière très agile à son environnement.



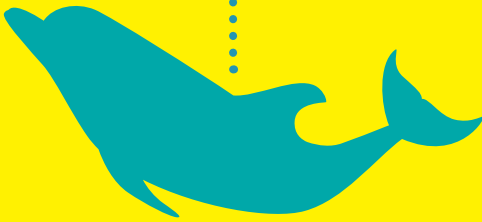
Balthazar est **un caméléon**. Il est capable de s'adapter à une variété de situations et de défis, tout en conservant son essence fondamentale. La capacité de Balthazar à changer de couleur et à s'ajuster aux besoins spécifiques de chaque client a été particulièrement bénéfique dans divers projets complexes.

ÉTAIT UN ANIMAL ?

Regards croisés des clients de Balthazar

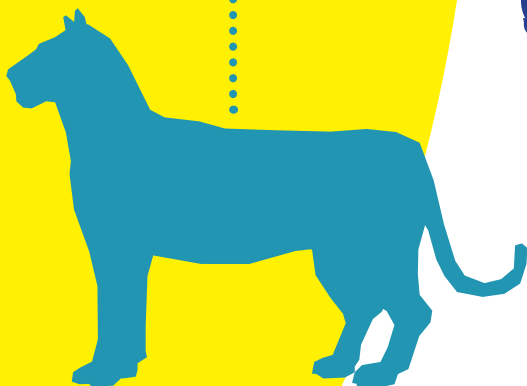
UN DAUPHIN

Balthazar est **un dauphin** par sa vivacité, son intelligence situationnelle, la douceur qu'il apporte mais le rythme qu'il impose néanmoins. Le lien qu'il construit avec les humains fonctionne très bien et permet d'avoir une complémentarité.



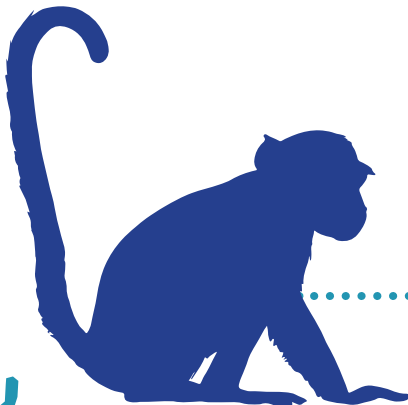
UNE PANTHÈRE

Balthazar serait **une panthère** et ce pour trois raisons : la rapidité, le côté incisif mais aussi et surtout sur l'efficacité dont Balthazar fait preuve notamment dans les moments critiques que peut connaître une organisation.



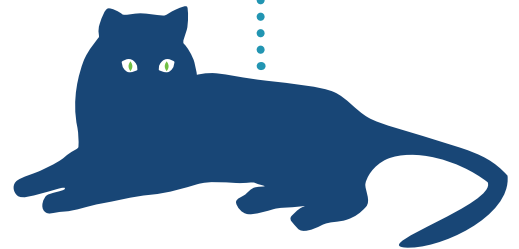
UNE CHIMÈRE

Balthazar serait un animal imaginaire, **une chimère**, avec plusieurs têtes et plusieurs fonctionnalités. En effet que ce soit par sa capacité d'analyse propre et ses collaborations avec de nombreux partenaires et notamment Patrick Matthieu Singularité, Balthazar est plein de surprise.



Balthazar serait un animal qui réfléchit, **un chat noir aux yeux verts** qui, quand on le regarde, nous donne l'impression qu'il réfléchit. Et en effet, Balthazar est une équipe qui se définit par son corpus méthodologique et idéologique, sa manière de penser la transformation des entreprises et de placer l'Homme dans l'entreprise.

UN CHAT NOIR AUX YEUX VERTS



UN SINGE

Balthazar est comme un **singe**, mettant en avant son agilité et sa capacité à s'adapter rapidement aux changements du monde des affaires. C'est à travers un grand travail autour de la singularité que Balthazar a su aider l'entreprise à capitaliser sur ses forces uniques.

PETIT PRINCE : LUMIÈRE SUR LA TRANSFORMATION RESPONSABLE

PAR SÉBASTIEN HÉBERT
ET MATTHIAS LAURENT



À l'évocation du "Petit Prince", bon nombre d'entre nous se rappellent avec tendresse ce jeune extraterrestre curieux et ses aventures interplanétaires. Écrit par Antoine de Saint-Exupéry, ce conte, apparemment simple, recèle en réalité de profondes leçons sur la transformation, tant sur le plan personnel que sociétal. Cet ouvrage paraît à chaque lecture s'enrichir de significations inédites qui trouvent échos dans nos consciences. Intemporel et par conséquent, toujours moderne, ce conte exhorte à la métamorphose. Il incite chacun à penser le réenchantement du regard et recentrer l'homme dans une humanité afin qu'il réinvestisse son rôle comme nous le dit Laurence Vanin¹.

Nous avons relu l'ouvrage avec cette question existentielle en tête pour nous inciter à voir les choses autrement. À l'heure de la quête permanente de sens, notre propre métier peut nous poser question. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'on évoque les défis de notre temps et les enjeux climatiques et écologiques auxquels toute l'humanité doit faire face. Avec un peu de chance, nous ne verrons plus un simple chapeau mais bel et bien un éléphant gobé par un serpent. Nous sommes invités à un voyage avec notre question. Que va nous apprendre ce petit être énigmatique ? Que vont nous révéler l'exploration de ces petites planètes ?

Quels messages leurs habitants ont-ils à nous délivrer ?

Nous avons retenu 4 enseignements.

1

**LE CHANGEMENT EST NÉCESSAIRE.
ON NE PEUT PAS ALLER À L'ENCONTRE
DU CHANGEMENT AU RISQUE DE MOURIR.**

Le petit prince s'avère être un personnage toujours en mouvement, insaisissable parce que l'idée est sans appel : l'immobilisme est la voie de l'absurdité de la vie. Son voyage, passant d'une planète à l'autre, symbolise notre besoin intrinsèque d'exploration et de renouvellement. Dans notre monde d'aujourd'hui, cela est toujours aussi vrai. S'il nous rappelle que le changement est inévitable, il insiste aussi sur le fait qu'il est crucial d'y naviguer avec conscience et réflexion et de ne pas le subir.

La transformation, aussi nécessaire soit-elle, n'est pas toujours facile. La séparation douloureuse du Petit Prince d'avec sa rose ou son départ poignant de la Terre montre que le changement implique souvent des sacrifices.



¹ Laurence Vanin – L'énigme de la rose : les richesses philosophiques du Petit Prince, éditions Ovadia, 2015.



**TRANSFORMER OUI... MAIS NOUS DEVONS
NOUS TRANSFORMER DE L'INTÉRIEUR
AVANT TOUT.**

« On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux ». Ce passage ultra célèbre du livre nous rappelle que la transformation véritable est avant tout intérieure. Transformer une organisation, c'est avant tout créer les conditions pour que chacun puisse se transformer. Dans notre quête d'une transformation responsable, il est essentiel de chercher d'abord un changement de perspective et de motivations. Sans cette transformation intérieure, sans cette prise de conscience partagée par chacun, tout changement extérieur est voué à l'échec ou restera superficiel. C'est la voie royale au Greenwashing et à l'Ecolobullshit.



REVENIR À L'ESSENTIEL.

Chez Balthazar, nous disons depuis toujours que nous nous engageons pour l'essentiel. Cela nous semble toujours aussi vrai à la lecture du Petit Prince. Nous sommes saturés d'informations et de distractions en tout genre. Lorsqu'il fait face aux quêtes futiles des personnages d'astéroïdes qu'il rencontre, le Petit Prince incarne là une quête de vérité et surtout d'authenticité. S'engager dans la transformation responsable, c'est éviter de se perdre dans tous les nouveaux concepts « à la mode » qui émergent de partout (régénération, décarbonation, etc.) et se reposer la question du Pourquoi.

Sébastien Hébert et Matthias Laurent



**CETTE PRISE DE CONSCIENCE
INDIVIDUELLE SE NOURRIT DES
INTERACTIONS AVEC LES AUTRES.**

Chaque rencontre du Petit Prince – que ce soit avec le renard, le roi, le buveur ou encore l'homme d'affaires – façonne sa compréhension du monde et influence sa transformation. Cela souligne combien nos interactions, dialogues et relations peuvent nourrir et orienter nos propres chemins de transformation. Une transformation responsable reconnaît et valorise les voix de tous les acteurs concernés. Il faut éviter le dogmatisme et encourager la pluralité des points de vue. La vérité est rarement évidente, elle est souvent faite de compromis et de nuance.



BALTHAZAR A 20 ANS !





HPE, HPI, OU ZÈBRÉS COMMENT INCLURE CETTE FORCE DANS LE COLLECTIF ?

PAR ALEXANDRA SOKOLENKO

HP, HPI, HPE

HP, HPI, HPE : vous n'avez pas pu échapper à ces acronymes qui ont envahi les articles sur le management, les posts LinkedIn et même les séries télé... La question du haut potentiel et des talents neuro-atypiques est une réalité à l'égard de laquelle les organisations se montrent quelque peu frileuses bien que conscientes des bénéfices possibles.

À l'heure où il est entendu qu'une culture inclusive et performante va de pair en entreprise, la question est celle d'une intégration réussie : comment ces différences peuvent venir nourrir le collectif ? Qu'en est-il de la reconnaissance de ces singularités individuelles qui ont parfois du mal à trouver leur place dans le monde du travail, pas toujours adapté à l'atypique ?

Les identifier pour pouvoir les comprendre

Haut potentiel intellectuel, haut potentiel émotionnel, Asperger... ces intelligences différentes ont été regroupées par la psychologue Jeanne Siaud-Facchin sous l'analogie du Zèbre : animal que l'on ne peut pas apprivoiser, dont les rayures, uniques à chaque spécimen, lui permettent à la fois de se dissimuler et d'être reconnu.

Le premier pas est justement de les identifier pour pouvoir les comprendre : mission difficile car nombreux sont les profils atypiques qui ignorent leur propre potentiel. Certains, qui ont « su » leur singularité dans leur jeune âge, n'ont pas pu la nommer ou la diagnostiquer. Arrivés dans le monde de l'entreprise après des parcours scolaires plus ou moins faciles, ils s'astreignent à rentrer dans le moule. La France est en retard sur ce point bien que les évolutions récentes tendent vers le mieux : le système scolaire tout comme l'entreprise ne sont pas suffisamment équipés pour déceler les traits HP bien que les signes soient prégnants. À titre d'exemple, les États-Unis ont mis au point des programmes civils et militaires de détection, d'orientation et de fidélisation des adultes surdoués.

Si les zèbres n'ont pas les mêmes rayures... il y a aussi des différences dans leur parcours professionnels : selon l'association Mensa France (association de personnes à haut QI) les HPI, avec leur pensée en arborescence qui leur permet d'associer en permanence des idées entre elles, sont pour la plupart en succès dans leur poste. Toutefois, tout n'est pas rose ni homogène : la société et donc l'entreprise est construite par une majorité « normée » où le haut potentiel représente une altérité dans le système. Au mieux, il s'ennuie ou il dérange, au pire il en souffre. Il faut aussi savoir pondérer le propos et ne pas se risquer à un « étiquetage » de l'atypique comme le souligne Nathalie Clobert, dans son livre « Haut Potentiel intellectuel et heureux » : « il n'existe pas de « profil type » chez les HP, mais une multitude d'individus différents avec des compétences remarquables [qui] vont interagir avec leur environnement, se développer et s'exprimer selon leur histoire. ».

Cela dit, le décalage existe. On recense des dizaines de posts LinkedIn concernant la souffrance des profils atypiques au travail : perte de productivité, blocage relationnel, frustration... Maux qui requièrent de rendre visibles ces « différences invisibles » mais aussi de faire le tri en déconstruisant les croyances associées : non le HPE n'est pas submergé par ses émotions ; au contraire il a une très haute capacité à les comprendre et à les utiliser ; non le HPI n'est pas fort en tout ; mais il a une capacité remarquable à traiter l'information.

Tout cela faisant écho à une parole très sensée d'un HPI très célèbre, Albert Einstein : « Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson à sa capacité de grimper à un arbre, il vivra toute sa vie en croyant qu'il est stupide ».

Les initiatives qui émergent

Les recruteurs sont souvent enthousiastes à l'idée de recruter ces profils « disruptifs » et se mettent en quête de ces HP, séduisants sur le papier. Cependant, un long chemin reste à parcourir pour les intégrer dans le monde du travail si on en croit Myriam Ogier, exécutive coach, conférencière, auteure et formatrice pour de nombreux groupes du CAC 40.

La première étape, celle du recrutement, est plutôt défavorable à ces profils atypiques : l'approche classique recherche une adéquation entre des compétences et une fiche de poste préalablement établie, en évaluant des diplômes et une carrière. On est loin du recrutement sur la base d'un potentiel qu'il faut encore pouvoir déceler. Ce fonctionnement laisse de ce fait peu de place à l'atypique... même si le « out of the box » est recherché et plébiscité. Si on force le trait, cela reviendrait à changer le modèle et donc à évaluer « qui est le candidat et comment il se révélerait dans un écosystème donné » et non plus seulement « ce qu'il a fait ». Épineux, donc.

Malgré tout, certaines entreprises comme Google, Microsoft, Facebook ou Capgemini s'attèlent à proposer des critères plus larges, tels que la capacité à être créatif ou des tests de QI.

L'onboarding de ces profils est aussi un sujet car bien qu'en recherche de neurodiversité, leurs fonctionnements différents peuvent rendre l'intégration dans un environnement normé difficile (« nous sommes contents de l'avoir recruté mais il/elle est tout de même difficile à gérer ! » clament certains managers) . Au niveau des RH on cherche à faire bouger les lignes avec, par exemple, des réseaux internes créés par et pour les HPI et les profils atypiques: My Gifted Network chez Airbus, HPI Fonction Publique, DKdrés à la Société générale, Réseau diversité cognitive chez Sanofi et, dernièrement, Les Z'Atypiques chez Orange ou le réseau Mind chez Thales.

Certaines plateformes RH se développent avec ce parti pris spécifique comme la plateforme RH Hipip In, qui vise la juste intégration des profils neuro-atypiques dans l'entreprise et le monde du travail.

Les coachs « spécialisés » ont également fleuri en proposant des accompagnements individuels aux HPI mais aussi aux managers qui ont des « atypiques » parmi leurs collaborateurs.

Une recette magique ?

Alors faut-il parier sur les différences individuelles pour permettre le succès du collectif ? Dans tous les cas, le succès de l'adaptation se porte à parts égales : l'entreprise doit accueillir les particularités des zèbres qui doivent eux-mêmes fournir des efforts pour s'intégrer. Le fait de trouver sa place, et non pas une place, se fera en co-responsabilité en investissant sur des temps individualisés où le rôle du manager est essentiel. Pas si différent d'un profil « typique » me direz-vous à juste titre...

En tout cas, cette reconnaissance de la diversité, sous toutes ses formes d'ailleurs, encourage les entreprises à repenser leurs modèles que ce soit au niveau du recrutement mais également des façons de faire en interne. Le zèbre va avoir une approche différente du travail avec des besoins qui peuvent « bousculer » le fonctionnement. Certains d'entre eux ne seront pas à l'aise avec la notion classique de hiérarchie surtout si elle n'est pas justifiée ou claire. D'autres auront besoin de



pouvoir satisfaire leur curiosité en travaillant sur différents projets sans que cela soit perçu comme de la dispersion. Tous ces éléments vont permettre de reposer le sujet du sens au travail, d'ajuster le management adéquat et le suivi de ces potentiels.

Adresser la différence et la diversité permet à tous les potentiels de s'exprimer au service de la performance : voici un des challenges qui est d'ores et déjà sur la table des entreprises.

Il s'agit là de considérer le facteur humain, typique et atypique, comme levier de performance : les managers seront des relais essentiels pour accueillir et accompagner les besoins spécifiques des zèbres mais aussi tirer parti de leurs « spécificités » pour le collectif.

Alexandra Sokolenko

**LE FAIT DE TROUVER SA PLACE,
ET NON PAS UNE PLACE,
SE FERA EN CO-RESPONSABILITÉ
EN INVESTISSANT SUR DES
TEMPS INDIVIDUALISÉS OÙ
LE RÔLE DU MANAGER EST
ESSENTIEL. PAS SI DIFFÉRENT
D'UN PROFIL "TYPIQUE" ME
DIREZ-VOUS À JUSTE TITRE...**





[rse]

DONNER SA JUSTE PLACE
À LA SOCIÉTÉ :
UN PARI GAGNANT

PAR LOUISE BERMEJO



L'acronyme RSE désigne la responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises. Et si l'adjectif « social » ou « sociétal » laisse entrevoir la prise en compte de l'humain, lorsque l'on s'intéresse de plus près aux politiques RSE dans les entreprises aujourd'hui, on peut avoir l'impression de manquer de substance.

Nos politiques RSE ont été largement réduites à des indicateurs quantitatifs liés à l'environnement tels que les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'énergie et de matières premières, la production de déchets et leur recyclage, le recours à des produits chimiques ou encore l'impact sur la qualité de l'air et de l'eau.

Mais alors pourquoi avons-nous tendance à ne retenir que l'aspect environnemental de ces politiques ?

Parce que la crise climatique est urgente, parce que les indicateurs quantitatifs et objectifs ne manquent pas pour mesurer l'avancée des politiques environnementales et parce que les chiffres ont autorité quand il s'agit de faire pencher la balance.

Alors, oui, c'est un fait : l'aspect environnemental est prioritaire. Mais nous sommes convaincus que l'aspect social de la RSE est, lui aussi, essentiel au bon fonctionnement de notre société. D'abord parce que le soin apporté à la société et à son amélioration est nécessaire. Ensuite, parce que les actions environnementales, pour être les plus concrètes et impactantes possibles, doivent être portées par des parties prenantes (entreprises, dirigeants, collaborateurs) disponibles pour s'engager.

Et cette dualité complémentaire, les théories du "Care" l'ont également bien comprise : si le "Care" s'est intéressé davantage à la société en faisant d'abord référence à l'attention portée aux autres, à la solidarité et au partage, c'est aussi le souci du monde, de la manière dont on habite la Terre et dont on en prend soin. Le principal sujet du "Care" pourrait se résumer à la vulnérabilité, qui rassemble en son sein ce qui a trait à la société et à l'environnement dans lesquels elle se meut.

En bref, que l'on prenne le prisme de l'environnement ou de la société, on se rend rapidement compte que l'un ne peut se réfléchir sans l'autre et que les enjeux sont tous importants, essentiels et prioritaires.



Ces dernières années, des progrès significatifs ont été accomplis dans de nombreux domaines et ce parce que l'humain est un être incroyable par sa capacité à s'adapter. Des défis relatifs à la RSE et au "Care" persistent et il reste encore beaucoup à faire pour construire un monde plus équitable et plus sain pour tous.



Et puisque quelques exemples valent mille mots et nous aident souvent à passer plus facilement à l'action, nous souhaitons partager avec vous des exemples en entreprise pour un monde plus sain et plus durable :

La MAIF offre 20 jours de congés rémunérés par an aux sapeurs-pompiers bénévoles parmi ses employés. Cela permet aux employés engagés dans le volontariat de disposer du temps nécessaire pour assurer leur engagement tout en réduisant l'impact sur leur vie personnelle.

Le Groupe SEB a mis en place un programme de mécénat de compétences : les employés peuvent utiliser une partie de leur temps de travail pour apporter leurs compétences à des associations caritatives locales.

Salesforce a mis en place une politique de congé parental généreuse qui offre aux parents jusqu'à six mois de congés rémunérés.

Patagonia reverse une partie de ses ventes à des organisations environnementales, encourage la réparation plutôt que le remplacement des vêtements, et milite activement pour la protection des espaces sauvages.

Decathlon met en avant sa politique de durabilité en proposant des produits éco-conçus et en installant, dans certains de ses points de vente, « l'atelier Décathlon » : un endroit qui offre la possibilité de réparer son matériel en toute simplicité et à moindre coût grâce aux prestations de ses techniciens.

Bristol-Myers Squibb offre un programme de soutien aux employés atteints de maladies graves appelé « Patient Support Program » qui fournit un soutien financier et émotionnel aux employés et à leur famille durant ces moments difficiles de vie.

Depuis janvier 2021, **LDLC** a mis en place la semaine de 4 jours, sans réduction de salaire, afin d'améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle de ses employés.

Et le cabinet Balthazar, il fait quoi ?

Le Groupe Balthazar participe à la Convention des Entreprises pour le Climat, association reconnue d'intérêt général, rassemble des entreprises engagées volontairement dans la lutte contre le changement climatique en France.

Balthazar Akademy offre l'équivalent de 2 jours de congés rémunérés à ses employés pour s'engager dans l'association de leur choix.

Balthazar Agency est partenaire avec The Wonders, une association qui agit pour l'égalité professionnelle et l'autonomie économique des femmes.

Balthazar Strategy est, depuis mai 2022, société à mission.

A silhouette of a person in a hooded jacket and pants, balancing on a large rock. The person's arms are outstretched, and one leg is raised. The background is a sunset with a large sun on the horizon, transitioning from orange to red. A green square is visible in the top right corner.

LA SEMAINE DE 4 JOURS : UNE UTOPIE SOCIALE ?

PAR GAUTHIER LASSALLE
ET TOBIE BONPAIN

La semaine de 4 jours représente un véritable moyen de s'engager pour un meilleur équilibre de vie de ses salariés et améliorer la performance de son entreprise. C'est aussi une formidable opportunité de redéfinir le rôle des managers, clé de voûte de ce dispositif.

Le siècle dernier a vu naître, non sans heurts, de nombreuses évolutions sociales en matière de temps de travail en France.

Parmi les évolutions marquantes nous pouvons citer l'instauration d'un jour de repos hebdomadaire en 1906, le passage à la journée de 8 heures en 1919, la création des congés payés en 1936, et la réforme de 1998 qui déploya progressivement la semaine de 35h. Néanmoins, cela fait maintenant près d'un siècle que les Français ayant un emploi typique (CDI, temps plein) travaillent sur la base de 5 jours hebdomadaires.

Le passage à la semaine de 4 jours est-il la prochaine évolution majeure en termes de durée du travail ? Est-ce viable d'un point de vue économique ? Toutes les entreprises peuvent-elles franchir le cap ?

Les Français, eux, semblent enthousiastes à l'idée de travailler 4 jours par semaine : 84% se disent favorables à l'instauration de ce dispositif¹.

Une innovation en matière d'aménagement du temps de travail

Il est important d'aborder le sujet ouvertement avec ses équipes en amont car les dispositions existantes (RTT, Flex-office, etc.) peuvent suffire à satisfaire les besoins d'équilibre de certains collaborateurs. Pour d'autres, il peut s'agir d'une contrainte logistique (récupérer les enfants en fin de journée, etc.) ou physique, qui ne permet pas de travailler davantage sur une journée.

LE PASSAGE À LA SEMAINE DE 4 JOURS EST-IL LA PROCHAINE ÉVOLUTION MAJEURE EN TERMES DE DURÉE DU TRAVAIL ? EST-CE VIABLE D'UN POINT DE VUE ÉCONOMIQUE ? TOUTES LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES FRANCHIR LE CAP ?

Toutes les entreprises peuvent adopter ce rythme mais pas tous les salariés.

Dans le cas où ceux-ci y seraient favorables, il existe de nombreuses manières de mettre en place ce dispositif. Il peut être ouvert à tous ou restreint à certains métiers, il peut être imposé à tout le monde ou proposé sur la base du volontariat, le nombre d'heures travaillées par semaine peut rester identique ou diminuer, enfin, le jour de congé supplémentaire peut être fixe, glissant, ou totalement libre.

Dans certains contextes, pour garantir la continuité de l'activité il peut être opportun d'autoriser un retour à la semaine de 5 jours, notamment lors de pics (clôture comptable). Le projet doit être compatible avec la viabilité économique de l'entreprise. Cela signifie aussi que le passage à la semaine de 4 jours ne doit pas altérer la productivité des équipes. Cette condition peut générer une plus forte entraide et la recherche de solutions pour être plus efficace afin de réaliser en 4 jours ce qui était fait jusqu'alors en 5.

Une innovation dans les pratiques de travail

Interroger les pratiques de travail peut être un bon point d'entrée pour réussir ce défi. Les pratiques variant d'une entreprise, d'un service à un autre, il est nécessaire de donner la liberté à son équipe de tester de nouvelles façons de faire dans le cadre défini en amont.

Du point de vue client, afin qu'il ne ressente pas ce changement dans le rythme de travail, instaurer un fonctionnement en binômes peut se révéler efficace. L'idée est que le duo ne prenne pas son jour de repos en même temps pour garantir au client un contact pendant les 5 jours de la semaine.

Enfin, il existe un dénominateur commun aux métiers du tertiaire sur lequel agir : la « réunionite aigüe ». Le modèle « Dream, decide, deliver »² peut aider à mieux cadrer les réunions en leur donnant une finalité précise. Quand les réunions « dream » ouvrent toutes les possibilités, les réunions « decide » ferment le rêve, une décision est prise. Enfin, les réunions « deliver » visent à exécuter ce qui a été décidé sans repasser par la case « dream ».



Une innovation managériale

La semaine de 4 jours est une opportunité de questionner le rôle du manager, de passer du traditionnel « command & control » à ce que l'on pourrait appeler du « frame & trust ».

Définir le cadre et les attendus puis faire confiance à ses salariés dans la recherche de solutions et l'expérimentation. Le rôle du manager serait ainsi d'encourager les initiatives plutôt que de donner des directives. Concrètement, ce soutien peut se manifester par l'octroi de temps pour prendre du recul avec ses équipes sur l'expérimentation et par un outillage afin de les aider à structurer leurs idées et à les déployer.


Une modalité type « test & learn » semble être la plus appropriée pour donner une chance à la semaine de 4 jours de prouver ses bénéfices. Limiter l'expérience dans le temps permet de s'autoriser un retour en arrière en cas de blocage majeur, mais surtout de s'assurer que la semaine de 4 jours permet de concilier les objectifs de l'entreprise et l'équilibre de vie des salariés.

Au Royaume-Uni, 2900 salariés ont testé la semaine de 4 jours entre mi-2022 et début 2023. À l'issue de cette expérimentation, 91% des entreprises testées se sont engagées à conserver ce nouveau rythme de vie.³

Et vous, seriez-vous prêt à tenter l'expérience ? Parlons-en !

Gauthier Lassalle et Tobie Bonpain





LA SEMAINE DE 4 JOURS EST UNE OPPORTUNITÉ DE QUESTIONNER LE RÔLE DU MANAGER, DE PASSER DU TRADITIONNEL "COMMAND AND CONTROL" À CE QUE L'ON POURRAIT APPELER DU "FRAME AND TRUST".

Bibliographie :

- Boyer, F. La semaine de 4 jours sans perte de salaire, ça marche ! Éditions Eyrolles, 2023.
- Mazzella F., Claire L., Reillier B. Mission Blablacar les coulisses de la création d'un phénomène. Editions Eyrolles, 2022.

Sources :

- ¹ Focus RH, (2023, 4 mai). 84% des employés français favorables à la semaine de 4 jours. URL : <https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/84-des-employes-francais-favorables-la-semaine-de-4-jours-35033.html>
- ² Mazzella F., Claire L., Reillier B. Mission Blablacar les coulisses de la création d'un phénomène. Editions Eyrolles, 2022.
- ³ O'Connell T., Decamps T., Lecoq S. (2023, 23 février) Test de la semaine de 4 jours au UK : 92% des entreprises veulent l'adopter. Welcome To The Jungle. URL : La semaine de 4 jours au Royaume Uni : le bilan du test (welcometothejungle.com)

DOSSIER

CHEMINONS LA TRANSFORMATION RESPONSABLE

48-55

PARTIE 1 :
NOTRE PRISE DE CONSCIENCE...

58-87

PARTIE 2 :
...ET CELLES DE NOTRE ÉCOSYSTÈME

AUANT-PROPOS

La transformation est devenue, paradoxalement, le quotidien de notre monde et à plus petite échelle des entreprises : tout change à une vitesse folle, les projets de changement s'enchaînent eux aussi, en faisant ainsi la nouvelle normalité des managers et collaborateurs.

En parallèle, le sujet de la responsabilité sociétale, sociale et environnementale est au cœur de nos réflexions et doit désormais se retrouver au cœur des actions menées : cela ne peut plus être un vœu pieux mais bien une urgence de « faire mieux et autrement ». La question est donc : comment concilier la performance économique, quête de tous les temps, et la nécessité de générer un impact sociétal positif ? Car ces 2 notions qui sonnent, à premier abord, antagonistes, doivent désormais se concilier pour que la transformation devienne en ce sens responsable.

Mais qu'entendons-nous par-là ? Quelles sont les dimensions de cette responsabilité que l'entreprise et plus largement son écosystème doivent investir ? Balthazar, en tant que cabinet à mission, est engagé pour accompagner ces clients dans cette réflexion et surtout dans la mise en place d'actions concrètes. Ce sujet, passionnant, complexe et vital, nous vous proposons de l'explorer au travers de ce dossier spécial et de cheminer avec nous dans cette réflexion pour écrire votre propre définition d'une transformation dite « responsable ».

Au travers de différents éclairages et témoignages, nous vous partagerons où nous – Balthazar et Colombus Consulting-en sommes concrètement et vers où nous allons à la suite de notre participation à la Convention des Entreprises pour le climat. Notre écosystème est également riche d'enseignements sur le sujet : nous avons donc proposé à nos clients et partenaires de partager leur vision autour des enjeux RSE présents et à venir. La somme de leurs expertises livre un éclairage sur les différentes facettes que recouvrent la transformation responsable et des divers défis que cela suppose. Enfin, nous sommes allés questionner les principaux concernés du monde de demain, à savoir les enfants qui vous raconteront, au travers d'un récit coloré, les aventures d'un certain Balthazar...

Bonne lecture et aussi bonne route...

NOTRE PRISE DE CONSCIENCE...

PARTIE 1

48-51

LA TRANSFORMATION RESPONSABLE
AU SEIN DU GROUPE COLOMBUS

52-55

LE PARCOURS DE LA CEC : SE POSER
LES BONNES QUESTIONS POUR
AUGMENTER SON IMPACT

LA TRANSFORMATION RESPONSABLE AU SEIN DU GROUPE COLOMBUS

COMMENT LA CONVENTION
DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT
ACCÉLÈRE-T-ELLE NOTRE
TRANSFORMATION ?

PAR ELSA CUISINIER, JEAN-NOËL FELLI
ET MATTHIEU BIAVA

Qu'est-ce que la transformation responsable pour le Groupe Columbus ?

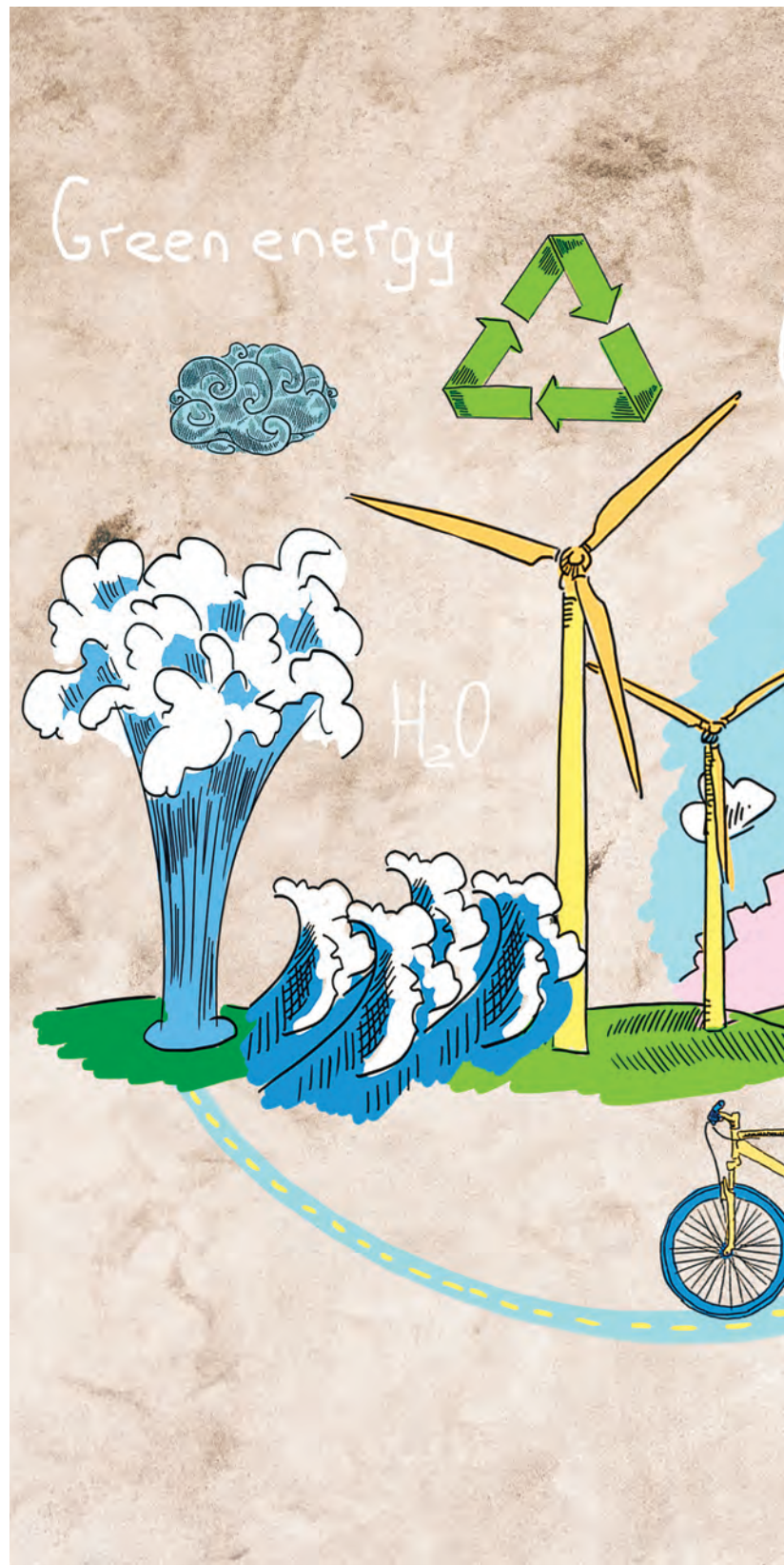
C'est d'abord et avant toutes choses une conviction : celle de l'utilité de notre métier, et de son rôle pour accompagner les entreprises vers un modèle plus durable et plus souhaitable.

C'est aussi la colonne vertébrale de notre façon d'exercer notre métier au quotidien. En tant que cabinet spécialisé dans la transformation complexe des organisations, le Groupe Columbus a toujours refusé de cantonner l'impact à une offre dédiée. À l'heure où les modèles doivent être repensés, où l'urgence planétaire est prégnante, c'est insuffisant. L'impulsion doit être plus grande, plus évidente. C'est pourquoi, nous avons fait le choix d'intégrer au cœur même de toutes nos propositions de valeur sectorielles et/ou fonctionnelles, les enjeux et questions relatifs aux impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance.

Notre ambition est que l'ensemble de nos missions, à l'horizon 2030, constituent des missions à impact, c'est-à-dire des missions pour lesquelles l'objet est « explicitement positif », ou bien des missions dont l'objet est neutre mais dont la nature de notre intervention génère un impact additionnel positif.

Pour cela :

- Nous développons nos expertises afin d'accélérer les transformations ayant nativement un enjeu ou un impact ESG (finance durable, biodiversité, impacts sociétaux...) ;
- Nous intégrons dans toutes nos interventions ou démarches en mission, des actions permettant d'aller « chercher » l'impact en mobilisant des compétences transverses (numérique responsable, achats responsables, études d'impacts, concertation, formations, sensibilisation...).



Se transformer, c'est aussi ne pas avoir peur de renoncer

On dit souvent que pour bien dire les choses, il faut apprendre à ne pas se perdre en digressions et accepter de ne pas tout dire. Pour bien faire les choses aussi : il faut apprendre à renoncer et accepter de ne pas tout faire.

C'est une exigence que nous nous appliquons. Que nous nous autorisons quand l'ADN des missions qui nous sont proposées s'inscrit en contradiction avec notre ambition d'accompagner nos clients dans des transformations responsables et durables.

Faire du conseil responsable, à nos yeux, c'est aussi cela. C'est refuser :

- Les missions dont les impacts sont explicitement négatifs ou destructifs sur le plan environnemental ou social ;
- Les missions dont le contexte pourrait amener nos équipes dans des situations critiques et impactantes pour les consultants (harcèlement, demandes non conformes à la politique du cabinet et à son éthique...);
- Les missions où l'image du cabinet pourrait être utilisée à des fins de « greenwashing ».

**IL FAUT APPRENDRE
À RENONCER ET
ACCEPTER DE NE
PAS TOUT FAIRE.**



Pas de transformation responsable sans Conseil responsable

Pour que le changement opère à la hauteur de l'enjeu planétaire, il faudra bien sûr que ce désir soit nourri par le plus grand nombre. Il faudra aussi que notre profession s'empare du sujet pour en démultiplier les effets.

C'est la raison qui a poussé le Groupe Columbus, à travers ses entités Columbus Consulting et Balthazar, à rejoindre la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC).

En 2022, la première édition de la CEC a rassemblé 150 dirigeantes et dirigeants, avec pour mission d'accélérer les stratégies bas-carbone et de reconnexion au vivant des entreprises participantes et de formuler des propositions concrètes, ambitieuses et exigeantes, issues des entreprises, en faveur de la transition vers une économie régénérative.

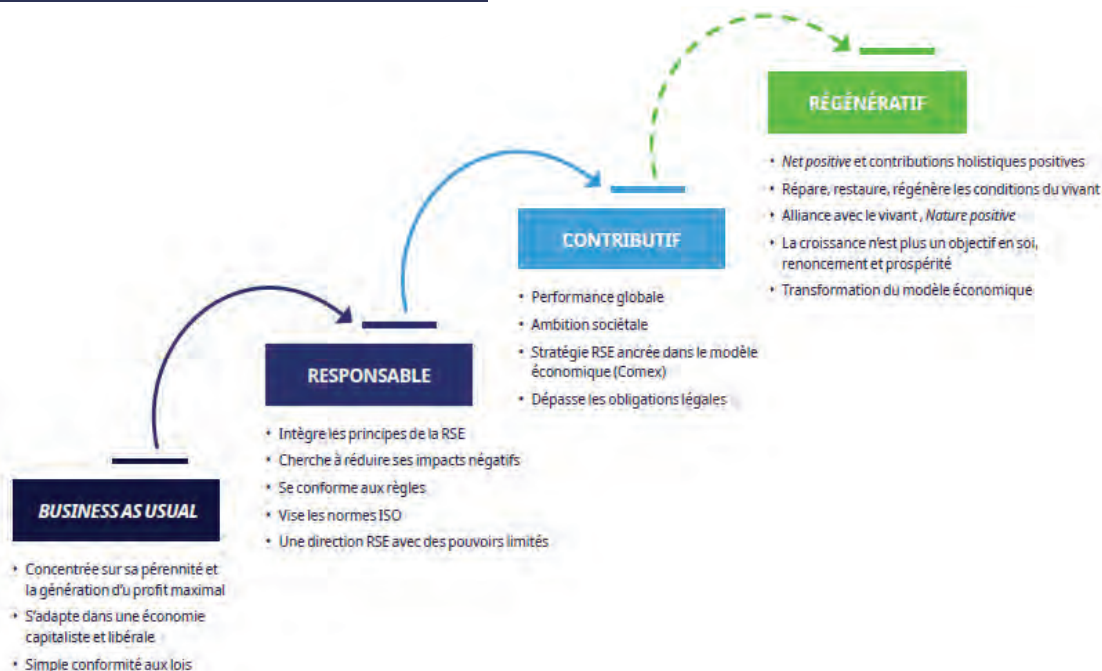



Un an plus tard, en 2023, 40 cabinets de conseil pionniers participaient à cette convention dans un parcours dédié pour s'engager dans cette voie et définir les nouveaux standards du Conseil d'une transformation responsable.

Fort d'un engagement depuis plusieurs années sur ces questions, Colombus et Balthazar ont donc fait partie de ces pionniers. Cette expérience a été une étape importante au moment où Balthazar décidait de rejoindre le Groupe Colombus. Elle a été un accélérateur de la transformation du Groupe vers un modèle d'entreprise plus vertueuse à impact positif. Elle a permis, pour chaque acteur du Conseil présent, de définir une feuille de route concrète et ambitieuse permettant de repenser son modèle d'affaires dans le cadre des limites planétaires.

L'aventure de la CEC a permis aux acteurs engagés du Conseil de faire corps, de construire le socle des communs de la profession en termes d'éthique, d'ambition, de méthodologie ou encore de business model. Ensemble, nous avons fixé notre ligne de conduite à horizon 2030, qui a pris la forme d'une charte d'engagement prévoyant notamment de former nos organes de gouvernance aux enjeux écologiques et sociaux ; de refuser la course au seul profit ; de réduire nos impacts sur le vivant ; et de refuser de contribuer à des projets destructeurs du vivant humain et non humain.

LES MARCHES À FRANCHIR POUR UN IMPACT "NET POSITIF"





LE PARCOURS DE LA CEC : OU COMMENT SE POSER LES BONNES QUESTIONS POUR AUGMENTER SON IMPACT

RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE DE
BALTHAZAR À LA CONVENTION
DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT

PAR TOBIAS ÉTIENNE

En 2023, Balthazar a fait partie des 40 cabinets pionniers, parmi des milliers en France, qui ont pris part à la Conférence des Entreprises pour le Climat (CEC). Dans l'élan de la Convention Citoyenne pour le Climat, la CEC s'est proposée de décliner la méthode et les enseignements de ce dispositif de concertation pour le proposer aux décideurs économiques et ainsi augmenter leur capacité de transformations de nos entreprises.

La raison d'être de la CEC : « Rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative d'ici 2030 ».

Des cabinets pionniers

Cette participation reposait, d'une part, sur la conviction que le secteur du conseil peut contribuer efficacement à la métamorphose de notre économie afin de la rendre compatible avec les limites planétaires. Elle se fondait, d'autre part, sur le sentiment que cette redirection écologique n'est envisageable que si les dirigeants de nos entreprises sont convenablement conscientisés et formés pour entendre les enjeux et les défis auxquels nous sommes collectivement confrontés. En effet, c'est une conviction intimement partagée, chez Balthazar, qu'on « balaye l'escalier par le haut » et c'est pour cette raison qu'il faut à tout prix emporter, sur ces problématiques existentielles, l'adhésion des dirigeants disposant des leviers et du pouvoir nécessaire pour infléchir les trajectoires de nos entreprises.

Jean-Noël Felli, cofondateur de Balthazar, et Matthieu Biava, directeur associé de Balthazar nous ont partagé le détail de cette quinzaine de jours (étalés sur 6 mois) passés sur les bancs de la CEC.

Prise de conscience, impérieuse nécessité de changer

La CEC c'est avant tout un moment de partage de connaissances et de prise de conscience sur les limites planétaires et sur la nécessité de réinventer de nouveaux modèles économiques qui s'émancipent de la logique volumique, nous partage Jean-Noël Felli. Au-delà de

l'aspect cognitif de l'expérience, il ajoute que le dispositif même de la CEC qui consiste à concentrer l'information dans le moment de la convention, systématiser leur compréhension et à souligner le caractère urgent et irréversible des transformations du système-terre : « on est d'abord tétanisé face à la démesure de la tâche, mais très vite on comprend que l'on ne peut faire autrement que d'inventer de nouvelles voies et agir ».

Matthieu Biava souligne, lui, qu'il faut se départir d'un des mantras de l'économie moderne posé par Jean-Baptiste Say qui écrivait en 1829 dans son Cours complet d'économie politique que les « richesses naturelles sont inépuisables, car, sans cela, nous ne les obtiendrions pas gratuitement. Ne pouvant être ni multipliées ni épuisées, elles ne sont pas l'objet des sciences économiques ». Il faut non seulement rejeter cette hypothèse, mais comprendre qu'accepter leur finitude nécessite de passer d'un paradigme de la croissance à celui de la robustesse. Cela signifie aussi s'affranchir de nos indicateurs économétriques, trop imparfaits et incomplets, pour saisir la diversité des enjeux et des impacts dans une approche plus systémique de l'évaluation de notre action. « Si l'enjeu c'est de monter les marches vers le "net positif" pour rendre nos entreprises plus responsables, plus contributives et enfin plus régénératives, il faut trouver d'autres métriques et surtout une maturité ».

En fait, les deux dirigeants s'accordent sur ce constat : la CEC a été un levier par lequel on a pu retrouver un sentiment de pouvoir d'agir. Par la connaissance et par la compréhension des enjeux, par la prise de conscience que nous, en tant que consultants, ne sommes pas démunis, ni en termes d'idées, ni en termes de compétences, nous sommes en mesure d'élaborer les procédures d'accompagnements opérationnels et stratégiques pour contribuer à cette redirection écologique. Matthieu Biava rappelle, à cet égard, qu'historiquement, Balthazar est capable de jouer sur toutes les dimensions nécessaires pour traduire concrètement ces changements : « Ce n'est pas en rédigeant des rapports que tu fais ça, il faut créer les conditions d'une mobilisation de l'intelligence collective à travers des dispositifs. Le tête-cœur-corps! ».

C'est ce sentiment de responsabilité et de capacité qui est la condition pour continuer à penser des horizons pour notre société.

Marche(s) à suivre ?

La CEC s'est aussi traduite dans la production de deux livrables communs à la profession : d'un côté – un rapport et une Charte de 19 engagements – et de l'autre une feuille de route propre à chaque cabinet.

La charte se veut transformatrice de notre profession avec ses 19 engagements. Elle est suffisamment audacieuse pour questionner certains participants de la CEC. Jean-Noël de Balthazar explique : « Si tu prends l'engagement #3, il te pose le principe du renoncement, c'est-à-dire d'accepter qu'il faille laisser filer des opportunités commerciales si elles nous semblent aller à l'encontre d'une transformation responsable. Cela veut dire que, demain, nous devons nous poser la question de l'impact de telle ou telle mission si des consultants nous disent "je ne veux pas bosser pour telle entreprise", comment on réagit ? L'enjeu c'est de comprendre comment on réalise cet arbitrage ». Matthieu abonde « La vraie question, c'est une question de système, pas d'impacts individuels. Donc il faut naviguer entre les écueils et trouver le chemin dans la tension entre ne pas, ne plus participer à des missions qui sont objectivement désastreuses, sans pour autant sombrer dans le "green washing" ».

Ce genre d'engagement n'est pas nouveau pour Balthazar nous rappellent les dirigeants. « Balthazar a déjà élaboré des objets de cet acabit. Balthazar c'est des raisons d'être, des sociétés à mission, des briques de politiques RSE, groupes et entités que l'on cherche à parfaire, etc. La feuille de route issue de la CEC n'a pas vocation à faire table rase de ces réalisations. Ce n'est pas un outil pour nous donner un second souffle. C'est un instrument qui s'inscrit dans nos préoccupations humaines et écologiques et surtout qui doit les renforcer. On la voit comme notre mnémo du chameau et du dromadaire : cela nous permet de regarder notre réalité et celle de nos clients sous un autre angle, au prisme de l'intention contributive ou régénérative par exemple. Est-ce que c'est suffisant ? Non. Est-ce que c'est exhaustif ? Non. Mais cela nous permet de poser un cap pour concrétiser nos interventions ».

En l'état, la feuille de route est structurée autour de 5 leviers :

• LEVIER 1 :

Aligner nos offres et nos méthodes de travail sur nos objectifs d'impacts. À titre d'exemple, nous réfléchissons au sein du Groupe Colombus dont fait partie Balthazar à poser un taux de « staffing à impact ». Nous mettons également en place un comité d'éthique et d'évaluation des missions ;

• LEVIER 2 :

Réduire notre impact environnemental direct. Dans le cadre d'un référencement pour un client, nous avons mené un diagnostic de notre empreinte carbone et posé des pistes pour l'améliorer sur les prochains mois ;

• LEVIER 3 :

Développement de nos collaborateurs sur les enjeux d'impacts qui passent par l'objectif de former 100 % de nos consultants sur les fondamentaux de cette transformation responsable (The Week, les fresques du climat, de l'équité, de l'économie circulaire, etc.) ;

• LEVIER 4 :

L'ouverture de la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes ;

• LEVIER 5 :

Le développement de notre rôle d'influence au travers d'événements variés [nos « petits-déjeuners » autour d'enjeux socio-écologiques, le Lab'thazar #2, etc.]

Jean-Noël Felli et Matthieu Biava insistent :

« Ces leviers ne seront pas suffisants et devront certainement évoluer. Ils traduisent tout à la fois nos questionnements, nos cheminements intellectuels, déontologiques en tant que professionnels du conseil et éthiques en tant que citoyens, mais aussi nos convictions. Nous les soumettons à nos collaborateurs, à nos partenaires et à nos clients avec une grande humilité, et on s'attend à les faire grandir et à les ancrer avec l'aide de tout notre écosystème ».

Jean-Noël Felli précise : « Nous ne ferons la transformation responsable que si nous sommes des consultants responsables. Sinon c'est une usurpation et il faut se tenir à un principe de congruence ».

Matthieu, Jean-Noël et Elsa ont participé à la CEC Conseil : témoignages

Recueillis par Olivier Dahan et Sébastien Hébert

Balthazar et Columbus Consulting se sont engagés au sein de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC). Pourquoi vous êtes-vous lancés dans cette démarche ?


Jean-Noël Felli : Parce que c'était une évidence, compte tenu du rôle que nous souhaitons jouer en tant que cabinet de conseil, et de l'impact que nous voulons avoir sur ces thématiques de transformations responsables. C'était aussi une manière d'accélérer notre propre transformation et de nous mettre dans un processus nous obligeant à repenser le sujet de la transformation responsable. Cela nous a permis de monter en conscience et de le partager avec l'ensemble de notre écosystème, qu'il s'agisse de nos collaborateurs, de nos clients ou de nos partenaires. Les discussions que nous avons eues avec nos confrères dans le cadre de la CEC permettent, je crois, de créer les bonnes conditions pour ce que nous appelons la coopétition, c'est-à-dire la possibilité de faire changer les choses ensemble malgré le fait que nous soyons par ailleurs concurrents. Le sujet est si essentiel que nous avons besoin les uns des autres pour faire changer les choses !

Quels résultats cela a-t-il produits au sein du Groupe Columbus ?

Elsa Cuisinier : Le premier résultat a été l'alignement chez Columbus de l'ensemble du collectif de dirigeants autour d'une vision partagée de la stratégie du Groupe, de nos engagements et de notre feuille de route. La CEC nous a notamment permis de nous recentrer sur nos modèles de performance et de compétences. Nous avons pris conscience de l'importance de former nos consultants aux sujets liés à la biodiversité, au bas-carbone, aux enjeux autour de la gestion de l'eau ou encore à la raréfaction des ressources. Devenir Société à mission avait été un levier très fort pour aider nos clients à se transformer, la CEC est venue accélérer notre propre transformation. Et ce n'est pas si simple, car il faut faire comprendre à tous les consultants qu'il ne s'agit pas de faire la révolution, ni de balayer d'un revers de main tout ce que nous faisons, mais de nous engager dans une phase de transition dont le dialogue est la clé de voûte de la réussite.

Quels impacts percevez-vous sur le métier du conseil et de sa place dans la société ?

Matthieu Biava : Je crois qu'il y a aujourd'hui une véritable prise de conscience de notre fonction d'essaimage, en tant que cabinet de conseil, pour accompagner les entreprises dans des transformations responsables. Nous sommes là pour créer les conditions et non faire "à la place de". Cela ramène à une certaine forme de pragmatisme et d'humilité. Ce n'est pas nous qui allons générer le résultat. Mais nous pouvons y participer, et nous nous devons de le faire. Nous sommes là pour créer les conditions afin que les entreprises prennent conscience et se mettent en mouvement pour changer. Et les accompagner bien sûr, tout en restant à notre place. En tant que consultants, nous devons plus que jamais nous mettre en déséquilibre et sortir de notre zone de confort. Nous ne pouvons pas nous limiter à faire du rebranding. Ce sujet de repositionnement de notre métier et de notre action est clé si nous voulons contribuer à faire bouger les lignes.



... ET CELLES DE NOTRE ÉCOSYSTEME

PARTIE 2

58-65

ÉNERGIE ET MOBILITÉ : L'INTERVIEW
CROISÉE DE NELLY RECROSIO, MATTHIEU
CHABANEL ET LUC NADAL

66-71

L'INTERVIEW DE DOMINIQUE TURCQ,
ANCIEN DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ
MCKINSEY & FONDATEUR DE L'INSTITUT
BOOSTZONE

72-75

L'INTERVIEW DE FANNY DEMULIER,
DIRECTRICE RAISON D'ÊTRE ET PARTIES
PRENANTES, VEOLIA

76-81

LUMIA, CABINET DE CONSEIL
DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

82-87

REGARDS D'ENFANTS SUR
L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

ÉNERGIE ET MOBILITÉ

ÉNERGIE ET MOBILITÉ

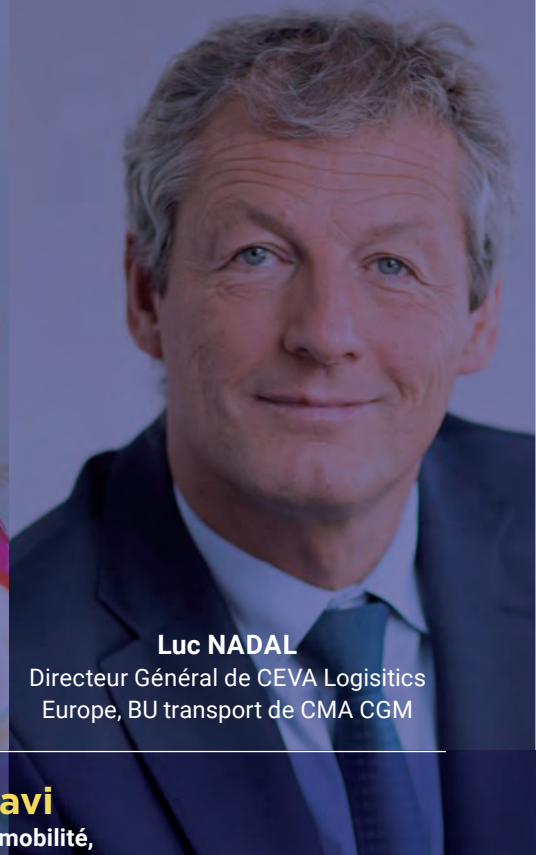
INTERVIEW CROISÉE



Matthieu CHABANEL,
Directeur Général de SNCF Réseau



Nelly RECROSIO
Directrice du Marché d'Affaires chez EDF



Luc NADAL
Directeur Général de CEVA Logistics
Europe, BU transport de CMA CGM

Propos recueillis par Patrick Ottavi
Associé fondateur de Balthazar en charge du secteur de la mobilité,
à l'occasion d'une table ronde organisée dans nos locaux.

Le secteur de la mobilité est particulièrement impacté par les enjeux énergétiques et environnementaux et toutes les entreprises connaissent des transformations profondes. Pour prendre la mesure de ces transformations à venir, nous avons réuni à l'occasion d'une table ronde 3 représentants du secteur pour entendre leur témoignage.

La transformation du secteur de la mobilité pour répondre aux enjeux énergétiques et environnementaux. Faut-il accélérer ou changer radicalement ?

Dans ce monde de l'énergie et de l'environnement en pleine rupture, quelles technologies clés et défis associés pour les opérateurs de mobilité et leurs fournisseurs ?

Luc Nadal LN :

CEVA rend des services à ses clients en assemblant des services de transport et d'entreposage : du transport aérien, du transport maritime, du transport terrestre. Notre principal enjeu est de décarboner le transport routier, et donc de trouver des solutions pour nous-mêmes et nos sous-traitants (notre scope 3 représente 95% de nos émissions).

En termes de technologie, à court terme nous utilisons les camions au biogaz avec les limites inhérentes à la capacité de production de biogaz. Dans un second temps ce sera le camion à hydrogène - nous pensons que l'hydrogène est adapté pour les déplacements concentrés « autour » des électrolyseurs - ou le camion semi-remorque électrique.

Sur la longue distance, nous pensons que la solution pragmatique sera le tracteur semi-remorque électrique, embarquant 600 à 700 kilowatt-heures de capacité de batterie. Cette technologie est d'ores et déjà disponible. Le cœur du sujet est la capacité à recharger rapidement ces camions – cela suppose de développer des chargeurs de l'ordre du mégawatt, donc des chargeurs refroidis et d'installer un vrai réseau de stations.

Pour cela il est important de faire comprendre à notre écosystème qu'il faut créer des stations de recharge pour les camions. Sur le réseau de longues distances, nous pourrions ainsi traverser l'Europe de façon décarbonée.

Matthieu Chabanel MC :

Le ferroviaire est largement un mode décarboné (80 % des circulations qui se font sur le réseau français se font en mode électrique). Cela représente 1 % des émissions du transport pour 10 % des voyageurs ou des marchandises transportées. Même dans un monde décarboné, le ferroviaire garde un avantage : celui de la sobriété énergétique, car il y aura toujours moins de frottement entre le rail et les roues du train qu'entre le caoutchouc des pneus et le goudron et donc une moindre consommation d'énergie au voyageur transporté ou à la tonne de marchandises transportées.

Nous pouvons continuer à décarboner le ferroviaire sur deux aspects : le matériel, pour les 20 % des circulations qui ne sont pas encore sous réseau électrique, et l'infrastructure.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

L'HUMANITÉ CONSOMME AUJOURD'HUI

56 gigatonnes équivalent CO₂ dont **15%** dans le **TRANSPORT**.

Ce **15%** devient **30%** en France. En comparaison, **LE BÂTIMENT**, c'est **40 %**.

En **2030**, pour le **TRANSPORT**, il faudra faire moins **28 %**.

En **2050**, pour le secteur du **TRANSPORT**, il faudra atteindre **100 %**,

puisque le Gouvernement a fixé une **DÉCARBONATION TOTALE** pour ce secteur en **2050**.

Concernant le matériel, de nouvelles solutions sont étudiées par les équipes R&D au sein de la SNCF en lien avec les industriels qui construisent les trains, avec de premiers prototypes de trains à hydrogène, à batteries, etc. Il est vrai qu'il peut y avoir des difficultés de financement de la R&D car le ferroviaire n'est pas normé au niveau européen et donc cela génère des petites séries. Pour autant, il y a des initiatives fortes sur les trains à hydrogène (premiers trains en France : Bourgogne, Franche-Comté, Centre-Val de Loire) comme sur les trains à batteries.

Pour ce qui est de l'infrastructure ferroviaire, la priorité est la décarbonation progressive des 5 milliards d'euros de travaux d'investissement que nous faisons par an. Il y a des sujets de scope 1 et 2 (parc automobile de 16 000 véhicules, 17 000 bâtiments) et surtout ceux du scope 3 : nous achetons par exemple 150 000 tonnes de rail par an. Notre action passe notamment par le développement de l'économie circulaire pour minimiser l'empreinte de nos achats de fournitures.

Nelly Recrosio NR : Le groupe EDF est d'une part producteur d'électricité, d'autre part fournisseur de solutions pour les clients. Sa production électrique est à plus de 95 % décarbonée. En France, l'électrification est ainsi un vecteur de décarbonation essentiel pour le secteur des transports au même titre que nos solutions spécifiques en mobilité au travers de notre filiale IZIVIA.

Ainsi à chaque fois qu'on peut électrifier, notamment au travers de batteries, il faut électrifier. C'est vrai pour tous les transports terrestres : les véhicules légers, la mobilité lourde type bus, le transport régional (100 à 300 km) avec des camions faisant leur tournée et revenant au dépôt la nuit et les transports internationaux si possible.

De plus, il faut partir du besoin de mobilité du client et piloter l'optimum économique (pilotage intelligent) pour les solutions courantes (une batterie de 100 kilowattheures en moins d'une heure) jusqu'aux offres plus innovantes (borne à des puissances bien supérieures), avec un réseau de bornes lui aussi optimisé. Par exemple, le partenariat RATP / groupe EDF permet de piloter 400 bornes pour les bus en pilotage intelligent.

Le problème n'est pas la consommation électrique de la mobilité qui représente un petit pourcentage de la consommation nationale, mais un sujet de puissance appelée, si toutes les charges ont lieu au même moment.

Sur l'aérien et le maritime, embarquer des batteries n'est pas possible mais le biocarburant et le e-kérosène (kérosène de synthèse) sont des innovations intéressantes.

L'e-kérosène est fabriqué à partir d'hydrogène bas carbone avec une réaction chimique à partir du CO₂ capté. Pour le groupe EDF, c'est sa filiale Hynamics qui est spécialiste des solutions concernant l'hydrogène. On peut faire la même chose pour les bateaux avec du méthanol. Le CO₂, quant à lui, est capté sur un process industriel, comme par exemple celui des cimentiers, comme c'est par exemple le cas au travers du partenariat entre le groupe EDF et VICAT pour fabriquer du méthanol et un partenariat avec Holcim pour fabriquer de l'e-kérosène.

Comment convaincre / embarquer les clients et salariés pour prendre conscience du changement de paradigme à l'œuvre ?

L.N : Je n'ai pas réellement de problèmes pour convaincre en interne à l'entreprise. Je suis déjà cinq fois grand-père et je vois que les jeunes générations ont parfaitement conscience de l'état de la planète et des enjeux de transformation. Changer les LED, éteindre la lumière, faire attention à l'eau, passer toute la flotte de véhicules de fonction en véhicules électriques... ce sont des choses qui se font de manière assez naturelle.

M.C : Dans le monde ferroviaire, du côté des clients voyageurs, les choses sont assez acquises. Nous voyons bien l'engouement qu'il y a pour le train. Ils sont pleins. Post-crise sanitaire, il y a eu cette prise de conscience d'un mode de transport qui présente un nombre considérable d'avantages. En interne à l'entreprise, nous menons un travail de sensibilisation sur les enjeux liés au climat. En ce sens, l'entreprise est dans une dynamique d'exemplarité en termes d'économie d'énergie, de recyclage...

Comment convaincre / embarquer les pouvoirs publics et les partenaires ?

L.N : Il faut surtout faire prendre conscience aux pouvoirs publics qu'il faut éviter de donner des ordres contradictoires. Les pouvoirs publics ont tendance, notamment dans notre pays, à faire des annonces sans suite : à titre d'illustration, « 100 milliards pour le ferroviaire ». Où est l'argent nouveau dans cette annonce ?

La décarbonation du transport routier peut être rapide si les orientations politiques et les règles du jeu sont claires. Engager la construction de stations de recharge et fixer des dates de bascule sur des solutions décarbonées pour créer les conditions d'un large marché du camion électrique. À défaut, les acteurs (transporteurs, énergéticiens, constructeurs) tendront à une forme d'attentisme et expliqueront que ça coûte une fortune un camion électrique (350 000 € en moyenne contre 85 000 € pour un poids lourd gasoil), et feront durer le statu quo.

M.C : Le travail le plus important se fait en lien avec nos partenaires industriels, c'est-à-dire l'ensemble de la filière ferroviaire. Je peux donner un exemple avec notre filière d'économie circulaire rail : nous achetons 150 000 tonnes de rails par an dont 50 000 tonnes viennent d'une filière où, lorsque nous déposons des rails, nous les renvoyons ensuite dans une aciérie électrique, l'aciérie d'Ascoval, très décarbonée par rapport à l'utilisation de hauts fourneaux. L'objectif : refondre des blooms d'acier qui sont ensuite envoyés à une usine de laminage située en Lorraine.

La mise en place de telles pratiques vertueuses passe nécessairement par la direction des achats et de l'ingénierie qui sont les directions à même de concrétiser, à travers nos relations partenariales et les choix industriels, les priorités de l'entreprise. SNCF Réseau seul ne peut pas conduire une transformation industrielle : il nous faut embarquer la filière, les fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes avec qui nous travaillons au quotidien. C'est un vrai travail de conviction et d'objectifs que nous nous sommes fixés.

N.R : Je crois qu'on a vraiment intérêt, en effet, à travailler en collectif entre les industriels, les énergéticiens, les utilisateurs. Il faut montrer que ça marche, il faut montrer des exemples concrets.



Comment financer cette transition avec une Terre à +1,5 degré de manière pérenne ?

L.N : Il faut parler Aménagement du Territoire avant tout un peu comme la DATAR des années 70. Ce bras armé de l'État était extraordinairement puissant pour cadrer les choses. Un peu ayatollesque mais diablement efficace : le nucléaire, le TGV... Avoir des ingénieurs sur ce type de sujets c'est pas mal.

Pourquoi ?

On a besoin de visibilité sur le prix des choses et sur les règles du jeu sur la durée.

Un opérateur logisticien transportant des voitures, comme CEVA, lorsqu'il prend la décision d'acheter des wagons, il en prend pour 30 ans. C'est un pari, parce que vous êtes incapable d'aligner des chiffres crédibles permettant de dire : « Oui, c'est intelligent d'acheter des wagons porte-auto. » Donc, ce besoin de visibilité sur les règles du jeu est totalement clé.

On a besoin de rapidité parce que c'est la rapidité qui permet de ratatiner le prix de la voiture électrique.

Notre pari en tant que logisticiens et citoyens, c'est de dire que si on va suffisamment vite, on peut réindustrialiser notre pays avec par exemple un constructeur de camions électriques en France.

On pourrait très bien dire à Elon Musk : « Après ton usine à Berlin pour les voitures, viens mettre une usine pour ton semi. ». Il faut y aller franchement lorsqu'on est à peu près certain de la technologie cible.

On a besoin de stabilité et puis d'avoir une direction plus affirmée. Il faut des règles du jeu dans la durée.

Lorsqu'on voit le prix de l'énergie électrique facturée au prix du dernier kilowatt-heure produit, on peut se poser des questions...

Notre difficulté n'est pas notre pays car le pays est riche, mais notre État qui avec 3 000 milliards de dettes fait des annonces sans pouvoir mobiliser les ressources qui vont en face.

Si on reste entre deux eaux, le camion va continuer à coûter 300 000 € et on ne saura pas basculer.

M.C : Je ne peux que rejoindre ce que dit Luc. En gestionnaire de réseau ferroviaire, chaque investissement individuel est fait pour 35, 50, voire 100 ans si c'est un ouvrage d'art. Donc, si nous n'avons pas de visibilité et si nous n'avons pas une forme de planification écologique sur le long terme, nous n'y arriverons pas.

Avec les industriels, nous travaillons sur des contrats de 5 ans, 7 ans ou 10 ans. Sans la visibilité des crédits, qui sont forcément publics dans le ferroviaire, il ne nous est pas possible d'engager de contrats.

On aura beau être imaginatifs, performants, on ne réussira pas à faire ça exactement au même coût qu'avec du pétrole... La transition a forcément un coût. Et donc, si ce coût de la transition n'est pas, d'une manière ou d'une autre, organisé dans une vision un peu planificatrice, je pense qu'il sera difficile d'avancer sereinement. Il y a néanmoins, aujourd'hui, des initiatives très positives, notamment les travaux sur la planification écologique avec France 2030.

N.R : Sur le financement, je voudrais aborder trois sujets.

L'une des offres de notre filiale Izivia est une offre dite « tiers investisseur » qui peut permettre à certains clients de se lancer sans engager de CAPEX, en partenariat avec un organisme financier.

Les certificats d'économie d'énergie, qui sont une obligation faite aux commercialisateurs d'énergie quels qu'ils soient (électricité, gaz, pétrole et fioul), de produire des économies d'énergie chez leurs clients, moyennant quoi cela produit un certificat que l'énergéticien, évidemment, paye au client. Si on ne remplit pas notre obligation, il y a une pénalité. Ainsi l'énergéticien va payer le client pour faire ces économies d'énergie. Et donc, il va y avoir une forme d'aide au financement de ces avancées technologiques. Ça ne paye pas tout, évidemment, mais ça aide quand même pas mal de clients.

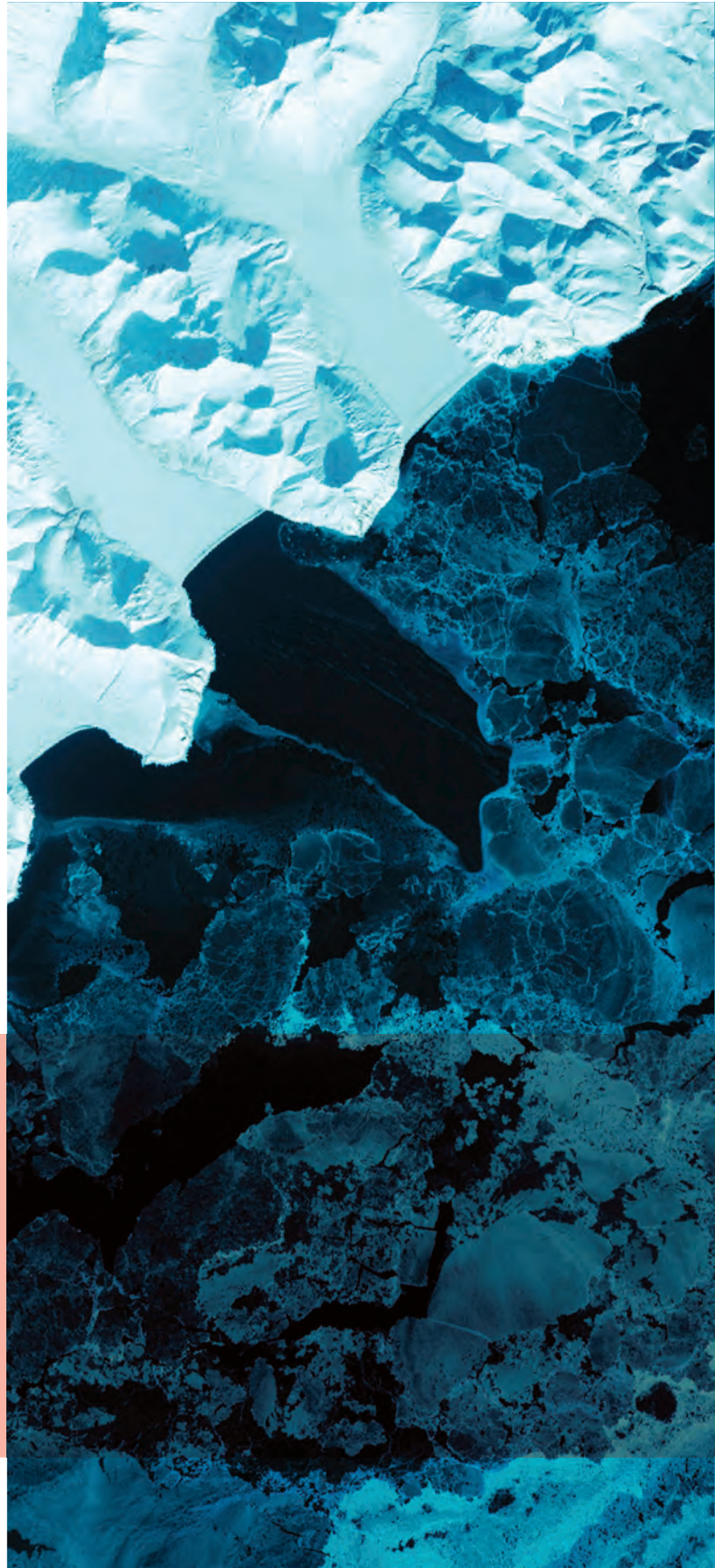
Sur la mobilité, lorsque vous remplacez du transport routier par du transport ferroviaire, soit directement, soit en intermodal, c'est-à-dire avec des containers, cela conduit à la production de certificats d'économie d'énergie qui peuvent aider à investir dans cette technologie. Au-delà, notre R&D travaille avec les pouvoirs publics sur l'élaboration des fiches (fiche CEE sur les poids lourds, fiche CEE sur les bus électriques). Cela ne répond pas à la planification qu'on vient d'évoquer mais ça peut aider nos clients à investir dans une transformation technologique.

Visibilité des prix : C'est vrai, les prix de l'électricité varient d'une année sur l'autre, ce qui peut poser des problèmes de visibilité pour les clients, même si le différentiel de prix entre heures pleines et heures creuses subsiste, ce qui donne une incitation à recharger pendant les heures creuses, qui sont les moins chères. Par ailleurs, EDF propose désormais à ses clients des contrats sur 4 ou 5 ans basés sur des prix de marché à horizons 4 et 5 ans, beaucoup plus stables et compétitifs par rapport aux prix de marché coté sur le court terme, d'une année sur l'autre. Aujourd'hui, si vous regardez le prix à 5 ans, en 2028, il se forme un peu en dessous de 80 € du megawatt-heures. Quand vous regardez le prix pour une livraison en 2024, il est de l'ordre de 130 €/MWh. Donc, en proposant des contrats aux clients sur 5 ans, EDF donne une visibilité sur la durée, dont les clients ont en effet besoin.



Comment voyez-vous la place de l'Europe qui fait des choix bons pour la planète, mais très onéreux par rapport à la concurrence internationale (ex : USA par exemple) pour installer des industries, pour faire venir des emplois, pour réduire notre dette ?

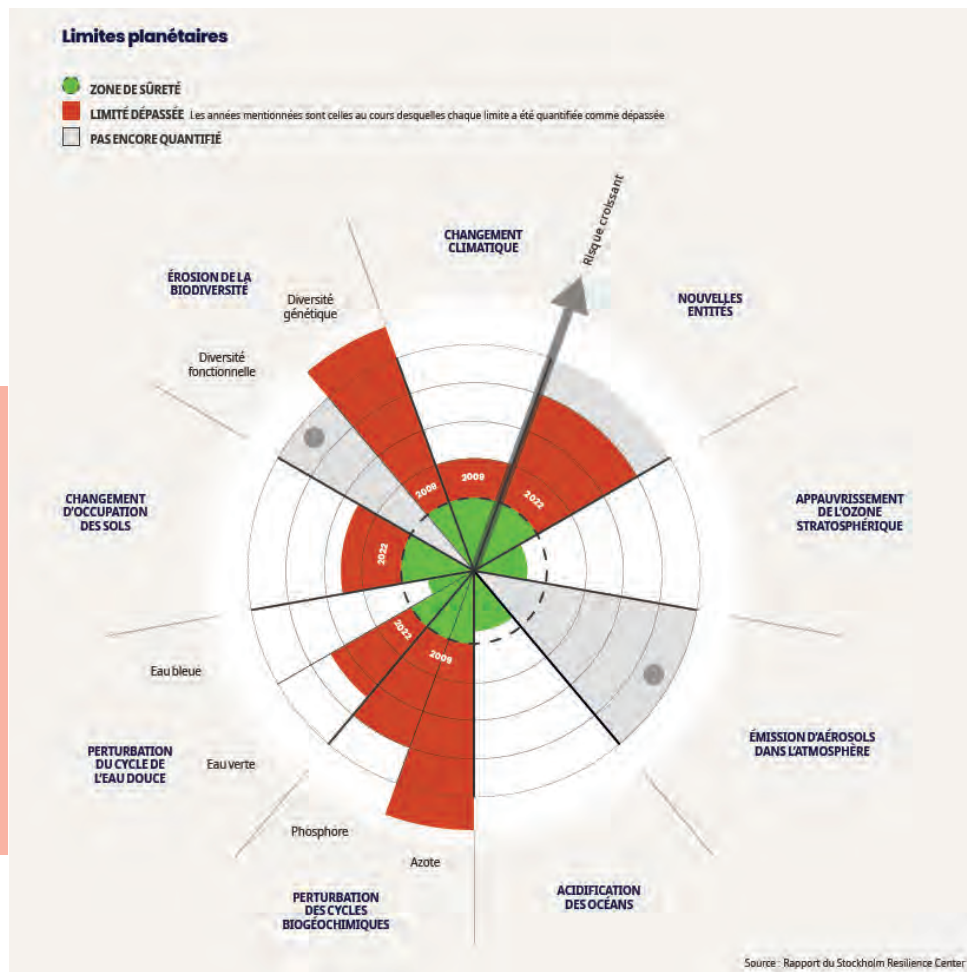
L.N : C'est une excellente question ! Moi je suis marin passionné de voile. Donc, je regarde le climat un peu différemment puisque lorsque je suis en mer, c'est une question de sécurité. L'été dernier en Corse, à 8h du matin, ils ont pris un orage avec 185 km/h de vent, sans préavis d'aucun organisme météo... Un seul modèle l'avait repéré et ils n'y ont pas cru. On n'avait jamais vu cela et ça va devenir notre quotidien. Je vois aussi en Bretagne des phénomènes que je ne voyais pas sur l'eau il y a 20 ou 30 ans. La concurrence de ces autres pays (USA) a raison sur le court terme et de ce point de vue-là, on peut se traiter nous-mêmes de Don Quichotte. Mais si on regarde à plus long terme – 30 à 50 ans, une ou deux générations pas plus - je pense que le jeu en vaut la chandelle. Si le niveau de la mer monte, qu'il y a 60 mètres d'eau en plus, je pense que la concurrence sera amenée à réviser sa position, mais il sera trop tard. En tout cas, moi, je m'engage sur ce sujet-là : il vaut mieux avoir raison trop tôt, parce que tout ce qu'on a déjà émis va nous conduire à dépasser les 1,5 degré. Tout le monde le sait, mais c'est un pari.



On n'a pas abordé le sujet des limites planétaires de façon plus générique : il y a un moment où on va se retrouver confrontés non seulement à nos problématiques de CO₂, mais à des limites planétaires liées à certaines disponibilités de matériaux rares. On sait déjà qu'il y a des choses qui vont s'imposer à nous, même si on ne sait pas encore les chiffrer...

M.C : On s'est beaucoup centré sur le carbone car la transition est un sujet actuel, et si on veut la réussir, il faut la faire maintenant. Toutes les entreprises vont être de plus en plus confrontées à ces problématiques-là. On peut avoir des sujets qui soient en synergie les uns avec les autres, parce que moins on construit d'infrastructures nouvelles, moins on émet de carbone, moins on a d'impact sur l'artificialisation des sols, moins on a d'impact sur la biodiversité, etc. Donc, il y a vraiment une approche qui va, à mon avis, être de plus en plus globale sur ces problématiques dans les années à venir. C'est évident.

L.N : L'intervention amène à un débat philosophique qui est : si les 8 milliards d'habitants sur la planète avaient le même mode de vie que nous, on aurait épuisé la planète depuis belle lurette. La question, c'est d'accepter une forme de décroissance, même si le mot aujourd'hui ne plaît pas beaucoup.



L'INTERVIEW

DE DOMINIQUE TURCQ

PROPOS RECUEILLIS PAR
ARABELLE LAURANS DE FAÏ

Dominique Turcq, Docteur en Sciences Sociales et Management, est un ancien élève et professeur d'HEC. Il a été directeur associé chez McKinsey et DG de la stratégie mondiale chez Manpower. Aujourd'hui, parmi ses différentes activités, il a fondé l'Institut Boostzone, centre de recherche participatif en stratégie et en prospective.

Dominique, les entreprises sont très prisonnières de la logique de marché financier qui impose le temps court. Devenues myopes, n'y a-t-il pas un risque à ce qu'elles aient des difficultés à se projeter, à anticiper et à se saisir des enjeux stratégiques à venir ?

DT : On a assisté à la disparition des directions de la stratégie, cette dernière étant prise en charge par le Directeur Général. Or le Directeur Général ne peut pas être à la fois concentré sur la bonne marche de l'entreprise, avec ses problématiques de gestion opérationnelle, et sur le temps long de la réflexion stratégique qui nécessite un travail projectif nourri par un travail prospectif. Or, dans un monde complexe avec les enjeux auxquels nous faisons face, il est indispensable de prendre le temps de comprendre ce qui va se jouer, d'identifier des scénarii pour faire des choix stratégiques et décider des investissements associés. Sans cette analyse, les décisions tardent à être prises, les rendant plus douloureuses et moins acceptées.

Autre point, nous avons travaillé chez Boostzone sur la question du développement des dirigeants et nous nous sommes aperçus

qu'un des principaux problèmes venait du fait que l'on continue à recruter, former, éduquer des dirigeants comme s'il fallait encore des clones d'hier. Comme si ceux qui réussissaient hier seraient ceux qui réussiront demain et là, malheureusement, rien ne le justifie, au contraire.

Nous avons un vrai problème de développement des dirigeants, y compris les membres des conseils d'administration. Tous ceux qui forment les instances dirigeantes des organisations d'aujourd'hui ne sont pas du tout prêts à gérer ces changements qui arrivent en technologie, biologie, environnement, énergie, ou encore en sociologie. Il y a donc un très grand enjeu de développement des dirigeants pour qu'ils puissent se poser enfin les bonnes questions.

Quels sont les angles morts que vous constatez chez les dirigeants aujourd'hui ?

DT : J'en vois plusieurs et non des moindres. Tout d'abord, prenons la technologie. La grande question de l'intelligence artificielle par exemple est abordée avec 10 ans de retard ; les dirigeants se la posent depuis qu'il y a Chat GPT mais au-delà de l'effet de mode, peu comprennent ce que cela implique réellement.

Côté environnement, ce n'est guère mieux. La plupart des dirigeants n'ont pas compris que les problèmes environnementaux ne sont pas des problèmes de flux mais des problèmes de stock. Si on exploite les gisements actuels de ressources fossiles on va vers un + 5 degrés, c'est-à-dire la fin de l'humanité. Or on accepte que l'on continue à chercher de nouveaux gisements.

Autre angle mort qui peut sembler appartenir à la science-fiction, et qui pourtant est bien réel, c'est l'impact que va avoir la biologie et les questions éthiques que cela va poser.





Quand je demande à mes élèves « Nous sommes en 2035, vous devez recruter un candidat et pour seule info vous avez sa fiche ADN. Elle vous donne sa résistance à la douleur, au stress, son besoin de sommeil, sa créativité, etc. Sur quels critères allez-vous le sélectionner ? », et bien seul un sur 30 s'interroge sur la question éthique associée. Cela signifie que le degré d'acceptabilité d'un processus totalement déshumanisé et éthiquement douteux est extrêmement élevé. Si ceci n'est qu'un exercice, il faut pourtant savoir que la Chine a déjà un grand fichier ADN et commence à s'en servir ; les États-Unis, à commencer par l'armée, font de même, en recherchant des personnes résistantes à la douleur par exemple. C'est encore une science « infantile », mais qui avance extrêmement vite, et qui va poser des problèmes éthiques difficiles dans un monde concurrentiel.

Enfin, un dernier biais et un dernier exemple : la difficulté des dirigeants à comprendre les évolutions sociologiques et notamment la nouvelle position du travail dans la vie des individus. On a tendance à penser que le travail est extrêmement important pour tout le monde or ce n'est plus si vrai que ça. On le voit notamment avec des collaborateurs qui refusent des promotions car cela affecterait leur qualité de vie.

Pourtant on parle beaucoup de ces sujets et vous semblez dire que peu de choses sont faites...

DT : En réalité, il s'agit d'un changement complet de paradigme et, il faut le dire, dans les entreprises peu de parties prenantes ont intérêt à ce que cela change, donc les progrès sont très lents même si le discours paraît éloquent. Les actionnaires, comme les partenaires sociaux, n'ont pas intérêt à ce qu'on remette en cause le business model car cela veut dire remettre en question des pans entiers de l'organisation, des savoir-faire, des statuts et des avantages actuels.

Autre point, en France, la loi Pacte a bien ouvert le champ mais, à la demande des entreprises, sa portée a été restreinte : il ne s'agit pas de prendre en compte les enjeux RSE mais de les prendre en considération ce qui est une notion très différente.

"Prendre en compte" cela veut dire compter, expliquer à ses actionnaires comme par exemple : « nous allons arrêter ces activités pourtant très rentables mais extrêmement dommageables pour la planète et investir dans celles-ci, meilleures pour la planète, mais moins rentables, ce qui veut dire moins d'argent pour vous ». Par contre « prendre en considération » n'engage pas à grand-chose.

Autre exemple, il y a eu tout un débat l'été dernier sur le partage de la valeur. La question était « comment mieux assurer le partage entre capital et travail ? » ; c'est choquant car cela montre que nous n'avons rien compris à l'économie du XXI^e siècle et au fait qu'il n'y a





pas que le travail et le capital qui entrent dans la production. Les ressources prises à la nature, la dette écologique, devraient faire partie du partage.

Le capitalisme du XIX^e siècle fonctionnait sur plusieurs axiomes :

- les ressources sont inépuisables,
- le capital s'accumule grâce au double levier capital et travail,
- la main-d'œuvre est une commodité interchangeable : un travailleur peut passer d'un métier à l'autre, de paysan à ouvrier, moyennant quelques ajustements.

Aujourd'hui ce modèle est révolu :

- La main-d'œuvre est extrêmement différenciée et spécialisée,
- Il faut rendre des comptes à la nature : faire entrer dans le partage de la valeur créée tout ce qui a été utilisé pour la créer (eau, CO₂, etc..) et retirer de la valeur créée brute ce qui a été consommé ou dégradé/modifié (eau, air, minéraux.) et qui va devoir être réparé/

compensé pour arriver à une valeur créée nette. Cette dernière est parfois négative et la dette écologique s'accroît mais elle ne met pas les entreprises en faillite, ce que ferait une dette financière.

Pour arrêter l'effondrement environnemental, il est indispensable de retravailler le partage de la valeur et il s'agit de bien autre chose que de savoir s'il faut augmenter la part des salariés dans cette répartition.

Comment changer alors ?

DT : Tout d'abord cela passera par la mise sous contrainte. On commence à voir des normes apparaître, elles vont se préciser, se fiabiliser et s'imposer, qu'elles soient environnementales ou sociétales. Il faut espérer qu'elles deviennent aussi contraignantes que les normes comptables. Pour naviguer dans ces normes, la réflexion en scopes est intéressante car elle permet de se poser des questions stratégiques.

IMPACT ENTREPRISE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL ET SOCIÉTAL
Scope 1	Émissions liées à l'activité directe	Collaborateurs en CDI
Scope 2	Consommations indirectes	CDD, alternants, stagiaires
Scope 3	Émissions et consommations liées au cycle de fabrication du produit	Travailleurs gérés par le service achat (freelance, SSII, prestataires)
Scope 4	Les émissions que le produit permet d'éviter	Travailleurs invisibles (salariés des fournisseurs ne travaillant pas directement dans l'organisation)

Prenons les scopes sociaux et sociétaux :

- Ne s'occuper que des scopes sociétaux 1 et 2, c'est négliger ceux qui sont une source de dynamique de l'entreprise pour ne s'occuper que des privilégiés. Comme si tout le travail dans l'entreprise était fait par des personnes sur le payroll !
- Quid alors de ceux du scope 3, gérés par le service achat, pourtant nombreux, et qui peuvent en retirer un sentiment de dévalorisation et se transformer en chasseurs-cueilleurs de job. Sont-ils motivés ? Engagés ? Loyaux ? Cela ne semble pas intéresser grand monde et d'ailleurs les partenaires sociaux s'y intéressent très peu.
- On peut considérer que le scope 4 est de la responsabilité de l'employeur sous-traitant, mais quid de la mise en danger économique imposée par les choix faits par l'entreprise « cliente » ?
- Enfin le scope 5 est celui qui revêt un enjeu sociétal : celui de la relation de proximité entre l'entreprise et son environnement et qui a un impact direct sur les territoires. Que serait Clermont Ferrand sans Michelin ou Sochaux sans Peugeot ?

Réfléchir par scopes permet d'avoir une réflexion stratégique plus fine et d'apporter des réponses différenciées et plus engageantes.

Ensuite, nous pouvons aussi nous appuyer sur l'avancée des sciences cognitives qui nous permettent de mieux comprendre la notion de biais décisionnel pour adopter une hygiène de la décision. Trop de « Boards » décident encore avec ce que le Directeur Général leur a présenté de façon convaincante, et cela peut amener à des situations comme celle de ORPEA. L'évolution boursière était bonne, les évaluations des cabinets d'audit et des organismes de notation RSE étaient excellentes mais cela s'est avéré être une immense escroquerie.

Enfin il y a les jeunes : ces derniers sont un moteur puissant de changement de la société et entraînent d'autres générations avec eux, notamment quant à la prise de conscience par rapport aux discriminations ou à l'environnement.

En sociologie, on dit qu'au-delà de 15% de personnes qui veulent changer dans une société cela est suffisant pour provoquer un vrai changement. Je me demande si nous n'en sommes pas là avec ces jeunes qui veulent faire bouger le monde. On est loin du mouvement hippie ; ces derniers s'excluaient de la société, comme nos survivalistes aujourd'hui, mais les jeunes, notamment de grandes écoles, ne s'excluent pas : ils se positionnent dans la société et veulent la changer en agissant dessus.

Il y a encore une vingtaine d'années vous pouviez demander à un consultant d'aller travailler chez un pétrolier, ou de prendre l'avion 4 fois par semaine. Aujourd'hui il faut tenir compte de ses exigences en termes d'environnement (voyages en avion) ou d'éthique (travailler dans l'industrie pétrolière).

Il y a 20 ans les jeunes avaient peut-être les mêmes opinions mais ils acceptaient d'avoir ces opinions et de travailler en dissonance par rapport à elles. Aujourd'hui ce n'est plus le cas ; ils font un lien entre leur travail et ce qu'ils attendent de la société et ne veulent pas de compromis qui ressemblent à des compromissions.



Pour nous tous, la grande question à venir va être celle de la liberté contrainte : le slogan des gilets jaunes, « fin du monde versus fin du mois », est un véritable enjeu d'économie politique et de management. Il demande à tous des nouveaux savoir-faire pour travailler avec cette contrainte.

Les organisations vont devoir faire des arbitrages et proposer les compensations nécessaires pour créer les conditions de leur acceptabilité et cela nécessite compétences, éducation, pédagogie, dialogue et une éthique sûre.



L'INTERVIEW

DE FANNY DEMULIER

**DIRECTRICE RAISON D'ÊTRE ET INTÉGRATION
DES PARTIES PRENANTES CHEZ VEOLIA**

**PROPOS RECUEILLIS PAR
LISE BEAUNÉE ET CLAIRE VACHEZ**

Initié par Veolia en 2021, « +1, pour une écologie en actions » est un dispositif de dialogue et de coopération qui mobilise une cinquantaine de parties prenantes de Veolia issues d'horizons différents - Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète - afin de déployer ensemble des solutions utiles et impactantes pour le plus grand nombre au service de la transformation écologique.

Quelle est l'origine du dispositif +1 ?

À quels besoins souhaitez-vous répondre ?

FD La question du rôle de l'entreprise dans la société et du dialogue avec ses parties prenantes sont des sujets sur lesquels Veolia, à travers son Président Antoine Frérot, se mobilise depuis plus de 10 ans. La raison d'être de Veolia est atypique car c'est un texte très long : nous voulions en faire une sorte de manifeste qui fixe un cap à tous nos collaborateurs, des managers en allant jusqu'aux collaborateurs de terrain.

Rapidement, nous avons cherché à faire vivre notre raison d'être dans notre stratégie pour qu'elle soit au service du business et pas « à côté ». En 2020, nous avons construit le programme stratégique « Impact 20-23 » en cherchant à mettre l'impact au cœur, avec l'idée d'un équilibre d'impacts entre les performances économique et financière, commerciale mais aussi sociale, sociétale et environnementale. Nous avons appelé ce concept la « performance plurielle » et l'avons représentée, pour qu'elle puisse être facilement compréhensible par tous, par une « roue ». Nous y avons positionné nos parties prenantes, ainsi que des engagements, objectifs et indicateurs de progrès à horizon 2023. Ils ont donné naissance à des plans d'actions et à une gouvernance permettant de penser et de réaliser notre activité commerciale avec un maximum d'impacts positifs pour nos parties prenantes. Grâce à la performance plurielle, 13 des 17 Objectifs de Développement durable (ODD) sont pris en compte de manière prioritaire dans la stratégie du Groupe.

En 2021, nous avons souhaité remettre la question des parties prenantes au cœur de la réflexion. Nous ne voulions pas créer une formation théorique sur le sujet des parties prenantes, mais vraiment aller à leur rencontre, non pas individuellement, mais collectivement lors de temps dédiés en présentiel.

C'est ainsi qu'est né le dispositif « +1 pour une écologie en actions » qui permet à Veolia d'expérimenter et de mettre en œuvre de manière opérationnelle la question du dialogue et de la coopération des entreprises avec leurs parties prenantes, au service de la transformation écologique.

Quel a été le processus de création de +1 ?

FD Nous avons d'abord expérimenté ce dispositif à l'échelle de la France. Pour chaque catégorie de partie prenante (Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète), nous avons cherché une vraie diversité et complémentarité de profils, avec des personnes qui sauraient fonctionner en écosystème, tout en challengeant la stratégie de Veolia. La grande majorité des personnes à qui nous avons proposé de faire partie du dispositif a dit oui. C'est ainsi que s'est constitué un collectif de plus de 50 parties prenantes !

Nous avons souhaité privilégier les relations humaines et les échanges directs qui sont l'essence même de ce dispositif en priorisant le présentiel. Nous nous sommes réunis à la Recyclerie, tiers-lieu éco-culturel à Paris dont nous sommes partenaires, pour la 1^{ère} fois en

**NOUS AVONS SOUHAITÉ
PRIVILÉGIER LES RELATIONS
HUMAINES ET LES ÉCHANGES
DIRECTS QUI SONT L'ESSENCE
MÊME DE CE DISPOSITIF EN
PRIORISANT LE PRÉSENTIEL.**

septembre 2021 pour un premier temps de rencontre dédié à l'écoute, étape essentielle pour dépasser les clivages individuels afin d'aller au-delà de ses intérêts propres.

Cette première rencontre a été suivie de deux autres sessions :

Un temps de priorisation pour définir les priorités communes de travail au service de la transformation écologique, ainsi qu'un dernier d'engagement pour la mise en action.

Avec le dispositif +1, nous cherchions l'innovation au service de la transformation écologique.

Nous souhaitons aussi intégrer une dimension prospective et toucher le grand public ce qui nous a amenés à travailler avec le media Usbek et Rica et à faire appel ensuite à Bluenove, une agence spécialisée en intelligence collective. Avant même d'avoir validé le prototype du dispositif en 3 étapes, nous avons commencé à le déployer au sein du Groupe sur de nouveaux sujets.

Aujourd'hui, nous avons changé d'échelle : douze dispositifs +1 ont été créés dans le monde, et nous avons formé nos managers à cette méthodologie. +1 est par exemple utilisé pour l'élaboration du futur programme stratégique de Veolia pour 2024-2027. Plus de 200 parties prenantes dans 8 géographies ont été associées à la consultation pendant 18 mois de travail.

Le dispositif +1 est également utilisé pour la mise en place d'une gouvernance partagée à l'échelle d'un contrat, celui d'Arianeo, le nouveau centre de production d'énergie verte de la métropole de Nice.

L'un des membres du collectif +1, le Cercle Français de l'eau, va déployer cette méthode au cœur d'un territoire français sur la question de la gestion de l'eau.

Quels sont les facteurs clés de succès selon vous pour mettre en place un dispositif +1 ?

FD +1 est un cadre commun, mais ensuite, chacun l'adapte et y met ce qu'il souhaite pour que le dispositif s'adapte à la culture, aux enjeux, à la géographie... Il existe néanmoins certains facteurs clés de succès.

Il est, tout d'abord, nécessaire qu'il y ait un ambassadeur de la méthode +1, un membre du COMEX par exemple qui porte le sujet au sein du Groupe s'assurant que les résultats des échanges soient pris en compte. Il faut également une équipe projet motivée pour le mettre en œuvre et garder le lien avec les membres du collectif.

En parallèle, il est essentiel de trouver le bon sujet à mettre au débat. Faire un +1, cela ne peut pas être du greenwashing. De plus, mieux le sujet sera posé, plus il aura de chance d'aboutir à un livrable impactant.

Ensuite, lors des échanges, il est nécessaire que chacun soit à sa bonne place. C'est pourquoi, nous conseillons de faire signer au préalable idéalement une charte d'engagements aux équipes et aux membres du collectif pour préciser le cadre des échanges, les rôles et les devoirs de chacun.

En résumé, +1 est un outil de dialogue innovant au service d'une vision élargie de l'action des entreprises et des organisations, pour plus de sens, de cohésion et d'impact durable.





**NOUS SOUHAITONS AUSSI
INTÉGRER UNE DIMENSION
PROSPECTIVE ET TOUCHER
LE GRAND PUBLIC CE QUI NOUS
A AMENÉ À TRAVAILLER AVEC
LE MEDIA USBEK ET RICA ET
À FAIRE APPEL ENSUITE
À BLUENOVE, UNE AGENCE
SPÉCIALISÉE EN INTELLIGENCE
COLLECTIVE.**

L'INTER VIEW

DE MARIE-LAURE DEVANT
EX-CHARGÉE DE PROJET RÉGÉNÉRATIF CHEZ LUMIA

ET CHRISTOPHE SEMPELS
CO-FONDATEUR, DIRECTEUR GÉNÉRAL &
DE LA RECHERCHE-ACTION CHEZ LUMIA

PROPOS RECUEILLIS PAR MATHILDE DE RIVAZ
ET TOBIAS ÉTIENNE-GREENWOOD

Balthazar a rencontré Lumia, le centre de recherche-action et de formation contribuant à l'essor du paradigme régénératif. Marie-Laure Devant et Christophe Sempels ont répondu à nos questions.

LUMIA, c'est quoi ? c'est qui ?

Lumia, c'est une entreprise qui existe depuis trois ans maintenant et qui est à la fois centre de recherche-action sur les sujets d'économie régénérative, d'entreprise à visée régénérative, de modèles économiques à impact positif, et également organisme de formation pour faire monter en compétences les personnes désireuses de s'inscrire dans ce nouveau paradigme.

Quel est l'apport spécifique du paradigme régénératif ?

Les travaux de Christophe Sempels soutiennent qu'il n'est pas suffisant, pour revenir en dessous des seuils de sécurité des différentes limites planétaires, d'uniquement réduire les impacts négatifs. Il y a une nécessité de réinscrire l'activité économique dans les limites biophysiques de la Terre et cela passe par la poursuite d'un double mouvement : celui de réduire les impacts négatifs aux seuils incompressibles, et celui de générer des impacts positifs sur les écosystèmes et les parties prenantes. Le régénératif est fondé sur le paradigme de la soutenabilité forte. Il est primordial de régénérer les écosystèmes vivants, parce que seul le vivant est capable de se régénérer et d'assurer les services écosystémiques qui permettent la vie sur Terre. Des écosystèmes vivants sains et régénérés, sont une condition indispensable à la construction d'une société humaine viable, dans laquelle l'économie s'inscrit. Il ne s'agit plus, comme dans le développement durable de trouver un équilibre entre l'économie, le social et l'environnement : l'environnement est premier dans les questions de soutenabilité car il n'y a point d'humanité et d'économie viable et prospère dans un environnement écologiquement effondré.

Relativement au premier mouvement, il sera notamment nécessaire de transformer son modèle économique, pour se désengager de la logique volumique qui génère by design les impacts négatifs que l'on connaît. Pour se développer, une entreprise doit ainsi vendre toujours plus d'unités de produits ou de services adossés à de la consommation de matières premières et d'énergie. Ce qui la met de facto dans une impasse sur un plan environnemental. Les partisans de la croissance verte suggèrent que la croissance perpétuelle serait compatible avec la réduction des pressions sur les écosystèmes grâce au découplage entre la génération de revenus d'une part et la consommation de ressources et d'énergie d'autre part. Or pour que ce découplage soit efficace, il faudrait qu'il présente au niveau macro-économique des qualités particulières – être absolu et non relatif, total et non partiel, global et non local, permanent et non temporaire, suffisant et suffisamment rapide – qui n'ont jamais été observées jusqu'à présent. Les organismes que sont les entreprises ne pourront pas continuer à croître indéfiniment. La capacité à apprivoiser l'autolimitation et la nécessaire transformation des modèles économiques qu'elle requiert constitue non seulement une exigence environnementale, mais aussi un facteur de résilience accru pour les entreprises.

Est-ce que le paradigme régénératif remet en cause le modèle même de l'entreprise contemporaine ?

Il y a des activités économiques qui sont incompatibles avec les limites planétaires et qu'il faut abandonner ou au moins engager un protocole de fermeture ; et il y a d'autres activités pour lesquelles il y a un potentiel de compatibilité et c'est celles-là qui ont besoin d'être accompagnées dans leur transformation. Pour initier cette transformation, il y a quelques questions assez simples que les entreprises peuvent se poser. D'abord, quels

sont les écosystèmes dont je dépends et sur lesquels j'agis pour mener à bien mon activité économique ? Une fois que je sais ce dont je dépends pour mener à bien l'activité économique de mon entreprise, alors il devient plus naturel de comprendre que je dois contribuer à régénérer ces écosystèmes, à en prendre soin, et à assurer, quelque part, ma viabilité. Ensuite, quels sont les écosystèmes sur lesquels j'ai un impact, souvent négatif ? Rares sont les entreprises qui vont pouvoir être régénératrices sur leur périmètre propre.

Pour les entreprises qui sont en lien direct avec le vivant (entreprises agricoles, la sylviculture, l'aquaculture), c'est plus évident de contribuer à la régénération des écosystèmes, en développant des pratiques qui vont permettre la régénération du vivant. Pour les autres, celles qui ne sont pas en lien direct avec le vivant, comme les sociétés de service, c'est plus compliqué : l'idée est de voir comment des coopérations peuvent être développées avec des entreprises qui elles sont en lien avec le vivant, pour qu'au global nous ayons davantage d'impacts positifs générés que d'impacts négatifs.

Existe-t-il des outils de gestion pour construire ce modèle de l'entreprise régénérative ?

Le régénératif est émergent, aussi les méthodes et les outils ne sont pas complètement disponibles ou stabilisés. Sur un plan méthodologique, nous avons développé des premières briques de méthodes d'audit et de transformation de modèle économique et de pratiques visant la régénération. Mais tout n'est pas sur étagère. Nous pouvons aussi nous appuyer sur des outils de résolution de problèmes complexes, que nous avons développés en propre et en partenariat. Mais aussi sur des méthodes développées dans d'autres contextes, mais poursuivant la finalité de réinscrire l'activité économique dans le cadre des limites planétaires. Je pense notamment, sans être exhaustif, aux travaux menés sur la comptabilité intégrée multi-capital. Il reste néanmoins beaucoup de travail pour consolider

**RARES SONT LES
ENTREPRISES QUI
VONT POUVOIR ÊTRE
RÉGÉNÉRATRICES SUR
LEUR PÉRIMÈTRE
PROPRE.**

ces méthodes et ces outils et pour développer ceux qui manquent, comme par exemple des outils d'évaluation ou de pilotage.

Quelle démarche entreprendre pour s'engager vers ce paradigme régénératif ?

Les questions qu'une entreprise qui souhaite s'y engager peut se poser sont : quelle est ma raison d'être ? Comment je considère mes parties prenantes ? La Terre et les écosystèmes font-ils partie de mes parties prenantes ? Les principes du vivant sont-ils respectés ?

En tant que cabinet de conseil, je pense qu'il peut être intéressant de s'outiller : cela permet de muscler ce changement de regard nécessaire. Des pratiques régénératives peuvent être mises en œuvre via les infrastructures, le bâtiment, via le sourcing de produits et de services... Mais l'impact le plus conséquent se trouve dans l'accompagnement des clients : comment les accompagner vers ce type de reconnexion ?

Auriez-vous des conseils à donner aux leaders qui souhaitent embarquer leur entreprise vers ce paradigme ?

D'abord, j'inviterais les dirigeants, les leaders à se former sur les sujets corrélés au régénératif : les limites planétaires, la systémie, le leadership régénératif. Sans un travail intérieur, il est difficile de mener des transformations extérieures d'ampleur. Et les enjeux sont tels qu'aujourd'hui, il est indispensable que les leaders soient en mesure de rêver demain et de communiquer leur rêve au travers de nouveaux récits, d'incarner le nouveau paradigme et d'expérimenter, d'innover, d'ouvrir de nouvelles voies pour montrer qu'elles sont possibles et souhaitables. Concrètement, cela passe







par savoir ce qui me rend vivant et ce qui me régénère, ce qui me fait vibrer intérieurement ; savoir régénérer la vie au sein des équipes et des projets et régénérer les écosystèmes naturels de mon territoire.

Enfin, tout un chacun peut devenir un acteur de la régénération. Devenir un acteur de la régénération commence à l'intérieur de soi. Il ne s'agit pas de rester seulement à un niveau intellectuel mais aussi de revenir au plus proche de nos ressentis, de nos intuitions.

En conclusion, l'ambition du paradigme est de réinscrire l'entreprise dans un cadre de potentialités et de limites écosystémiques : êtes-vous convaincue et optimiste sur la pertinence de progresser vers ce paradigme ?

La prise de conscience de la nécessité d'une redirection socio-écologique est partagée aujourd'hui. Le régénératif, parce qu'il parle de création d'impacts positifs, offre un cap désirable. Nous observons un vrai engouement, une appétence pour ce sujet. Maintenant il faut s'assurer que ce terme ne soit pas dévoyé et que nous réalisions les changements indispensables à la survie de l'espèce dans le temps qui nous est imparti. Avec la RSE, nous avons loupé le coche. Les résultats escomptés n'ont pas été atteints malgré les bonnes intentions. Un cap où l'on parle simplement d'effondrement, ce n'est pas très porteur, pas très motivant. Là, je sens une envie d'aller vers cette création d'impacts positifs mais il ne faut pas se précipiter pour autant, et prendre le temps de se poser les bonnes questions et de comprendre le lien entre les enjeux.



REGARDS
D'ENFANTS SUR
L'ENTREPRISE
RÉGÉNÉRATIVE

« C'EST QUOI POUR VOUS
LA TRANSFORMATION
RESPONSABLE ? »

LES AVENTURES DE BALTHAZAR



Mener des transformations responsables signifie pour Balthazar de travailler avec toutes ses parties prenantes.

Dans le cadre de ce numéro nous avons souhaité faire appel à notre âme d'enfant. Pour ce faire, nous avons organisé un séminaire comme nous les aimons ! C'est-à-dire avec une dose d'intelligence collective, une pincée de créativité, une âme d'enfant et des participants en or. Avec le soutien de Sarah Brossolette et l'équipe de Calamagui - première maison d'édition dont les enfants sont les auteurs - nous avons réuni quelques-uns de nos enfants de 6 à 12 ans et leurs esprits créatifs pour comprendre comment ils perçoivent le rôle de Balthazar sur le champ de la transformation responsable. Cela parle de mondes qui changent, de fêtes gigantesques et d'animaux géniaux.

Et comme point de départ de cette histoire nous avons pris la Raison d'être de Balthazar : « Parce que nous sommes convaincus que les entreprises portent en elles les richesses essentielles pour répondre aux défis de notre temps, nous existons pour les révéler et les valoriser. Nous faisons de l'entreprise une aventure collective en invitant chacun à faire des choix assumés et à être acteur des transformations. Nous contribuons ainsi à bâtir des organisations vivantes, résilientes et utiles à la société. »

LA PLANÈTE BZZZ

Il était une fois, un enfant appelé Balthazar. Il vivait sur la planète BZZz, une jolie petite planète colorée et peuplée d'animaux merveilleux : des girafes, des ours, des pandas, des zèbres et des papillons. Ensemble, ils venaient en aide aux habitants des confins de la galaxie lors de missions cosmiques.

Audacieux et inventif, Balthazar passait son temps à fabriquer un tas d'outils, comme une longue-vue intergalactique, des détecteurs énergétiques, des jeux coopératifs... Mais surtout, il était doué de grandes capacités pour voir très loin, rassembler et révéler les talents insoupçonnés de chacun... C'est ainsi qu'il permettait aux habitants de résoudre leurs problèmes par eux-mêmes.

Depuis sa planète, Balthazar avait une vue panoramique sur la galaxie. Chaque soir, à l'aide de sa longue-vue, il observait les planètes voisines qui œuvraient ensemble. Ce spectacle le captivait !

Mais depuis quelque temps, Balthazar s'inquiétait. Il remarquait des phénomènes étranges se propager peu à peu. Une planète semblait déchaînée, une autre tournait au ralenti, alors qu'une autre perdait peu à peu ses couleurs acidulées.

Un jour, Balthazar déclara : « L'heure est venue mes z'amimama ! Nous devons aller à la rencontre de nos voisins galactiques pour comprendre pourquoi les planètes se détraquent ! Je pense que nous pouvons les aider grâce à nos pouvoirs ! »

Alors, Balthazar se prépara à quitter sa planète et entamer le voyage galactique le plus important de sa vie...



LA PLANÈTE ENERGIZER

Balthazar et ses z'amimaux approchaient d'Energizer, la planète source d'énergie de la galaxie. Soudain, la navette spatiale fut prise de secousses. Attention, un cyclone ! Prenant son courage à deux mains, Balthazar parvint tant bien que mal à manœuvrer et atterrir sur Energizer. Ouf !

Mais il était loin d'être au bout de ses surprises... Sur place, le tonnerre grondait, la terre tremblait et la lave du Grand Volcan se répandait sur toute la planète !

Balthazar et ses z'amimaux affrontèrent les éléments déchaînés et rejoignirent un groupe d'habitants.

« Bonjour habitants d'Energizer. Je suis Balthazar de la planète BZzz et voici mes z'amis. Pourquoi votre planète sens dessus-dessous se met à durcir ?

- Bonjour Balthazar, des catastrophes naturelles ont mis le bazar ! La lave a maintenant refroidi et nous ne pouvons plus envoyer d'énergie à la galaxie. Nos experts ont mené des études très compliquées, et les résultats sont très compliqués. Nous ne sommes sûrs de rien. Peux-tu nous aider ? »

Et c'est ainsi que la mission de Balthazar débuta sur Energizer.

Balthazar rassembla des experts et des habitants de la planète autour d'une grande soirée pizza pour discuter tous ensemble.

« Pourquoi les catastrophes se sont multipliées ? Depuis quand ? Où ont-elles commencé ? » demanda-t-il.

Chacun avait son avis sur la question. Ils parlèrent, discutèrent, se disputèrent, se reparlèrent... Puis au moment du dessert - une fontaine de chocolat avec des bonbons - tout s'éclaircit.

« Et si les catastrophes venaient d'une faille énergétique bouchée dans la zone sud ? Toutes les catastrophes commencent là-bas, non ? » demanda une enfant énergizienne.

Balthazar sentait qu'ils approchaient du but. Il appela des z'amimaux BZzz en renfort.



« Rejoignez-nous sur Energizer et apportez notre détecteur énergétique ! Soyez prudents sur la route galactique ! »

Quelques heures plus tard, les pandas Bzzz débarquaient sur Energizer. Ils ratisèrent la zone sud de la planète pendant des heures à l'aide du détecteur énergétique.

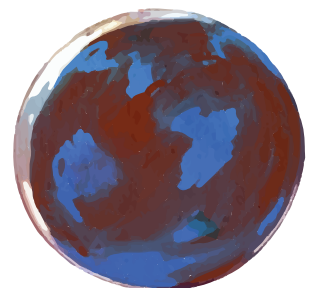
« Bip bip bip ! hurle soudainement l'appareil.

- On a trouvé ! C'est là qu'il faut creuser pour libérer la source d'Energizer ! »

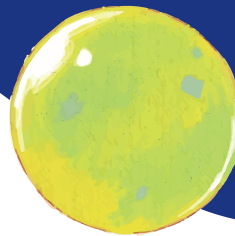
Tous les habitants, aidés de Balthazar et ses z'amimaux, creusèrent sans relâche... jusqu'à ce qu'une source d'énergie verte jaillisse !

Hourra ! Les éléments se calmèrent et Energizer se remit à briller et produire l'énergie pour la galaxie.

Heureux, Balthazar et les z'amimaux BZzz reprirent la route galactique et poursuivirent leur voyage. Direction la planète Vroum-Vroum !



LA PLANÈTE VROUM-VROUM



À l'approche de la planète Vroum-Vroum, la navette BZzz se mit à freiner sans raison. « Je perçois une atmosphère très inhabituelle... » se dit Balthazar.

Vroum-Vroum était réputée dans toute la galaxie comme une planète très vivante et même remuante ! Ses bus et trains intergalactiques, ses vélos volants et ses tunnels invisibles rythmaient les déplacements et les échanges entre les habitants de la galaxie.

Mais là, tout était ralenti... Balthazar rejoignit alors un groupe de transporteurs Vroum-Vroum : « Bonjour habitants de Vroum-Vroum. Je suis Balthazar de la planète BZzz et voici mes z'amis. Pourquoi votre planète est-elle comme paralysée ?

- Bonjour Balthazar, depuis quelque temps, les machines ne veulent plus avancer, les correspondances ne fonctionnent plus et d'énormes embouteillages bloquent nos routes galactiques. Nos techniciens essaient de les réparer, mais il y a tant à faire ! Peux-tu nous aider ? »

Et c'est ainsi que la mission de Balthazar débuta sur Vroum-Vroum.

Balthazar rencontra des experts et des habitants de la planète. Il leur posa un tas de questions et il comprit que le manque d'énergie ne venait ni des machines, ni de la panne d'Energizer, mais des habitants de Vroum-Vroum eux-mêmes. Ils ne faisaient que bailler...

« On devrait s'amuser ensemble pour se motiver, dit alors un enfant de Vroum-Vroum.



- Oh oui ! Organisons une méga grande fête ! répondit son ami. Avec pleins de bonbons Miam, on n'en a plus sur Vroum-Vroum...
- Ça tombe bien, la fête c'est... notre spécialité ! répondirent les z'amimaux BZzz en cœur. »

Balthazar appela des z'amimaux BZzz en renfort. « Rejoignez-nous vite sur Vroum-Vroum ! Réunissez notre meilleur groupe de musique et apportez un maximum de bonbons Miam ! »

Ce soir-là, un festival de rock mémorable réveilla la planète Vroum-Vroum ! Ils mangèrent des bonbons, jouèrent, chantèrent et dansèrent jusqu'au bout de la nuit.

Et comme par magie, l'énergie des habitants se transmettait aux machines... Tous les moyens de transport se mirent à tourner au rythme des basses et des percussions !

Pour faire perdurer les effets du festival, Balthazar et ses z'amimaux BZzz savaient exactement quelle serait leur prochaine destination... Direction, la planète Miam-Miam !



LA PLANÈTE MIAM-MIAM

Miam-Miam était une planète rose acidulée. Ses habitants s'affairaient à fabriquer, compter et s'échanger des bonbons. Ces douceurs régalaient les habitants de toute la galaxie.

Dès son arrivée sur Miam-Miam, Balthazar fut frappé par l'état de panique. La planète avait tout simplement perdu ses bonbons et ses couleurs acidulées...

Balthazar se dirigea alors vers un groupe d'habitants :

« Bonjour habitants de Miam-Miam. Je suis Balthazar de la planète BZzz et voici mes z'amis. Pourquoi votre planète a-t-elle perdu sa couleur acidulée ? »

- Bonjour Balthazar. Depuis des millénaires, nous produisons des bonbons qui font rosir notre planète. Mais nous faisons face à une pénurie de sucre ! Peux-tu nous aider ? »

Et c'est ainsi que la mission de Balthazar débuta sur Miam-Miam.

Balthazar parcourut la planète entière. Il rencontra des habitants, des marchands, des agriculteurs, ... Il visita des plantations de canne à sucre. Le constat était sans appel : les terres avaient trop travaillé, elles ne pouvaient plus produire autant de cannes à sucre.

« Et si on essaie de faire mieux avec moins ? » proposa alors timidement une mamie pâtissière, encouragée par Balthazar.

Ni une ni deux, les z'amimaux BZzz partirent à la recherche des meilleurs chefs pâtissiers de la planète Miam-Miam.

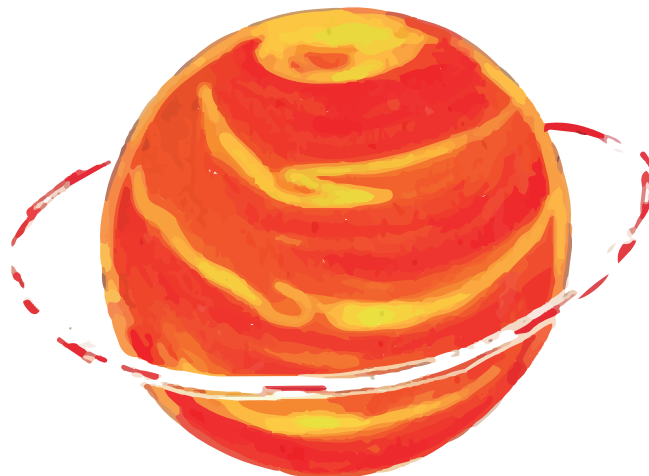
Pendant des jours entiers, ils travaillèrent ensemble pour revoir la recette du bonbon Miam. Quand un soir enfin, la mamie pâtissière sortit de l'atelier victorieuse :

« Ça y est, nous avons trouvé LA recette ! Nous pouvons fabriquer un délicieux bonbon Miam avec dix fois moins de sucre... en retournant à nos méthodes ancestrales ! »



Le lendemain matin, les fabriques Miam-Miam se remirent à tourner, en suivant méticuleusement la nouvelle recette héritée de leurs aïeux confiseurs. Les marchands vendirent les bonbons et les habitants se remirent à déguster et s'échanger des bonbons Miam dans toute la galaxie ! Même sur Vroum-Vroum, pour leur plus grand bonheur ! La planète Miam-Miam retrouva alors sa couleur rose acidulée...

Heureux, Balthazar et les z'animaux BZzz reprirent la route galactique. Ils pouvaient enfin rentrer sur leur planète BZzz adorée !

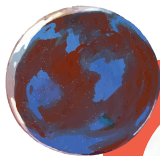


LE RETOUR SUR BZZZ

De retour sur BZzz, Balthazar retourna à son poste d'observation favori. Il admira les planètes voisines qui œuvraient ensemble. Ce spectacle était devenu encore plus beau ! La galaxie rayonnait, les échanges interplanétaires étaient plus fluides et harmonieux.

Et puis, les choses évoluaient aussi sur la planète BZzz. Le téléphone intergalactique sonnait régulièrement. D'autres planètes avaient entendu parler de l'effet BZzzz et sollicitait l'aide de Balthazar et ses z'amis pour résoudre leurs problèmes.

Depuis ce jour, Balthazar multiplie ses voyages dans la galaxie pour faire rayonner de nombreuses planètes...



Mon livre
calamagui

Calamagui est la maison d'édition dont les auteurs sont les enfants !

Sa mission est de développer le plaisir de la lecture par l'écriture, grâce à des livres magiques... des livres d'enfants, faits par les enfants, pour les enfants !

Calamagui accompagne, depuis 2019, les enseignants avec un projet pédagogique clé

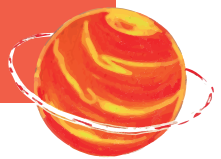
en mains qui enthousiasme les élèves autour de la production d'écrit, des arts plastiques, du numérique et du vivre ensemble.

Aujourd'hui, 16 000 auteurs Calamagui sont fiers d'avoir écrit et partagé leurs chefs-d'œuvre !

Depuis 2022, nous accompagnons aussi les entreprises et nous révélons les âmes d'enfants des plus grands.

Notre conviction : Nous tous, partout en France et dans le monde, pouvons aussi devenir auteurs, apprendre avec plaisir et motivation, à être créatifs, coopératifs et fiers ! Ensemble, donnons la parole aux enfants (petits et grands) et changeons notre manière d'apprendre !

www.calamagui.fr



RIEN NE SE PERD, RIEN NE SE CRÉE, TOUT SE TRANSFORME

L'AVENIR ÉNERGÉTIQUE FRANÇAIS



PAR NICOLAS GOLDBERG
ET FLORIAN ORTEGA

Florian Ortega et Nicolas Goldberg, tous deux associés chez Colombus Consulting, se sont attelés à un décryptage de l'avenir énergétique français pour le Lab'thazar. L'enjeu était de poser les constats partagés par les énergéticiens et les pouvoirs publics sur les enjeux énergétiques nationaux, mais aussi d'introduire un public de consultants aux différents scénarii qui se décaient pour les années à venir et la façon dont la profession du conseil peut s'emparer de ces problématiques.

La France face aux limites planétaires

Depuis 2009, le Stockholm Resilience Centre (SRC) a identifié neuf limites planétaires (changement climatique, érosion de la biodiversité, l'équilibre des cycles de l'azote et du phosphore, les types d'usage des sols, le cycle de l'eau douce, l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère, l'acidification des océans, l'état de la couche d'ozone, la concentration d'aérosols dans l'atmosphère) – qui permettent d'encadrer les processus biologiques, physiques et chimiques de la vie sur Terre. Dans l'élan, l'organisme a également établi les seuils au-delà desquels les modèles envisagent des changements brutaux et irréversibles des équilibres planétaires.

D'après les données publiées en 2023 par le Commissariat général au développement durable (CGDD)¹, qui a évalué l'impact global des modes de vie des Français, ceux-ci sont liés à l'organisation des systèmes socio-productifs. Il apparaît que la contribution de la France aux franchissements de ces équilibres est alarmante. Six limites sont dépassées, dont quatre (changement climatique, érosion de la biodiversité, perturbation des cycles biogéochimiques, introduction de nouvelles

espèces dans la biosphère) ont déjà atteint un niveau de risque élevé. Pour les trois dernières (l'acidification des océans, l'état de la couche d'ozone et la concentration des aérosols dans l'atmosphère), les limites ne sont pas dépassées. Néanmoins, pour ces indicateurs, la « frontière planétaire » (autre seuil associé au modèle) est déjà franchie.

Les effets de ce dérèglement climatique se font déjà sentir en France quoique de façon différenciée : érosion littorale et risque de submersion, intensification des tempêtes et recrudescence des inondations, intensifications des feux de forêt, développement des vulnérabilités multidimensionnelles dans les zones urbaines, etc. À ce titre, il apparaît qu'un - si ce n'est le - hotspot mondial du changement climatique n'est autre que la région des Hauts-de-France et les régions limitrophes du Benelux.

SIX LIMITES SONT DÉPASSÉES, DONT QUATRE (...) ONT DÉJÀ ATTEINT UN NIVEAU DE RISQUE ÉLEVÉ.

¹LARRIEU C. (dir.), La France face aux neuf limites planétaires, Paris, Commissariat général au développement durable, Ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires, 2023.

Ces phénomènes climatiques « extrêmes » posent, bien entendu, la question dans leur absorption par le système économique en raison des coûts qu'ils engendrent. Ces événements représentent déjà plusieurs milliards d'euros de sinistres à indemniser chaque année et ils ont donc des conséquences considérables sur le secteur des assurances². Les modèles économiques de ce secteur sont en passe d'être révisés pour réaliser des arbitrages entre ce qui reste assurable, ce qui ne l'est pas (plus) et ce qu'il faudra nécessairement assurer à travers des formes de mutualisation et, éventuellement, de solidarité.

La place du secteur énergétique en France

Qu'en est-il, spécifiquement, de la dimension énergétique? Les experts rappellent qu'en France, la matrice de consommation énergétique finale est encore largement captive des énergies fossiles (environ 2/3 % de la consommation finale) alors que la part bas carbone ne pèse que pour un 1/3 (dont les deux tiers sont assurés par la production électronucléaire) de la consommation.

Cette situation est, bien sûr, insoutenable et nécessite de s'engager sur les sentiers de la décarbonation. À cet égard, notre pays est tenu par des engagements européens, l'« ajustement à l'objectif 55 »³ (fit for 55), qui consiste à réduire les émissions nettes de gaz à effet de serre à l'échelle européenne de 55 % dès 2030. Paradoxalement, cet objectif, couplé à un paradigme qui insiste sur l'« urgence » climatique exerce sa contrainte en imposant de déployer des stratégies diverses et d'activer des leviers tous azimuts – par secteur, par mode de production et de distribution, par usage et consommation, etc.

Un nouveau mix énergétique

Pour la France, le défi réside donc à opérer une transition qui implique à la fois une réduction drastique de sa consommation et d'en augmenter l'intensité électrique : passer d'une consommation de 1600 TWh, à moins de 930 TWh en 2050, et en doublant la part d'électricité de ce mix (de 25 à 50 %). Cette transition n'est possible, d'après les experts, qu'à condition d'accepter une complémentarité entre les modes de production énergétique bas carbone (électricité bas carbone, gaz verts, réseaux de chaleur et de froid, géothermie...). Pour la part électrique, il est essentiel d'associer les EnR et le programme thermonucléaire qui vise à allonger la durée de vie de certaines centrales et à en construire de nouvelles, dans une logique de remplacement partiel des capacités existantes, en tout cas dans les scénarii choisis par la France et matérialisés par la prochaine programmation énergétique à venir.

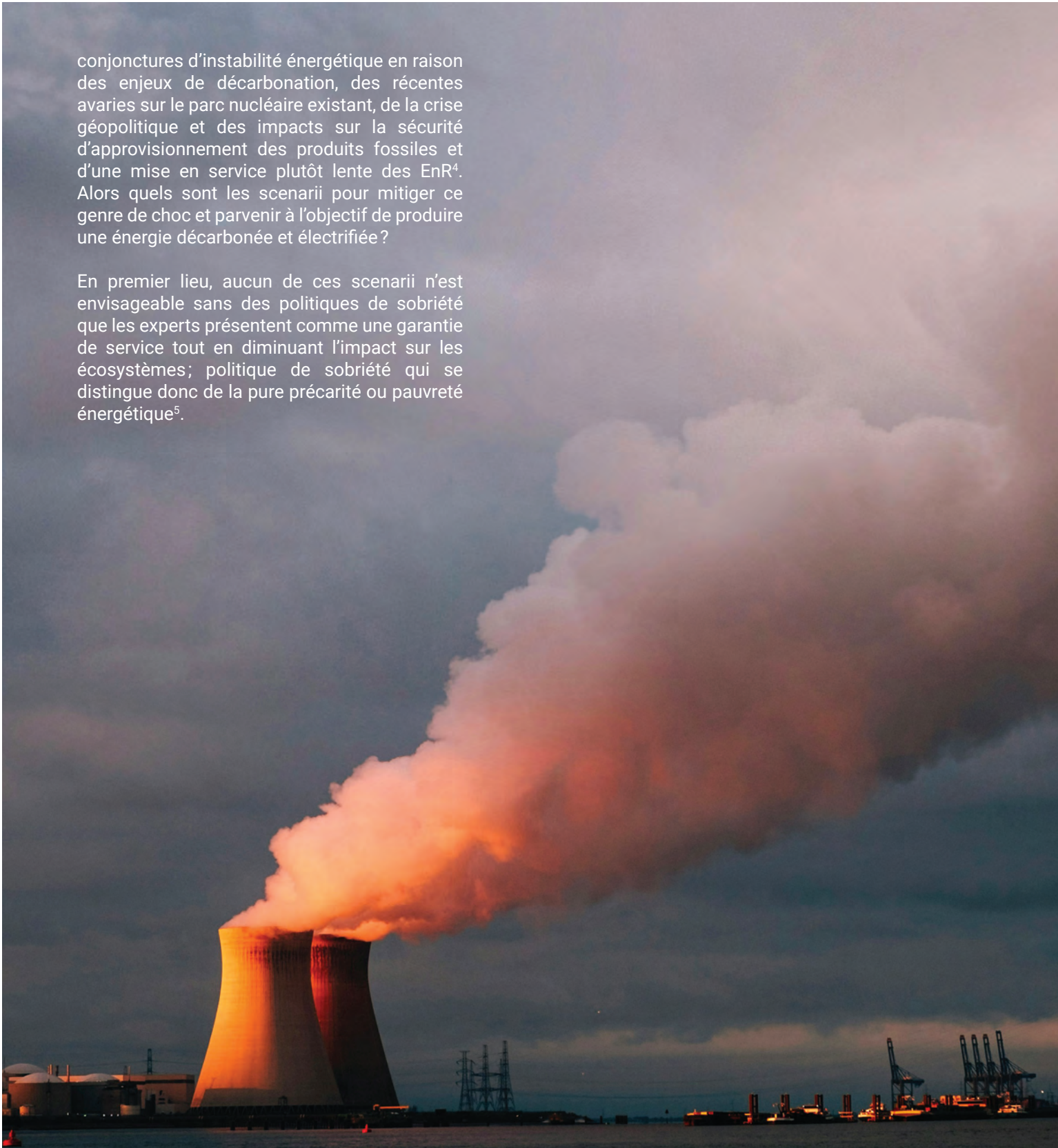
Les changements forts de paradigme (prix, carbone, sécurité d'approvisionnement) et l'absence de vision long terme de la situation énergétique ont entraîné une certaine forme de cécité qui débouche aujourd'hui sur un horizon à court terme potentiellement marqué par des

² Pour rappel, on estime qu'un monde à + 4 °C est « inassurable ».

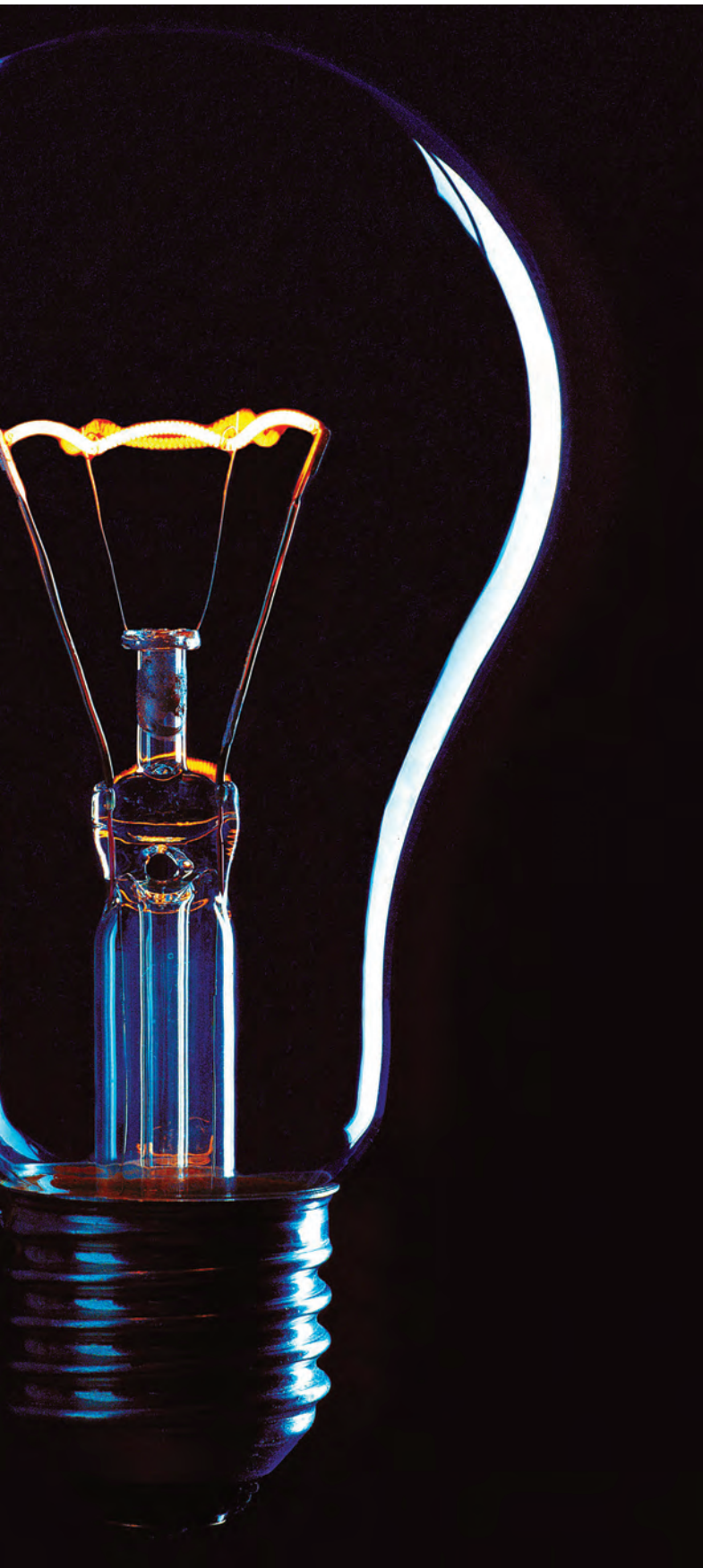
³ Se référer à : <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>

conjonctures d'instabilité énergétique en raison des enjeux de décarbonation, des récentes avaries sur le parc nucléaire existant, de la crise géopolitique et des impacts sur la sécurité d'approvisionnement des produits fossiles et d'une mise en service plutôt lente des EnR⁴. Alors quels sont les scénarii pour mitiger ce genre de choc et parvenir à l'objectif de produire une énergie décarbonée et électrifiée ?

En premier lieu, aucun de ces scénarii n'est envisageable sans des politiques de sobriété que les experts présentent comme une garantie de service tout en diminuant l'impact sur les écosystèmes; politique de sobriété qui se distingue donc de la pure précarité ou pauvreté énergétique⁵.



⁵On se souvient qu'Agnès Pannier-Runacher avait entretenu, en octobre 2022, la confusion autour de ces termes en parlant de «sobriété subie» en lieu et place de précarité énergétique.



6 scénarii d'évolution du mix énergétique français

Sur cette base, les Futurs énergétiques 2050 de RTE ont étudié six scénarii d'évolution du mix énergétique électrique français. Trois d'entre eux étudient l'absence de construction de nouveaux réacteurs nucléaires, et donc la sortie du nucléaire à horizon 2050 ou 2060. Le premier scénario prévoit 100 % de production électrique par les EnR dès 2050, avec une anticipation des fermetures du nucléaire et un abandon de l'EPR de Flamanville. Le second et le troisième sont presque aussi ambitieux, mais ils se distinguent par la concentration des parcs de productions d'EnR, où l'un mise sur les communautés énergétiques décentralisées et l'autre sur l'optimisation économique des renouvelables en misant sur les grands parcs. Ils s'accompagnent aussi d'une sortie du nucléaire lissée jusqu'en 2060.

Les trois autres scénarii maintiennent l'option du programme électronucléaire, en organisant à la fois la sortie des anciens et la construction de nouveaux réacteurs EPR. Le premier combine le développement soutenu des EnR à la construction de deux EPR tous les cinq ans. Le second traduit une intensification et une accélération du premier avec une mise en service plus rapide des EPR ainsi qu'une quantité plus importante, portant l'électronucléaire à près d'un tiers de la production énergétique. Le dernier mise sur les promesses d'innovations technologiques liées à l'EPR2 et aux SMR et porterait la contribution du nucléaire à près de la moitié du mix énergétique. Pour ces trois scénarii nucléaires, il est néanmoins nécessaire de préciser que les nouvelles productions prévues ne compenseront pas la puissance actuellement installée⁶.

⁶ Les experts de Columbus ont également mentionné l'existence de scénarii plus expérimentaux, par exemple qui prend en compte la possibilité des SMR.

Des scénarii qui impliquent les transformations durables

Tous ces scénarii vont nécessiter d'intégrer des flexibilités supplémentaires pour permettre une gestion du système énergétique et faire face à la variabilité plus forte des modes de production. Également, des enjeux lourds d'innovation, de déploiement de nouvelles infrastructures, de nouveaux mécanismes de marché, de gestion des interconnexions, etc, vont émerger et sont des sujets de transformation essentiels et majeurs pour le système énergétique européen.

Enfin, chacun de ces scénarii doit, bien entendu, être rapporté à ses contraintes de faisabilité : disponibilité des matières premières, des compétences, capacité des chaînes logistiques, etc. Les experts soulignent néanmoins le caractère structurant des modes de financement qui permettront, ou non, la concrétisation de l'une ou l'autre de ces options. Il n'y a donc pas, pour l'heure, de scénario privilégié. Il n'y a que des choix, politiques, qui restent à faire et, avec eux, une part de pari.

**TOUS CES SCÉNARII VONT
NÉCESSITER D'INTÉGRER
DES FLEXIBILITÉS
SUPPLÉMENTAIRES POUR
PERMETTRE UNE GESTION
DU SYSTÈME ÉNERGÉTIQUE ET
FAIRE FACE À LA VARIABILITÉ
PLUS FORTE DES MODES DE
PRODUCTION.**

L'INTERVIEW

KARIM DUVAL

PROPOS RECUEILLIS PAR
CLAIRE VACHEZ ET SÉBASTIEN HÉBERT

Vous connaissez certainement Karim Duval pour ses vidéos humoristiques telles que « Élever son enfant en mode start-up » ou « Le DJ Corporate », épinglant le monde de l'entreprise, celui des cadres bac+5 citadins ou encore les néoruraux. Grâce à son regard que nous pourrions qualifier de « trublion sociologue », il dresse avec justesse le portrait des paradoxes de notre époque. Il nous explique ici comment lui vient son inspiration et quel rôle doit et peut jouer l'humour dans l'entreprise aujourd'hui.

Quel a été le déclencheur pour te lancer dans l'humour ?

Ce que j'aime avant tout, c'est le contact avec le public. Il y a maintenant plus de dix ans de ça, je travaillais dans l'IT. J'étais la plupart du temps planqué derrière mon ordinateur ou participais à des réunions. Puis un jour, par le biais d'un collègue, je me suis retrouvé dans un atelier théâtre qui encourageait les élèves du cours à écrire des sketches... de fil en aiguille je me suis retrouvé à faire de la scène le soir et le weekend, de plus en plus souvent... C'était un moyen pour moi de me mettre en danger et de me connaître sous un autre angle, dans des situations plus piquantes que mon cocon ronronnant de cadres qui ont réussi.

Ce que j'adorais et que j'adore toujours aujourd'hui, c'est créer ce lien avec le public et le sentir rire à des choses que j'ai moi-même écrites et recevoir aussi vite tout cet amour en retour.

Puis, il y a eu ce moment où j'ai dû prendre une décision cruciale : refuser des dates de spectacles pour assurer mes contraintes professionnelles, ou plonger entièrement dans ma passion. J'ai choisi de me donner une chance et d'y aller à fond. Au début, tu penses que tu as un réseau, mais en réalité, tu n'as rien. Cette transition de l'informatique à la comédie (mêlée à une bonne dose d'entrepreneuriat, parce qu'il faut tout faire tout seul) a été une véritable plongée dans l'inconnu, mais c'est là que j'ai compris que pour survivre dans ce secteur, il faut non seulement avoir un talent artistique mais aussi des compétences entrepreneuriales pour se vendre, faire sa place.

Comment maintiens-tu ton processus créatif ? Comment te viennent tes idées de sketches ?

Mon processus créatif est pluriel et il ne se limite pas à l'écriture de spectacles. Entre autres choses, j'écris et produis (enfin "produis" : je les filme dans mon salon, les monte et les upload, quoi !) des vidéos sur Youtube, je fais des chroniques sur France Inter, j'ai été amené à écrire un livre... L'inspiration surgit souvent de questionnements personnels sur les tendances profondes de la société. Je me repose sur l'observation de toutes petites choses au quotidien (qui donnent lieu à de toutes petites notes, ou idées, ou formules, ou vannes) mais aussi des lectures d'essais, des écoutes de podcasts et des explorations de thématiques plus larges. L'humour vient d'ailleurs souvent du croisement de "grandes" idées, sérieuses, et de petits détails du quotidien. C'est dans ce dernier qu'on puise des métaphores simples et parlantes, qui touchent le public.

Un exemple concret de cela est ma recherche autour du concept d'entropie, une notion qui me suit depuis ma vie de scientifique (entendons-nous bien : "scientifique raté"). Cette angoisse du temps qui passe, la difficulté à le gérer à cause de la surcharge cognitive qu'offrent notamment les écrans et le désordre qui s'installe dans nos têtes, est, directement ou indirectement, un fil rouge dans toutes mes créations, depuis mon spectacle « Y » jusqu'à mon tout nouveau dont le nom est justement "Entropie" (qui fait référence au désordre, mais aussi au fait de dissiper de l'énergie à des fins inutiles). Et bien tout est parti de petites observations a priori sans lien entre elles. Et puis au bout de quelques mois, voire quelques années, j'y ai trouvé un dénominateur commun et une résonance avec des questions actuelles et personnelles.

J'aime me moquer de l'excès de verbiage et mes cibles préférées vont plutôt être les « cerveaux de la bande », les gens influents, les CSP+ que les platistes ou les figures de la télé-réalité (c'est un créneau déjà très saturé ! et

ce sont des cibles faciles, quasi triviales et déjà très marrantes, en elles-mêmes).

Je critique notamment cette obsession de la croissance et de l'innovation. On marche quand même sur la tête ! Renier le fait que les ressources sont limitées, quelque part, c'est un peu comme renier certaines lois de la physique, donc le fait que la Terre soit ronde. Alors pourquoi ne pas taquiner les platistes éduqués (ils ont encore moins d'excuses !).

Une anecdote à partager lors d'un spectacle qui t'a fortement marqué ?

Dans mon premier spectacle, j'avais un sketch qui s'appelait « les Jeux Olympiques à Gibraltar ». Il s'agissait en fait de l'histoire d'un homme qui traverse la Méditerranée et qui raconte ce parcours sous la forme d'une épreuve olympique : le triathlon (course / aviron / nage). Le sketch marchait super bien lors des représentations habituelles et un jour, le responsable d'une association d'aide aux sans-papiers me voit sur scène et me propose de venir jouer mon sketch à l'occasion d'un événement qu'ils organisaient. Je me retrouve alors dans un bar associatif avec de nombreuses personnes qui ont réellement vécu cette traversée de la Méditerranée. Et là rapidement je me rends compte que ceux qui manquent de recul ce n'est évidemment pas les personnes devant lesquelles je joue... C'est moi qui manque de recul (et de tact, et d'intelligence, d'adaptabilité, et, et, et...).

Je n'ai pas pu aller au bout du sketch et j'ai demandé à arrêter. Il faut toujours se rappeler que le « on » de cette question tarte à la crème "peut-on rire de tout ?" ne désigne pas tout le monde et que l'« on » ne peut pas faire rire n'importe qui sur n'importe quel sujet. J'ai dû m'arrêter car je ne me supportais plus. Certains vont te dire qu'il faut aller jusqu'au bout mais non. C'est aussi ça, l'humour : l'art de s'arrêter au bon moment. Sinon ça devient de la raillerie, de l'insulte gratuite...

Une autre anecdote cette fois-ci dans une start-up dont le fondateur et CEO souhaite marquer le coup en m'invitant pour la fête des 10 ans de l'entreprise. Alors que la moyenne d'âge des développeurs se situe entre 22 et 27 ans, je parle de "la génération Y", "des Y"... et je me rends compte à quel point, pour faire rire, il faut être concis et parfois user (et abuser), qu'on le veuille ou non, de stéréotypes, de raccourcis, de généralités... qui parlent la plupart du temps aux personnes qui ont un peu de distance par rapport au sujet. Et non pas aux personnes qui incarnent le sujet.

Cela a été très long et j'ai passé un moment atroce car ils avaient l'impression d'être jugés par un vieux... On s'est rendu compte que c'était une erreur de casting. Il faut toujours bien réfléchir à la cible et ne pas tomber dans le cliché. Ce n'est pas parce qu'on sait combiner 3 mots de jargon de la startup nation qu'on sait parler à une horde de jeunes devs ultra-pointus sur les références (et le stand up !)



© Caroline Bazin



©Caroline Bazin

Quelle est ta perception des 2/3 enjeux majeurs auxquels doivent faire face les entreprises aujourd'hui ?

Il y en a beaucoup ! Je pense bien sûr à l'intelligence artificielle, les réseaux sociaux ou encore à la question climatique. Derrière tout ça se cache une obsession : la croissance, synonyme de bien, de progrès, de réussite... Selon moi, il y a une incompatibilité flagrante entre le discours ambiant sur la responsabilité sociale des entreprises (ce qu'on appelle dans le jargon la RSE) et cette recherche de croissance à tout prix. C'est du bon bullshit, comme on l'aime !

Et le pire dans tout ça... c'est que moi aussi, finalement, je rentre dans ce schéma de cette quête de croissance à tout prix. Bien sûr que

j'ai envie de jouer dans des salles de plus en plus grandes et prestigieuses et ne cache pas ma joie de faire complet ou de voir certaines de mes vidéos marcher fort sur les réseaux ! J'étais fier de jouer mon spectacle à l'Olympia et ce même si je sais pertinemment que la salle appartient à Bolloré (bon, j'y ai joué parce que c'est une salle mythique, pas parce que j'aime son propriétaire). On voit bien que c'est un sujet systémique.

Un autre sujet important même s'il s'éloigne un peu du monde professionnel même s'il ne l'épargne pas, c'est la fracture sociale de plus en plus forte entre d'une part, un monde que l'on peut qualifier de manière un peu caricaturale de « réactionnaire » et d'autre part, le monde « Woke », chacun avec ses propres travers et souvent ridicules dès qu'ils sont poussés (un peu) à l'extrême. Tout cela offre un terrain très fertile aux humoristes. Cette division crée deux bulles de haine qui s'ignorent autant qu'elles se détestent.

Quel est le rôle selon toi de l'humour dans l'entreprise ?

On lit parfois qu'il est "bon pour la santé de rire trois minutes par jour" (au secours !). On enfonce un peu une porte ouverte en disant qu'il faut rire et que le rire est essentiel. Après, l'humour en entreprise peut donner l'occasion de rassembler tous les collaborateurs et faire passer des messages (si tant est qu'ils soient sains et bien intentionnés). L'humour pratiqué sur scène impose une efficacité absolue en résumant en une phrase ce qu'il aurait fallu une heure à développer par ailleurs. Après, est-ce que cela génère des actions concrètes ? Je n'y crois pas trop car nos schémas sont profondément ancrés (patriarcat, etc.) mais cela ne fait pas de mal.

Je trouve qu'il y a un côté cinglant et efficace avec l'humour qui permet de casser la monotonie. Sans aller jusqu'à faire l'apologie de l'humour en entreprise mais de temps en temps, c'est un moyen de faciliter une forme de transmission et de prise de conscience de manière massive. C'est comme tout, il ne faut pas en abuser et en faire tout le temps, ni croire que c'est le remède miracle.

Il y a ce que l'humour permet de faire en entreprise et ce qu'il ne permet pas de faire. Utiliser l'humour pour faire passer des messages sous couvert de bienveillance... cela ne marche pas. Du moins pas avec moi !





Et la suite pour toi ? ça raconte quoi ?

Je suis en tournée partout en France avec mon nouveau spectacle, "Entropie", déjà complet à l'Européen ce printemps et au théâtre des Mathurins à partir de septembre 2024. Je vais continuer à écrire et produire des vidéos sur internet. J'ai commencé une petite série où je parle aux algorithmes des réseaux sociaux. Je vais lancer d'autres petites séries, un peu comme j'ai pu le faire autour de mon spectacle « Y » mais sur de nouvelles thématiques : j'ai besoin de temps pour savoir de quoi parler au juste, pour rester dans ma veine, sans lasser pour autant. J'ai également des projets de fiction pour lesquels je devrais réussir à me dégager un peu de temps.

Retrouvez les prochaines dates de Karim Duval sur karimduval.com/agenda

Vous pouvez également le retrouver sur Youtube et LinkedIn pour voir ou revoir ses sketches où l'auto-dérision est le maître-mot.

PENSER L'ENTREPRISE COMME UN ORGANISME VIVANT

TEDx JEAN-NOËL FELLI, 2024



L'entreprise, une boîte, vraiment ?

Avez-vous remarqué que nous utilisons souvent le mot boîte pour parler de l'entreprise ?

Étonnant ! Une boîte... c'est un objet, c'est rigide, ça enferme. En argot, au XIX^e siècle, « boîte » désignait un lieu clos, où l'on est à l'étroit, enfermé, mal à l'aise et où on bosse. Flaubert employait déjà ce mot dans sa correspondance pour désigner un lieu de travail pas très aimable !

Vivons-nous vraiment dans une boîte quand nous sommes en entreprise ? Et si l'entreprise était plus qu'une boîte ? Et si l'entreprise était vivante ?

C'est ce nouveau regard sur l'entreprise que propose Jean-Noël Felli, dans son TEDx : considérer l'entreprise comme un organisme vivant. Les juristes ne parlent-ils pas de personnes morales ?

Pourquoi changer de regard sur l'entreprise ?

La première raison : accroître l'engagement

Avez-vous écouté les derniers discours de jeunes diplômés lors des cérémonies de remise de diplôme de grandes écoles ? Avec des standing ovation et des millions de vues sur les réseaux ! Que nous disent-ils ? Ils interpellent la responsabilité de leurs aînés sur l'impact social et environnemental de notre modèle économique. Ils sont en attente de plus de sens. Ils souhaitent vivre une vie professionnelle alignée sur leurs valeurs.

La dernière étude Gallup (2023) nous montre que seulement 7 % des Français sont engagés au travail.

En passant de la boîte à l'entreprise vivante,

nous tombons le masque, nous nous autorisons à venir au travail tels que nous sommes, à revendiquer notre humanité et notre singularité, à nous battre pour changer les choses.

L'entreprise vivante convoque beaucoup plus que la compétence de ses collaborateurs, elle convoque leurs initiatives, leur solidarité, et leur don.

La seconde raison : développer la résilience dans un monde en mutation

Nous voyons aujourd'hui les limites de la logique d'optimisation et de la performance de la boîte.

Les crises économiques, politiques, sociales, et environnementales sont d'une amplitude sans précédent, à la fois en vitesse et en intensité. Nous sommes dans ce fameux monde VICA - Vulnérable, Incertain, Complexe et Ambigu – Monde dans lequel la résilience devient vitale, pour les personnes comme pour les entreprises, facteur clé de pérennité.

Prenons l'exemple d'une entreprise internationale, qui pendant le COVID, a vu toute sa chaîne de production dans le monde à l'arrêt car l'un des composants de leur produit était fabriqué dans une seule usine en Chine. Une organisation très optimisée et performante dans le monde d'avant mais absolument pas résiliente pour le monde actuel et de demain !

La bonne nouvelle, c'est que le vivant peut nous inspirer. La photosynthèse est un processus du vivant essentiel à la vie sur terre, apparu il y a 2,5 milliards d'années. Or, le rendement de la photosynthèse est entre 2 et 3%. N'importe quel ingénieur dirait que ce n'est pas très optimisé. Parce que dans la nature, les aléas sont nombreux, la vie trouve son chemin dans l'incertitude en privilégiant la robustesse à la performance.

La résilience est l'apanage des écosystèmes vivants. Le vivant est sous optimisé au profit de sa résilience et de sa pérennité. La robustesse

plutôt que la performance. Un vrai changement de paradigme. Une source d'inspiration pour les entreprises.

Passer de la boîte à l'entreprise vivante pose une question essentielle : celle de la finalité de l'entreprise.

Peu de gens se lèvent le matin en se disant : « Super, aujourd'hui je vais accroître le chiffre d'affaires et le résultat de ma boîte ! » ? Faire du profit est une nécessité pour se développer, pour investir. Sans profit, l'entreprise meurt. Mais cela n'est qu'un moyen ou un résultat. Et certainement pas une finalité ! Il ne faut pas confondre le comment et le quoi avec le pourquoi !

Si le modèle de ces 40 dernières années a permis de grands progrès sociaux et économiques, il a également entraîné de graves inégalités et de sérieux dégâts environnementaux. C'est pourquoi de nouvelles attentes à l'égard des entreprises émergent. C'est tout le sens du travail sur la « raison d'être » des entreprises.

L'entreprise a ce pouvoir incroyable d'avoir un impact social et environnemental positif et significatif, si elle est guidée par une raison d'être singulière et authentique.

En introduisant la « Raison d'Être » dans la loi PACTE en 2019, le législateur reconnaît en droit qu'une entreprise puisse avoir une raison d'être. Et c'est une révolution ! C'est assumer que l'entreprise n'est pas seulement un objet mais bien un sujet. Derrière l'organisation, les processus, les brevets, il y a quelque chose de vivant.

La raison d'être pousse les dirigeants à se poser la question de l'utilité de l'entreprise : pourquoi existera-t-elle encore dans 30 ans, dans 50 ans ? Une raison d'être n'est pas un slogan marketing ! Elle se traduit en engagements mesurables et en renoncements. Et se gouverne en y associant ses parties prenantes.

Prenons l'exemple de cette compagnie d'assurance dont les clients n'utilisaient pas leur voiture pendant le COVID. En cohérence avec leur raison d'être, ils ont pris une décision audacieuse mais difficile d'un point de vue économique à court terme : rembourser 100

millions d'euros de primes et inviter leurs clients à les verser à des œuvres caritatives. Une décision payante à moyen terme car cela a généré une adhésion incroyable et a fait exploser leur taux d'acquisition clients l'année suivante.

Plus l'entreprise est utile à son écosystème, plus celui-ci la protège en retour. Et plus l'entreprise sera pérenne.

Comment faire ? L'équation magique : le SEL de l'entreprise

Le Sens, l'Energie et les Liens sont essentiels aux personnes physiques comme à l'entreprise que l'on peut résumer sous la formule magique S.E.L. : S pour le Sens ; E pour l'Energie ; L pour les Liens. Le SEL de l'entreprise !

Ces entreprises vivantes qui sauront apporter ce SEL nécessaire font la différence.

L'entreprise vivante, la solution et non le problème. L'entreprise a ce pouvoir incroyable de résoudre de nombreux problèmes sociaux et environnementaux en accomplissant sa raison d'être.

L'entreprise est la solution et non le problème ! Quand tout bouge, nous avons besoin de repères. Ces entreprises vivantes peuvent être des repères puissants. Ce nouveau modèle d'entreprises vivantes, connecté au vivant est bénéfique pour le monde, et pour nous-mêmes. La raison d'être provoque la raison d'en être et nous donne une raison d'agir.

Une dynamique puissante est en marche avec les entreprises responsables, les entreprises à mission, les entreprises à impact, les entreprises contributives ou encore les entreprises régénératives.

Qu'êtes-vous prêts à faire pour rendre votre entreprise plus vivante ?

Imaginons ce que cela changerait si toutes les entreprises fonctionnaient comme un organisme vivant, innovant, et soucieux de leur impact. Retirons le couvercle de la boîte et reconnectons-nous au vivant !

Retrouver le TEDx de Jean-Noël via ce QR code !





SPORT ET MANAGEMENT

104-109

COACH SPORTIF ET MANAGER, MÊMES COMPÉTENCES ?

110-113

SE TRANSFORMER POUR CONTINUER À GAGNER :
LES MOTS DE YANNICK BAZIN,
DIRECTEUR SPORTIF DU PARIS VOLLEY

114-119

L'INTERVIEW DE PHILIPPE BANA,
PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL (FFHB)

120-125

L'INTERVIEW DE GASPARD GILIBERT,
PRÉPARATEUR MENTAL ET RÉGÉNÉRATEUR SPORTIF

AVANT-PROPOS

Il est de plus en plus courant de constater des parallèles entre le monde du sport et celui du management d'équipe. De nombreux adjectifs viennent naturellement à l'esprit pour qualifier ces liens étroits : engagement, respect, esprit d'équipe, rigueur... Le sport est depuis longtemps associé au domaine professionnel, que ce soit par le biais de la promotion de la santé au travail ou de l'importance de maintenir une activité physique régulière.

Nous avons choisi de vous proposer ce dossier dédié à l'analogie du Sport & Management car, chez Balthazar, nous sommes fermement convaincus que ces deux domaines offrent des clés de compréhension essentielles sur les comportements humains et la complexité qui entoure la transformation des organisations.

Dans les pages qui suivent, vous découvrirez des articles de recherche et de réflexion approfondie sur la pertinence de cette analogie. Vous découvrirez également des entretiens autour de sujets captivants, qu'il s'agisse de la parité Femmes/Hommes dans le Handball français, mettant en lumière des histoires inspirantes et des défis surmontés, ou de l'importance de la transformation, que ce soit dans le contexte sportif ou organisationnel, pour maintenir un esprit de gagnant.

Nous espérons que cette compilation d'articles saura piquer votre curiosité et vous enrichir. Si les parallèles entre le sport et le management nous semblent particulièrement légitimes, rien ne peut remplacer les bienfaits d'une séance de sport active !

Bonne lecture et bonnes découvertes.

DE L'EXPERTISE TECHNIQUE AU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE : COACH SPORTIF ET MANAGER, MÊMES COMPÉTENCES ?

PAR GRÉGOR Y DUBOIS

De la même manière qu'un grand joueur n'est pas forcément un grand entraîneur, un excellent ingénieur ne fait pas obligatoirement un bon manager. Un excellent commercial ne fait pas toujours non plus le meilleur Directeur régional.

Le manager expert

Même si aujourd'hui, les filières d'experts, de chef de projet et de manager se structurent dans les grandes entreprises, la seule voie de promotion a longtemps été celle du management hiérarchique en France. Ainsi un ingénieur qui souhaitait évoluer n'avait guère d'autre choix que de devenir manager. Il s'agissait de « monter en grade » et c'était la seule solution pour y parvenir. Aujourd'hui encore, les entreprises nomment leurs managers en promouvant les meilleurs experts techniques. Cette organisation montre toutefois régulièrement ses limites, puisque le management est avant tout fait d'activités de pilotage de la performance, de « représentation », de communication et de relations humaines dans des contextes de plus en plus contraints (télétravail, management hybride, accompagnement du changement permanent etc.).

Manager-coach, Servant leader, Manager RH : il ne s'agit plus de faire, ni même de faire-faire, mais d'aider les collaborateurs à trouver leurs propres solutions, les meilleurs chemins pour faire face à la complexité, l'accélération des changements et la transformation des métiers.

MANAGER-COACH, SERVANT LEADER, MANAGER RH : IL NE S'AGIT PLUS DE FAIRE, NI MÊME DE FAIRE-FAIRE, MAIS D'AIDER LES COLLABORATEURS À TROUVER LEURS PROPRES SOLUTIONS, LES MEILLEURS CHEMINS POUR FAIRE FACE À LA COMPLEXITÉ, L'ACCÉLÉRATION DES CHANGEMENTS ET LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS.



Dans le sport comme dans l'entreprise, si la légitimité technique confère une certaine crédibilité au manager auprès de ses collaborateurs, elle devient très vite insuffisante pour accompagner ses collaborateurs dans les transformations en cours.

Un entraîneur au grand palmarès de joueur va être respecté par ses joueurs, du moins dans les premières semaines. Mais de même qu'un entraîneur ne joue pas, un manager ne réalise pas non plus lui-même toutes les tâches qui permettent d'atteindre les objectifs fixés à son équipe et pour lesquelles il sera évalué. La légitimité du coach ou du manager à moyen-long terme se gagnera ainsi sur bien d'autres terrains que sur sa seule expertise métier.

Ainsi, la seule chose sur laquelle le manager peut agir pour garantir le succès, c'est la création de conditions qui permettront à ses collaborateurs de bien faire leur travail : c'est le développement de leurs compétences pour accroître leur performance et les maintenir « employables » dans un monde plus que jamais en transformation. On se rapproche ici indéniablement du travail d'un entraîneur sportif. Dans une équipe sportive, les experts techniques sont finalement les joueurs, pas l'entraîneur. Aimé Jacquet aurait été bien incapable de réaliser les gestes de Zidane... mais ce n'était pas son travail.

**AIMÉ JACQUET AURAIT ÉTÉ
BIEN INCAPABLE DE RÉALISER
LES GESTES DE ZIDANE... MAIS
CE N'ÉTAIT PAS SON TRAVAIL.**

Les pièges du savoir

John Whitmore explique ainsi dans « Le Guide du coaching » que l'expertise peut s'avérer gênante quand il s'agit de développer le potentiel de ses collaborateurs : « Il ne s'agit pas de nier la valeur d'un conseil d'expert mais chaque fois qu'un coach fait intervenir ses compétences techniques, c'est un pas en arrière pour la responsabilisation de l'élève ».

Il cite une anecdote très intéressante pour appuyer son propos autour d'une partie qu'il nomme « les pièges du savoir ». John Whitmore dirigeait en effet une école de tennis qui lui a servi de support pour introduire les méthodes de coaching professionnel. Une année, devant le succès de ses stages, il fut obligé de nommer des moniteurs de ski (autre sport qui lui servait de support) pour diriger des cours de tennis. Il explique combien il fut surpris des progrès affichés par les personnes ayant bénéficié des cours animés par les moniteurs de ski, qui utilisaient les méthodes de coaching professionnel. Pour certains, ils avaient même supplanté leurs collègues spécialistes de tennis. Pour Whitmore, les moniteurs de ski étaient incapables de reconnaître les erreurs techniques de leurs élèves et ce détachement leur permettait de se centrer uniquement sur le processus de coaching. Ils jugeaient la capacité motrice globale des élèves et non leurs fautes techniques : « *les coachs de ski dépistaient donc les problèmes à leur source, alors que les spécialistes du tennis s'arrêtaient à leurs symptômes – les fautes techniques* ». Très concrètement, une faute directe d'un élève donnait lieu à des questions de la part des moniteurs de ski en posture coach : « Qu'est-ce qui t'a le plus gêné sur cette balle ? », « Pourquoi tu n'as pas réussi cette frappe ? », « Que pourrais-tu faire pour avoir plus de temps sur une prochaine balle similaire ? » etc. Des questions très différentes de la posture du moniteur de tennis-expert, qui la plupart du temps donnait un conseil technique pas si simple à appliquer : « Change ta prise de raquette », « Rentre davantage dans la balle », etc.

Claude Onesta : une figure inspirante

Sélectionneur de l'équipe de France de Handball entre 2001 et 2016, il est aussi le coach le plus titré de l'histoire des sports collectifs français (triple champion du monde, triple champion d'Europe, double champion olympique et vice-champion olympique). Intervenant en entreprise une quarantaine de fois par an, il explique toujours qu'il n'a rien à apporter à ses joueurs sur le plan technique. Après avoir basé son management sur la création d'un projet de jeu très précis et l'exécution de celui-ci par les joueurs durant les 5 premières années de son mandat (2001-2006), il a été au bord du licenciement faute de résultats. Après sa 1^{ère} victoire en 2006 (Euro), il a complètement modifié son style de leadership et



ONESTA S'EST DURANT CETTE PÉRIODE PROGRESSIVEMENT DÉTACHÉ DE LA " TECHNIQUE " ET ÉLOIGNÉ DU TERRAIN : IL N'ANIMAIT PLUS AUCUN ENTRAÎNEMENT, TÂCHE DÉLÉGUÉE À SON ENTRAÎNEUR ADJOINT, ET S'ATTACHAIT EN PRIORITÉ À CRÉER LES CONDITIONS POUR QUE LE GROUPE DE JOUEURS VIVE BIEN ENSEMBLE ET FASSE ÉVOLUER LE PROJET EN ÉVITANT LES GUERRES D'EGOS DE SES PRINCIPAUX LEADERS.

davantage responsabilisé ses joueurs. L'ambition était de passer de joueurs « exécutants » à des joueurs totalement engagés dans le projet. Il a alors proposé aux joueurs d'associer leurs compétences développées dans les meilleurs clubs du monde pour créer eux-mêmes le projet de jeu et le faire évoluer. Dès lors, lorsque les options prises sur le terrain rencontraient des difficultés, les joueurs cherchaient la solution par eux-mêmes plutôt que de se tourner vers le coach " Le fournisseur officiel de solutions toutes faites ". À partir de 2008, ce mode de fonctionnement a produit un enchaînement de victoires jamais vu dans l'histoire du sport français : Champions olympiques 2008, Champions du monde 2009, Champions d'Europe 2010, Champions du monde 2011, Champions olympiques 2012, Champions d'Europe 2014, Champions du monde 2015, Vice-Champions olympiques 2016, Champions du monde 2017 !

Onesta s'est durant cette période progressivement détaché de la « technique » et éloigné du terrain : il n'animait plus aucun entraînement, tâche déléguée à son entraîneur adjoint, et s'attachait en priorité à créer les conditions pour que le groupe de joueurs vive bien ensemble et fasse évoluer le projet en évitant les guerres d'egos de ses principaux leaders. Il se définit d'ailleurs plus comme un manager que comme un entraîneur. Sa méthode, son succès et ses résultats ont poussé plusieurs journalistes à lui demander s'il se sentait capable de prendre en mains la sélection d'un autre sport que le handball : il avait totalement adopté la posture du manager-coach...ou du moniteur de ski-coach devenu un très bon entraîneur de tennis !

Il est allé jusqu'à affirmer à la fin de son mandat, un brin provocateur, qu'il ne comprenait plus rien au handball mais que cela ne l'empêchait certainement pas de continuer à diriger son staff et ses joueurs. Cette posture lui a toutefois valu quelques critiques : sert-il encore à quelque chose ? Est-il encore légitime puisqu'il affirme ne plus détenir d'expertise technique ? Pour répondre à ces questions, il faut alors préciser que malgré un

**LE MANAGEMENT EN ENTREPRISE
AUJOURD'HUI APPELLE SANS DOUTE
À S'INSPIRER DE CETTE ANALOGIE :
ACCOMPAGNER UNE ÉQUIPE DANS
DES TRANSFORMATIONS
PERMANENTES, FAIRE GRANDIR DES
COLLABORATEURS DANS UN CONTEXTE
D'OBSOLESCENCE DES COMPÉTENCES
ACCÉLÉRÉE, INTÉGRER ET CONSERVER
DES GÉNÉRATIONS Z, ETC.**

mode de fonctionnement de type « entreprise libérée » ou « holacratie », Claude Onesta savait reprendre le « mode expert » lorsqu'il jugeait que le système et/ou les individus en avaient besoin. Dans un contexte d'urgence, de fatigue et de perte de lucidité de l'équipe, il était ainsi tout à fait capable de prendre un temps mort pour imposer en 50 secondes un schéma précis travaillé à l'entraînement, que les joueurs n'auraient qu'à exécuter pour retrouver des repères.

Le management en entreprise aujourd'hui appelle sans doute à s'inspirer de cette analogie : accompagner une équipe dans des transformations permanentes, faire grandir des collaborateurs dans un contexte d'obsolescence des compétences accélérée, intégrer et conserver des Générations Z, etc.

Les compétences managériales d'aujourd'hui consistent en effet de plus en plus à savoir combiner une posture d'expert, qui est souvent celle pour laquelle on a été nommé, à de véritables compétences de coach professionnel, qui se trouvent être aux antipodes de la posture d'expert.

Grégory Dubois

A close-up portrait of Yannick Bazin, a man with short dark hair and a light beard, smiling warmly. He is wearing a dark-colored t-shirt. The background is a blurred indoor sports arena with blue and yellow lighting. The text 'LA PAROLE EST À' is overlaid in large, white, hand-painted style letters.

LA PAROLE EST À

YANNICK BAZIN

DIRECTEUR SPORTIF DU PARIS VOLLEY

LE PARIS VOLLEY : SE TRANSFORMER POUR CONTINUER À GAGNER

L'histoire du Paris Volley est riche et puissante. Né de la fusion entre le Paris Université Club et le Paris Saint Germain en 1998, le club phare de la capitale va écrire durant 20 ans les plus belles histoires du volley-ball français : 18 titres de champion de France, 5 coupes de France et une Ligue des champions.

Parmi tous ces titres, on retient évidemment celui qui a amené le Paris Volley sur le toit de l'Europe en 2001. Cette année-là, loin d'être favori face aux Italiens de Trévise, c'est tout un club et toute une ville, à l'unisson, qui sont allés chercher le Graal. Une équipe de 12 joueurs, un staff, des dirigeants et des supporters, qui avaient tous un objectif commun : donner au Paris Volley sa première étoile. « À jamais les premiers » on oserait doucement dire.

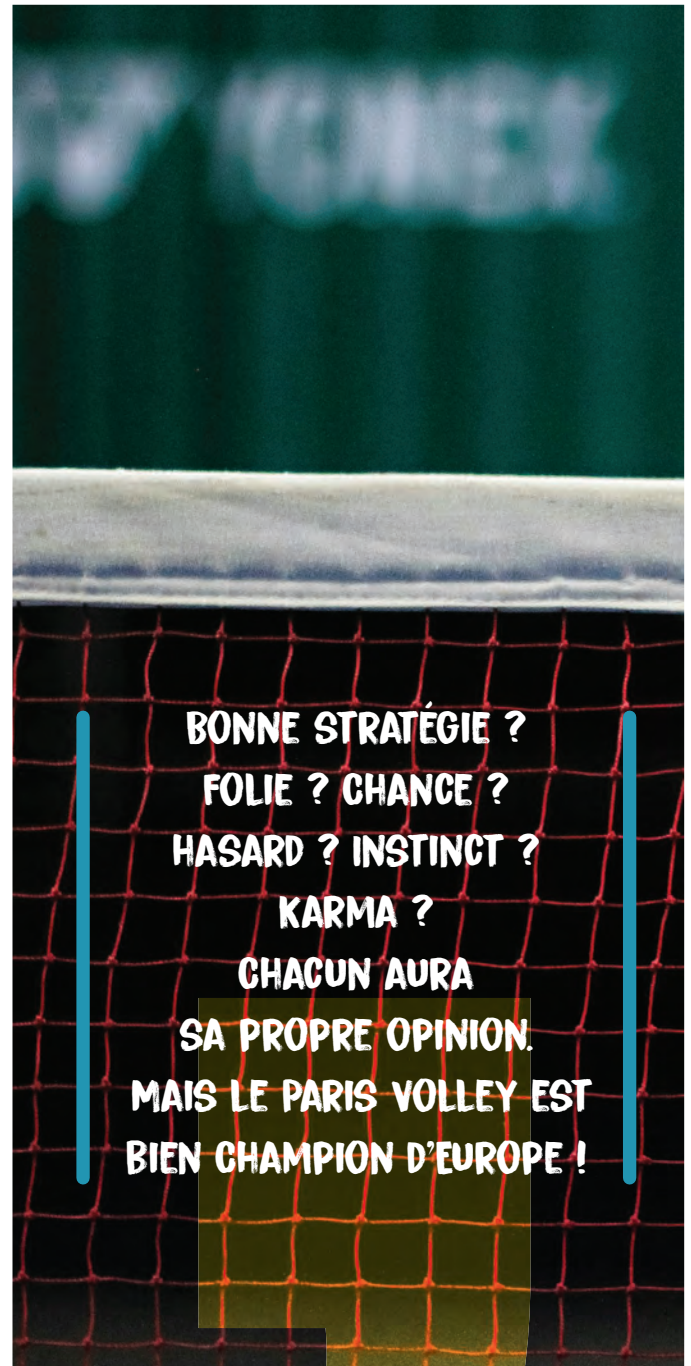
Le match a été à couper le souffle.

Irrespirable après plus de 3 heures de match dans une Halle Carpentier de Paris surchauffée, l'emblématique entraîneur canadien Glenn Hoag choisit la balle de match à 14-13 dans le tie-break pour faire rentrer le remplaçant Rodolphe Guigo. Comme quand Chang surprit tout le monde face à Lendl à Roland-Garros avec un « service cuillère », le joueur se met le pied sur la ligne et fait un service court « pied au sol » ... Du jamais vu à un tel niveau !

Le public est bouche bée. Deux secondes plus tard, la star italienne Bernardi smashe la balle en dehors des limites. Le coup de poker de Hoag a fonctionné.

Bonne stratégie ? Folie ? Chance ? Hasard ? Instinct ? Karma ? Chacun aura sa propre opinion.

Mais le Paris Volley est bien Champion d'Europe !



**BONNE STRATÉGIE ?
FOLIE ? CHANCE ?
HASARD ? INSTINCT ?
KARMA ?
CHACUN AURA
SA PROPRE OPINION.
MAIS LE PARIS VOLLEY EST
BIEN CHAMPION D'EUROPE !**

Mais alors quelle est la clé de tels succès ? Comment fait-on pour que les planètes s'alignent et décrocher les étoiles ?

Le travail ? Bien sûr. Des compétences ? Indispensable !

Pour moi, les victoires se construisent autour d'aventures humaines puissantes, avec une organisation stable dans laquelle chaque élément connaît son rôle.

Le management dans le sport est basé exactement sur les mêmes fondements que ceux en entreprise. Construire une équipe sur le long terme qui va monter en compétences, bâtir la confiance, installer des règles et les faire respecter, puis arriver à maturité pour finalement atteindre l'objectif.

Mais le chemin est évidemment semé d'embûches, de désillusions, d'erreurs et de défaites. Dans le sport, on rappelle souvent qu'il faut savoir « tomber 10 fois et se relever 11 fois ».

En 2017, alors que le Paris Volley vient d'être rattrapé par la DNACG, l'autorité de régulation des finances des clubs, l'ancien président démissionne. C'est la fin d'une ère de gloire.

Tout est à reconstruire avec de nouveaux actionnaires, une nouvelle équipe, de nouvelles idées, mais avec un club à l'image bafouée. Relégué en 2^{ème} division, l'ambition de la direction est claire : remonter en 1^{ère} division, gagner des titres à nouveau pour redorer le blason du club.

La difficulté dans le volley-ball professionnel de notre époque réside dans la faculté à garder ses meilleurs éléments. Les contrats sont courts, un ou deux ans. La rotation des effectifs est donc conséquente chaque saison, ce qui ne permet pas de prendre le temps de consolider les bases du projet. Pour construire, le Paris Volley va alors s'appuyer sur une nouvelle raison d'être qui pourra elle perdurer dans le temps et donner une nouvelle identité à ce club prestigieux par son palmarès. Peu importe les membres qui la composent.

La nouvelle direction va s'efforcer d'améliorer sa Fan Expérience en renforçant le spectacle autour du match. Les souvenirs sont au rendez-vous quoi qu'il se passe sur le terrain !

Mais surtout, le Paris Volley va devenir au fil des ans un club de sport influenceur sur les sujets environnementaux et écologiques en mettant des actions et des projets concrets en place. En montrant l'exemple à sa communauté, ses licenciés, ses supporters, le Paris Volley attire l'attention des

médias, des associations, et des partenaires qui souhaitent eux aussi participer à ce mouvement indispensable pour la planète. C'est un retour gagnant, mais cette fois-ci sur le plan sociétal. Le club réalise le pari un peu fou de créer une formation appelée « Match For Green » à destination de tous les acteurs du sport en France pour « construire ensemble un sport plus responsable ». Aujourd'hui ce sont 2500 clubs qui ont suivi ce cursus de sensibilisation. Une fierté !

En 2021, le Paris Volley s'est engagé pour réduire l'empreinte carbone de ses événements.

LES INGRÉDIENTS DU SUCCÈS :

- une raison d'être pour fédérer toute l'équipe et le staff
- une FanExpérience revisitée
- un engagement social et environnemental ambitieux



ÉTAT D'ÂME

DANS LE SPORT,
ON RAPPELLE SOUVENT
QU'IL FAUT SAVOIR
"TOMBER 10 FOIS ET
SE RELEVER 11 FOIS"

CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE SUR
LE LONG TERME QUI VA MONTER
EN COMPÉTENCES, BÂTIR LA
CONFIANCE, INSTALLER DES RÈGLES ET
LES FAIRE RESPECTER, PUIS ARRIVER
À MATURITÉ POUR FINALEMENT
ATTEINDRE L'OBJECTIF.

L'INTER VIEW

PHILIPPE BANA

**PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION
FRANÇAISE DE HANDBALL (FFHB)**

**PROPOS RECUEILLIS PAR
GRÉGORY DUBOIS ET SÉBASTIEN HÉBERT**

Balthazar a noué un partenariat avec la Maison du Handball, qui lui permet de proposer un lieu inspirant et atypique à ses clients pour leurs séminaires. Les valeurs de ce sport, très centrées sur les notions de performance durable, d'égalité Homme-Femme et de Diversité, font écho au positionnement de Balthazar sur le conseil et l'accompagnement de transformations durables et responsables.

Les résultats obtenus de manière pérenne depuis plus de 20 ans par les équipes de France féminine et masculine nous ont poussés à interviewer le Président de la Fédération pour mieux comprendre ces facteurs clés de succès inédits dans le sport de haut niveau français.

Philippe, vous êtes aujourd'hui Président de la FFHB (Fédération Française de Handball). Quel a été votre parcours ?

PB : J'arrive du bac à sable du handball qui m'a fait sortir des difficultés des quartiers nord de Marseille où j'ai grandi. Je suis devenu joueur de première division avant d'intégrer l'équipe de France espoirs. J'ai commencé ma carrière comme professeur d'éducation physique et sportive et très rapidement j'ai eu la chance d'obtenir un poste de conseiller technique dans le handball pour la région Sud. J'ai entraîné l'équipe de SMUC, de l'OM-Vitrolles.... Dans les années 94-95, je piétinais un peu et j'ai pris la décision de passer un master à l'école de commerce de Marseille (Kedge Business School). Avec l'aide de professeurs en marketing et stratégie, j'ai bâti un plan de recommandation stratégique pour le développement de la FFHB. J'ai notamment reposé le ciblage et le positionnement marketing de ce sport, qui malgré le fait qu'on soit champion du monde (1995 en Islande NDRL), est un sport qui n'est pas commercialisé et avec très peu de sponsors.

Et ensuite ?

PB : J'intègre par la suite la FFHB au sein de la division du développement avec notamment ce plan de recommandation sous le bras. Un point central de ce rapport, c'est que ce sport doit parler à toute la population et pas uniquement aux gros bonhommes poilus de 35 ans, mais également aux femmes et aux enfants.



¹ Voir l'interview de Pascal Mahé dans le numéro 1 du Lab'thazar capitaine des bleus en 1995 et Champion du Monde.

Vous avez énormément travaillé sur l'inclusion des femmes au sein de la Fédération. Quel en a été le déclencheur ?

PB : Ce travail de ciblage a mis en évidence que l'on ne s'adressait qu'à un micro-segment de la population française. Pour les autres, on ne leur parlait pas et on n'avait pas de contenu adapté. À l'époque on avait, chez les femmes, 110 000 nouvelles adhésions par an et 100 000 abandons ! On a compris que les contenus n'étaient pas adaptés à leurs attentes. Les femmes ne voulaient pas qu'on ne leur parle que musculation ou compétition à fond. Dans le monde amateur, si ce que tu offres à une gamine de 14 ans, c'est de la muscu et du schéma tactique, tu es à côté de tes pompes. Il y avait une envie de parler de collectif, d'impact social, etc.

Et puis en 1999, alors que j'étais Directeur Technique National (DTN), le coach vient me voir et me dit : « je veux la meilleure équipe du monde ». Je lui donne tout ce qu'il me demande et on devient champion du monde. C'est assez frappant de voir à quel point la mayonnaise a pris rapidement et à quel point les investissements réalisés ont produit un résultat aussi exponentiel en si peu de temps. Un an après, on est aux JO et on a installé une parité entre les femmes et les hommes au sein de la Fédé. Il faut noter que nous avons été fortement soutenus par des femmes dans notre démarche comme Marie-George Buffet (Ministre des Sports et des Jeux Olympiques et paralympiques sous le gouvernement Jospin – NDLR) ou encore Michelle Cotta alors Directrice de France 2. À ce sujet, j'ai une anecdote ! Quand j'annonce à Marie-George Buffet que les filles sont en finale de la coupe du monde, Marie-George appelle tout de suite Michelle Cotta pour lui demander de déprogrammer Drucker et de mettre la finale à la place ! On a fait 12 millions de téléspectateurs² ! Un an après on est aux JO et, en 2003, elles deviennent championnes du monde !

UN AN APRÈS, ON EST AUX JO ET ON A INSTALLÉ UNE PARITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES AU SEIN DE LA FÉDÉ



² Finale Norvège -France en 1999 où la France s'incline 25 à 24. Elle sera championne du monde à la prochaine édition en 2003 en l'emportant face aux hongroises 32 à 29.

Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées au démarrage ? et aujourd'hui ?

PB : La première et principale difficulté que nous avons rencontrée a été la résistance du milieu du handball de l'époque qui ne comprenait pas pourquoi nous nous intéressions à une cible « secondaire » au sein d'une Fédération avec relativement peu de moyens. Il y avait une forme de machisme ambiant et ce même chez les athlètes dont la plupart ne comprenaient pas pourquoi ils devraient toucher la même prime à la médaille que les femmes. Notre vision était claire mais nous devons faire face à une résistance ambiante.

Un autre exemple avec notre partenaire équipementier de l'époque qui nous fournissait en shorts avec des surplus des stocks des équipes de mecs au basket ! Ce n'est qu'à l'occasion du premier mondial féminin organisé en France en 2007 que nous avons eu des textiles taillés pour les joueuses !

Quelles sont les actions concrètes que vous avez mises en place dont les entreprises pourraient s'inspirer ?

PB : Depuis 20 ans, on s'est attelé à la cible des enfants et des femmes. C'est une obsession. Nous avons cherché à cloner le système de haut niveau féminin sur le haut niveau masculin. Cela signifie que nous avons investi le même montant chez les hommes que chez les femmes

en nivelant par le haut les prestations comme par exemple les primes aux médailles, la qualité du staff et même les déplacements ou encore le standing des hôtels.

Il faut veiller à ne pas mettre ces deux cibles (masculin et féminin) dans le même paquet. Pas plus tard qu'hier avec notre nouvelle agence de marketing, on a reposé que l'enjeu n'était pas de mettre les filles dans le paquet des garçons mais de segmenter le handball féminin. On ne vend pas l'équipe de France avec un sous-produit qui serait l'équipe de France féminine, on va chercher à la valoriser intrinsèquement. Par exemple, nous nous sommes battus avec un diffuseur pour qu'il reprenne la diffusion de la ligue nationale féminine. Et ça a marché.

Aujourd'hui, les droits télévisuels sont équivalents pour un match homme et femme pour le même niveau d'enjeu. Une ½ finale homme et ½ finale femme pèse le même poids et l'audience est la même également autour des 5/6 millions de téléspectateurs.

En somme, il y a une forme de volontarisme. Dès qu'on peut faire quelque chose pour les filles, on le fait. On a l'obsession de leur donner les moyens de réussir. Cela fonctionne. Ce n'est pas facile et c'est vrai que cela s'incarne aussi par les personnes qui sont avec nous et qui nous accompagnent.

NOUS AVONS INVESTI LE MÊME MONTANT CHEZ LES HOMMES QUE CHEZ LES FEMMES EN NIVELANT PAR LE HAUT LES PRESTATIONS

Dans le foot, on n'y est pas encore mais le sujet est largement débattu. Qu'en pensez-vous ?

PB : Cet engouement autour du football féminin nous amuse car tous les sujets qui sont aujourd'hui débattus, nous, on les a pris en pleine figure il y a presque 25 ans ! Par exemple, si on prend la parentalité, nous avons mis en place des pouponnières pour faciliter la garde des enfants. Les joueuses qui ont eu des enfants n'ont pas arrêté le sport de haut niveau. Et 20 ans plus tard, on redécouvre les mêmes sujets. C'est comme s'il y avait une forme de redécouverte permanente de l'œuf.

Au-delà du sujet majeur de l'inclusion des femmes, quelles sont les autres actions en faveur de l'inclusion que vous avez lancées au sein de la FFHB ?

PB : Le ciblage porté en 2020 c'est vraiment parler à toute la société française, ce n'est pas la peine d'avoir une délégation de service public si c'est pour ne s'adresser qu'aux hommes de 35 à 50 ans. Nous sommes largement engagés à l'école et il y a eu cette prise de conscience que nous devons nous adresser à tous. Nous proposons du baby hand qui commence à 2 ans et des actions vers les Seniors où j'ai vu une participante de 102 ans lancer un ballon (Hand Fit). Alors bien sûr on ne les fait pas jouer à 7 contre 7 avec un pivot central mais on adapte le sport pour en faire une activité ludique et inclusive. Concernant toutes les personnes en fauteuil roulant, nous n'avons pas cherché à mettre en place une compétition dédiée mais plutôt à mixer des valides et des non valides pour jouer ensemble.

DÈS QU'ON PEUT FAIRE
QUELQUE-CHOSE POUR
LES FILLES, ON LE FAIT.
ON A L'OBSSESSION DE LEUR
DONNER LES MOYENS DE
RÉUSSIR. CELA FONCTIONNE.

Merci à Philippe Bana pour nous avoir accordé son temps. Philippe Bana a été entraîneur dans diverses équipes de Handball françaises (Aix UC, Stade Marseillais UC, Vitrolles SMUC/OM Vitrolles) ainsi que Dirigeant dans différents clubs. Aujourd'hui, il dirige la Fédération Française de Handball depuis 2020.

A photograph of a basketball hoop on a green court. The hoop is white with red and black accents. In the background, there is a stone wall and some greenery. The image is used as a background for a text overlay.

PALMARÈS DE L'EDF FÉMININE :

2x Championnes du monde (2003 et 2017), Championnes d'Europe (2018), Vice Championnes Olympiques (2016) et Championnes Olympiques en titre (2021)

PALMARÈS DE L'EDF MASCULINE :

6x Champions du monde (1995, 2001, 2009, 2011, 2015, 2017), 3x champions d'Europe (2006, 2010, 2014) 3 fois champions olympiques (2008, 2012, 2021)

A close-up portrait of a man with dark hair and a mustache, wearing a blue and white striped shirt. The background is a soft, out-of-focus light color.

L'INTERVIEW

GASPARD GILIBERT

**NEURO-PSYCHOLOGUE,
PRÉPARATEUR MENTAL ET COACH**

PROPOS RECUEILLIS PAR PAUL-ANTOINE SAGOT

Dans sa jeunesse, Gaspard Gilibert a progressé au sein du monde du sport de haut niveau. Une expérience qui lui a permis d'acquérir la capacité à transcender ses propres limites tout en saisissant l'importance de la dynamique de groupe. Guidé par des valeurs intrinsèques de partage, il a entrepris diverses formations en psychologie. Il a empilé les différentes casquettes (et surtout diplômes) jusqu'à être capable de proposer au monde du travail (entre autres) les outils éprouvés par les champions.

Gaspard a récemment lancé son cabinet en libéral à Annecy. Ses riches expériences au sein de diverses structures sportives et dans le domaine de la santé nourrissent les accompagnements qu'il propose à ses patients, au quotidien.

Bonjour Gaspard, et merci de nous accorder ce moment. Toujours partant ?

GG : Allez !

La prépa mentale, c'est quoi ? Ça vient d'où à l'origine ?

GG : À l'origine, c'est une discipline issue du monde sportif, qui est un monde de performance. Elle vise à comprendre les mécanismes psychologiques qui peuvent s'y jouer. En termes d'accompagnement, son intérêt est d'outiller les sportifs pour les aider à performer au maximum de leur capacité à un ou plusieurs moments clés... Imaginez la réalité du quotidien des grands sportifs : ils doivent concilier entraînements intenses, vie de famille, compétitions et parfois même aussi un travail ! La prépa mentale, ce sont des outils aux applications concrètes, pour développer les habiletés mentales qui vont permettre un meilleur équilibre sur le plan psychologique, et donc une meilleure performance.

Quels parallèles avec le monde du travail « moderne » ?

GG : Aujourd'hui, on prend conscience que la prépa mentale peut tout à fait s'appliquer au monde de l'entreprise qui est, lui aussi, un monde de performance. Le monde du travail est un milieu d'exigence où l'on cherche à se développer constamment : un objectif atteint entraîne très souvent un autre. Un travailleur 2.0 doit être capable de s'appuyer sur ses habiletés mentales pour rebondir et avancer.

Le hic, c'est qu'on a naturellement tendance à se mettre en condition de sprint, alors que souvent, ce n'est pas forcément optimal. Dans la majorité des cas (et c'est le cas chez les grands sportifs) la performance optimale sera trouvée dans la durée.

Pour l'atteindre, il est important d'être équilibré ! Si un athlète s'entraîne, sans phases de repos, au maximum de ses capacités, jusqu'à son passage en compétition, il y a de fortes chances pour que le succès ne soit pas au rendez-vous, par exemple. Chacun est différent et cet équilibre ne sera pas le même pour tout le monde, mais il est incontournable.

Dans les grandes lignes, un accompagnement en prépa mentale permet d'arriver à cet équilibre en jouant sur deux dimensions : être capable de mobiliser correctement, judicieusement et efficacement ses capacités attentionnelles au bon moment d'un côté, et arriver à « couper » (pour être capable de repartir le lendemain).

GILBERT



À qui s'adressent les outils de la prépa mentale ?

GG : Les outils de la prépa mentale peuvent servir à n'importe quel rôle en entreprise. Que l'on soit grand patron ou simple collaborateur, quoi qu'il arrive, il y a toujours des objectifs et un niveau de performance attendu. Pour le manager par exemple, on va pouvoir travailler sur sa communication, sur sa capacité à gérer une grande quantité d'informations et à couper pour bien se reposer. Du côté collaborateur, on va généralement plutôt se pencher sur sa capacité à mobiliser de la motivation, et à retravailler soi-même ses objectifs pour les éclaircir afin de gagner en autonomie.

Quel est le rôle du coach dans tout ça ?

GG : C'est une question super intéressante, d'autant que tout le monde ne répondrait pas la même chose. De mon côté, je considère que le coach doit être un point d'appui dans la réflexion. Une personne qui est là pour accompagner dans la direction fixée. Pour moi, il doit chercher à faire en sorte de donner de l'autonomie à son patient, sans devenir une béquille émotionnelle dans la durée. Ce point-là est particulièrement important. Il y a selon moi trop de thérapeutes qui misent en quelque sorte sur cette relation de dépendance et c'est assez problématique.

GASPARD



Tu dis que tout le monde ne donnerait pas la même réponse, justement le coaching en France aujourd'hui, c'est un peu un sujet fangeux, comment ça se fait ?

Qu'est-ce qu'on répond aux détracteurs du coaching « mental » ?

GG : Alors c'est vrai que le monde du coaching, c'est un peu compliqué. C'est un service assez décrié, parfois à juste titre. On peut effectivement rencontrer des personnes qui sont plus proches du gourou que du psychologue. C'est malheureux, mais c'est la réalité aujourd'hui. Les formations qui mènent au coaching sont multiples (il y a à boire et à manger) et ce n'est pas un titre qui est reconnu par l'État. Petits conseils pour les personnes qui chercheraient à mieux cerner les profils qu'ils cherchent à contacter : s'intéresser à leur CV mais surtout à leur formation. L'idée est d'identifier à quel point elle repose sur des outils qui ont été testés par la méthode scientifique. C'est ça qui va faire la différence.

Pourrais-tu nous donner quelques exemples concrets d'accompagnement ?

GG : Alors c'est toujours un peu délicat quand on n'est pas sur le terrain, avec la personne et sa singularité, les accompagnements peuvent varier énormément. Avant de vous donner quelques exemples, je tiens à rappeler qu'il est très important de ne pas résumer une personne à son poste. Mais si on prend par exemple les problématiques qui reviennent régulièrement chez les top managers, on va souvent avoir à travailler la gestion des émotions. Elle peut être appréhendée notamment par de la méditation. C'est une pratique qui peut être perçue au début comme quelque chose d'un peu perché. La réalité, c'est qu'elle a fait ses preuves scientifiquement, elle a été sujette à énormément de documentations*. C'est un outil extrêmement intéressant notamment pour réussir à couper les ponts avec le travail et à gérer ses émotions. Sinon pour appréhender et mettre de la visibilité sur des objectifs, ou une suite de tâches à effectuer (généralement quand on est top manager on a des gros objectifs qui sont un peu difficiles à traduire en actions au quotidien), l'outil qui s'y prête bien c'est la fixation d'objectifs.

Elle permet de décomposer ce gros objectif en plus petits morceaux plus accessibles : des actions concrètes au quotidien. C'est un outil qui permet également d'avoir une meilleure traçabilité : savoir où on en est dans le cheminement par rapport au gros objectif, s'il faut le modifier, si on est en retard, pour quelles raisons, etc. Un autre exemple concret est la mise en place de routines. Elles peuvent être portées sur l'équipe, comme des routines de communication qui permettent de mettre du lien au quotidien.

Mais ça peut également être des routines qui permettent de couper du travail par exemple : on commence le matin avec une routine qui nous met dans les conditions pour travailler, à la fin de la journée au contraire une routine qui permet de couper et de passer à autre chose. Pas mal d'encre à couler sur ces fameuses routines, surtout à l'époque des confinements. L'important, c'est de faire en sorte qu'elles nous correspondent : la douche glacée au réveil n'est pas plus incontournable que le footing en rentrant du boulot. Le simple fait de prendre un café sur son balcon le matin, ou le fait de fermer symboliquement la porte de son bureau le soir peuvent tout à fait faire l'affaire.



* SOURCES :

- Gallant, S. N. (2016). Mindfulness meditation practice and executive functioning: Breaking down the benefit. *Consciousness and Cognition*, 40, 116-130. doi:10.1016/j.concog.2016.01.005
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The construct of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56, 1–9. <http://dx.doi.org/10.1111/0022-4537.00148>.
- Immink, M. A. (2016). Post-training Meditation Promotes Motor Memory Consolidation. *Frontiers in Psychology*, 7. doi:ARTN 1698 10.3389/fpsyg.2016.01698
- Tang, Y. Y., Hölzel, B. K., & Posner, M. I. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience*, 16(4), 213-225.



DU FEEDBACK À LA CULTURE DU FEEDBACK.

ET S'IL N'Y AVAIT QU'UN PAS ?

PAR ARABELLE LAURANS DE FAÏ

De même que le verbe « Mitonner », qui n'existe pas en anglais, devrait nous prémunir contre un excès d'enthousiasme quant à la gastronomie britannique, l'absence de mot français pour dire « feedback » devrait nous alerter sur la difficulté de son usage dans nos contrées. Ce qui ne se nomme pas se pense et se conçoit mal. Est-ce la raison pour laquelle, depuis 20 ans se succèdent des programmes de formation, souvent déceptifs malgré la surenchère de méthodes pédagogiques tour à tour créatives, disruptives, présentielles, distancielles, avec ou sans VR (réalité augmentée) ...?

Comme le disait Albert Einstein, « La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent ». Pourquoi cette demande récurrente ? De quel mal souffrent les entreprises qu'elles tentent de guérir par le feedback ? Pourquoi est-ce que cela ne fonctionne pas ? Pourquoi, aujourd'hui plus que jamais, le développement d'une culture du feedback semble être la réponse aux maux modernes des organisations et particulièrement au travailler ensemble ? Et surtout : comment faire ?

Feedback c'est-à-dire ?

Commençons par le commencement et clarifions autant que possible la notion de feedback. Le dictionnaire le présente comme un anglicisme à 2 dimensions. L'une scientifique (la rétroaction d'information) et l'autre psychologique (le partage d'impression). D'un côté donc la science, avec la possibilité de mesurer, d'objectiver et d'avoir une vérité. De l'autre la psychologie avec sa relativité et la subjectivité de « l'impression ». En héritiers de Descartes nous avons une préférence pour le côté scientifique ; en étant calculable et mesurable, ce feedback est rassurant. Il apporte des certitudes, il faut juste maîtriser l'équation, la méthode ; ce qui explique que la

presque totalité des formations au feedback soient concentrées sur la capacité à dire. Mais c'est oublier un peu trop vite la dimension psychologique, dans laquelle la vérité est relative ; il est un partage d'impressions et donc une vérité qui n'est vraie que pour celui qui l'énonce. Loin d'apporter des certitudes, le feedback peut générer des incompréhensions, matérialiser des désaccords. Le développement personnel, avec des méthodes comme la communication non violente par exemple, s'est construit sur ce paradigme : pouvoir dire sans être perçu comme agressif...

Quels sont les freins qui limitent notre appétence pour le feedback ?

Tout d'abord, en France, nous préférons les organisations jacobines et centralisatrices, et nous croyons en l'existence du « chef éclairé » qui sait mieux et pour les autres. Dans ces conditions, le feedback du hiérarchique est considéré, non seulement comme plus légitime, mais aussi comme plus fiable. La plupart des formations au feedback sont d'ailleurs destinées exclusivement aux managers. Ce côté unilatéral est en contradiction avec le principe même du feedback qui est une rétroaction, donc un principe systémique dans lequel tout interagit avec tout ; c'est une réaction en chaîne. Si le collaborateur ne peut exprimer son feedback alors cette chaîne s'arrête ou dysfonctionne. Ensuite, si on admet que la capacité à entendre un feedback est aussi critique que la capacité à dire, il convient d'examiner les conditions de son acceptation. La première d'entre elles est la confiance en soi, c'est-à-dire se sentir suffisamment solide et serein pour accepter le positif comme le négatif qui me serait renvoyé. Or il faut bien admettre que cette dernière est bien difficile à construire dans un environnement où le feedback négatif prédomine. Que ce soit à cause de biais biologique (notre cerveau est construit pour voir le négatif, ce qui ne va pas, le positif étant directement stocké dans

notre inconscient) ou lié au biais culturel, issu de la philosophie des lumières dans laquelle « l'honnête homme » doit se doter d'un savoir universel : tout est fait pour pointer du doigt les points faibles. Le développement de compétences se concentre aussi sur ces derniers, renforçant leur ancrage. Se développe alors un doute anxieux quant à notre capacité d'être à la hauteur et à réussir. Comment, dans ces conditions, développer la confiance en soi nécessaire à l'acceptation du regard de l'autre, de son feedback, aussi constructif soit-il ?

Comment sortir le feedback de l'impasse ?

La première chose à faire est de regarder le feedback comme un moyen de pilotage de la performance. Il permet de baliser la route vers la réussite en signalant ce qui marche et ce qui ne marche pas. Il invite à reproduire et amplifier le premier et à corriger le second. Rappelons que le feedback professionnel est légitime sur 3 champs essentiels à la performance collective : le travail produit (qualité et utilité), l'image / la réputation (de la personne, de l'équipe, de l'entreprise) et la qualité relationnelle (le travailler ensemble).


Concentrer les feedbacks sur ces dimensions c'est déjà leur assurer une légitimité forte et limiter les biais affectifs. Mais pour être impactant, il faut aller au-delà de la simple légitimité à dire, et réfléchir à ce que je souhaite dire et pour quoi faire. Il ne s'agit pas d'être exhaustif dans ses feedbacks mais de choisir le nécessaire et suffisant à dire au regard des enjeux de performance. Et pour répondre à cet enjeu, le feedback positif joue un rôle essentiel pour entrer dans le cercle vertueux de l'effet Pygmalion : plus je te fais des feedbacks positifs

**CE CÔTÉ UNILATÉRAL EST
EN CONTRADICTION AVEC LE
PRINCIPE MÊME DU FEEDBACK
QUI EST UNE RÉTROACTION,
DONC UN PRINCIPE SYSTÉMIQUE
DANS LEQUEL TOUT INTERAGIT
AVEC TOUT ; C'EST UNE
RÉACTION EN CHAÎNE**

plus tu prends confiance en toi et plus j'ai confiance en toi et en ta capacité à progresser. Le feedback positif est créateur de confiance en soi. Pouvoir définir des objectifs liés aux points forts, aux sources d'efficacité, de performance, voire d'excellence et d'engagement, en permettant à chacun d'être certain de contribuer au mieux de son potentiel.

Enfin vouloir installer une culture du feedback c'est créer les conditions pour que chacun puisse aussi donner et recevoir du feedback : collaborateurs, managers et dirigeants. Tous doivent être formés et outillés de la même manière pour participer au dialogue adaptatif que génère le feedback en respectant la règle des 3 intentions : avoir une intention positive pour soi, pour la personne qui le reçoit et pour la relation. Vouloir développer une culture du feedback est un investissement de long terme, qui va donc bien au-delà du simple investissement formation au « savoir dire ». C'est une décision stratégique qui implique une transformation culturelle profonde, en imposant de repenser modèles de performance, de management et d'organisation. À une époque d'incertitudes, où à la fois les entreprises font face à des bouleversements sans précédents, et les collaborateurs à une mutation des métiers, il n'a jamais été aussi nécessaire de pouvoir

**LE FEEDBACK POSITIF
EST CRÉATEUR DE
CONFIANCE EN SOI**



s'appuyer sur un collectif solide, confiant dans sa capacité à apprendre et à s'adapter. Le développement d'une culture du feedback est un atout clé pour se doter de points de repères, sécuriser sa trajectoire et bénéficier de l'intelligence collective. Le chemin vers la culture du feedback est sans doute long mais il est urgent de se mettre en route.

**TOUS DOIVENT ÊTRE FORMÉS ET
OUTILLÉS DE LA MÊME MANIÈRE
POUR PARTICIPER AU DIALOGUE
ADAPTATIF QUE GÉNÈRE LE
FEEDBACK EN RESPECTANT LA
RÈGLE DES 3 INTENTIONS : AVOIR
UNE INTENTION POSITIVE POUR
SOI, POUR LA PERSONNE QUI LE
REÇOIT ET POUR LA RELATION.**

LES NOUVEAUX ENJEUX D'UNE MARQUE EMPLOYEUR À IMPACT

PAR MAHAUT DE LOGIVIÈRE

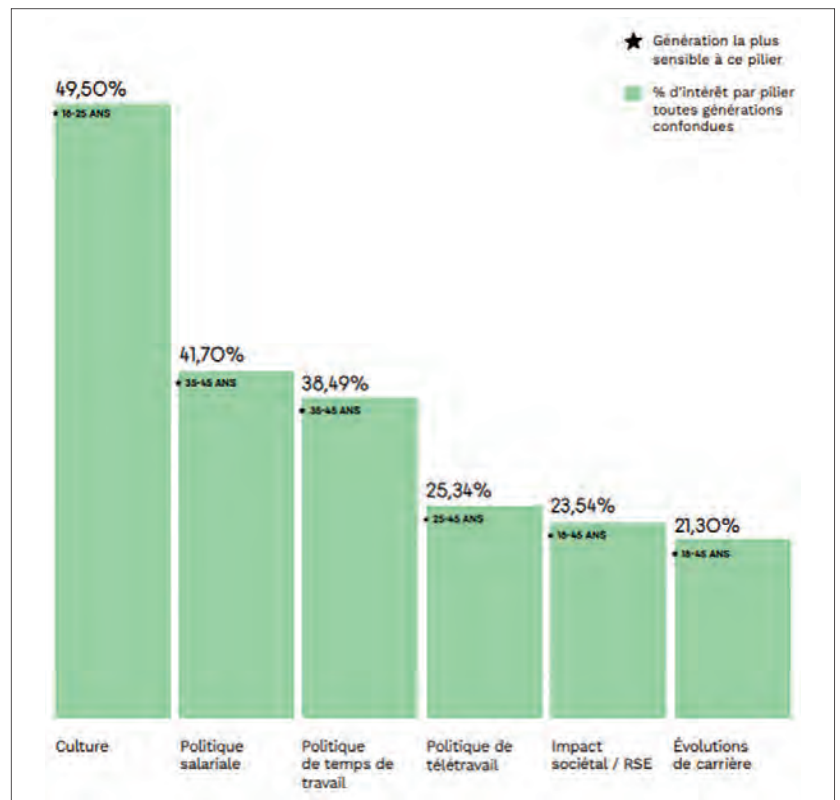
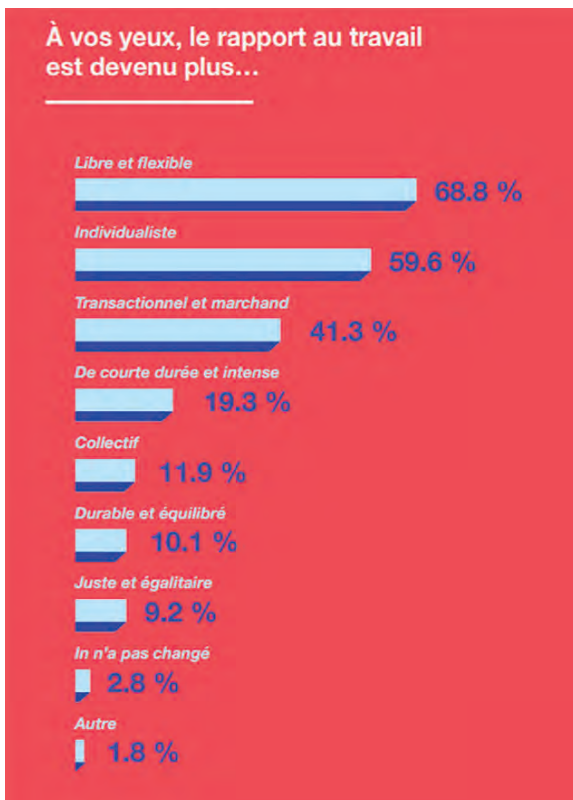
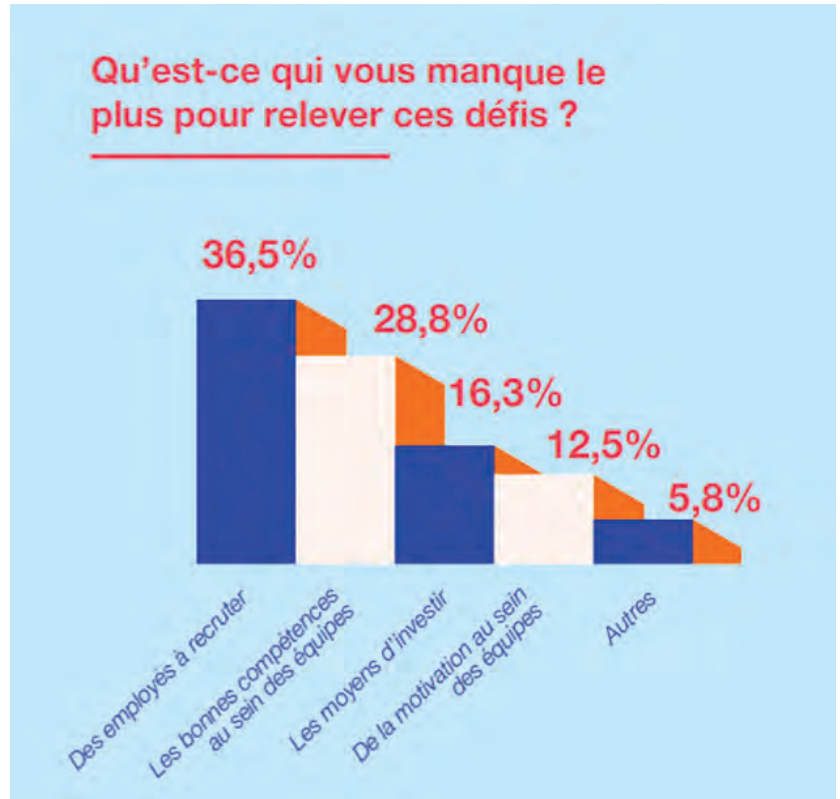
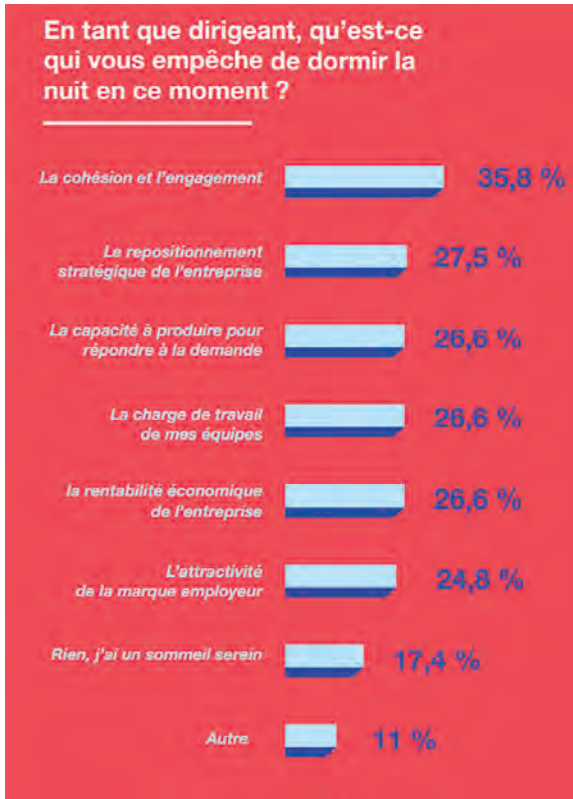
Partons d'un constat : le désengagement salarial serait la nouvelle inquiétude des dirigeants français en proie à des difficultés de recrutement.

En effet, selon la DARES le nombre de démissions ne cesse de croître pour atteindre 645 000 démissions et ruptures conventionnelles au T1 2022. 62 % des dirigeants d'entreprises interrogés estiment qu'il y a plus de démissions en 2022 qu'en 2019¹ et 86 % d'entre eux estiment qu'il est devenu difficile de recruter en 2022. C'est d'ailleurs l'une des thématiques les plus abordées par les DRH en 2021, car elle expliquerait notamment l'absentéisme salarial².

Après le big quit américain³, ce désengagement peut prendre la forme d'un « Quiet quitting ». Depuis 2022, un nouveau phénomène apparaît aux États-Unis, popularisé sur TikTok sous le nom de « Quiet quitting » dans des vidéos virales (65 millions de vues), qui arborent ce slogan « Work is not your life. Your worth is not defined by your productive output ». Cette tendance est confirmée par certaines études chiffrées selon lesquelles 35 % des moins de 35 ans pensent changer d'employeur dans l'année, soit deux fois plus que les plus de 55 ans⁴ et 48 % des Français n'apprécieraient pas leur travail⁵. L'un des arguments mis en évidence pour expliquer ces phénomènes est celui d'une évolution des attentes des candidats sur le marché du travail. Mais revenons un peu en arrière.

QUEL EST DONC CET ESSOR PROGRESSIF DE L'IMPORTANCE DE LA MARQUE EMPLOYEUR POUR LES ENTREPRISES ?





Graphiques extraits du livre blanc « Le monde d'après aura bien lieu » par The Boson Project, 2022.

L'« employer brand », concept initialement américain, est défini ainsi dans les années 1990 : « Application des techniques du management de marque (autrement dit le marketing) au management des ressources humaines »⁶. Dans les années 2000, dans les annonces de presse on commence à parler de la culture et des valeurs de l'entreprise. Il est alors même déjà question de promesse d'épanouissement, de formation et d'évolution. Puis dans les années 2000-2010 avec l'arrivée des réseaux sociaux, on entre dans l'ère de la recommandation : les salariés commencent à juger publiquement leur employeur. C'est l'heure de l'e-réputation. En 2010-2020, la marque employeur est alors définie comme « l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation »⁷ : le pouvoir passe alors aux mains de l'employé⁸. La réputation d'une entreprise est l'un des principaux déterminants d'attraction pour un potentiel candidat. En effet 95 % des chercheurs d'emploi se renseignent sur la réputation d'un employeur potentiel avant de postuler⁹. Selon la même étude, il vaudrait même mieux pour l'entreprise être inconnue (90 % de postulants) qu'avoir une mauvaise réputation (seulement 10,4 % de postulants).

Enfin, 90 % des collaborateurs changeraient d'emploi si on leur offrait un poste dans une entreprise avec une meilleure réputation que la leur¹⁰.

Les attentes des salariés varient grandement en fonction de la génération considérée¹¹, ce qui nécessite que les départements RH adaptent leur discours/stratégie marque employeur à la génération d'appartenance du profil considéré. Il faut savoir qu'aujourd'hui la stratégie marque employeur est majoritairement gérée par les départements RH, à 42,9 %, mais aussi par la direction générale (à 28,6 %), ainsi que les départements marketing et communication (à 21 %). C'est sans compter que les DRH sont souvent désormais représentés au sein du Codir/Comex¹².

**SELON LA MÊME ÉTUDE, IL VAUDRAIT
MÊME MIEUX POUR L'ENTREPRISE
ÊTRE INCONNUE (90% DE POSTULANTS)
QU'AVOIR UNE MAUVAISE RÉPUTATION
(SEULEMENT 10,4 % DE POSTULANTS).**

SOURCES

¹ Enquête « Le monde d'après aura bien lieu », The Boson Project, 2022

² Baromètre des DRH, édition 2022

³ Phénomène américain du big quit : En 2020, le psychologue Anthony Klotz invente ce terme qui anticipe une fuite massive des travailleurs sur le marché de l'emploi post covid. 48 millions de départs de salariés ont été décomptés aux Etats-Unis en 2021 (40% sans emploi à la fin), touchant tous les secteurs d'activité (industrie, commerce, services, fonction publique, etc.). Début 2022, il y a eu 520 000 démissions au niveau national par trimestre (470 000 en CDI, chiffres DARES). Un taux élevé, sans comparaison néanmoins avec le pic de démission après la crise de 2008. On atteint en 2021 le chiffre record de 454000 ruptures conventionnelles du contrat de travail.

⁴ Baromètre de l'engagement Swile 2022

⁵ Etude Welcome to the Jungle 2022 : « Recruter des X, Y, Z ... La boîte à outils pour une marque employeur ciblée »

⁶ Simon Barrow & Tim Ambler dans la revue Brand Management

⁷ « De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH », Agnès Duroni, 2011

⁷ « A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire - Marque employeur : il était une marque... » sur parlonsrh.com

⁹ « Marque Employeur: enquête sur les différents points de vue » sur talenteo.fr

¹⁰ « 30 nouvelles statistiques Marque Employeur pour 2020 » sur lasuperagence.com

¹¹ Etude Welcome to the Jungle à partir d'un sondage réalisé en 2022 auprès de 1164 personnes entre 18 et 60 ans. La génération Z (1997-X), aurait pour prérequis dans l'ordre suivant une entreprise avec une culture conviviale, qui est actrice de la transition, et qui promeut une évolution de carrière accessible pour chacun. La génération Y dite « milléniale » (1981-1996) quant à elle souhaiterait être dans une entreprise apprenante, qui a des horaires flexibles, et qui agit en faveur de la diversité et de la mixité. Enfin, la génération X (1965-1980) aurait pour préférences pour une politique de congés attractive et en faveur de l'équilibre de vie et une création de ponts entre métiers.

L'impact sociétal a pris progressivement plus de place dans les attentes des salariés. 5^e pilier des sensibilités candidats (18-45 ans) en 2022¹³, il apparaît en marge des enjeux RH en 2010¹⁴. L'accentuation de l'importance de ces thématiques est très nette chez la génération Z. En effet, 63 % des adolescents disaient être inquiets au sujet de leur avenir en 2015¹⁵. Cette inquiétude est multifactorielle et comprend largement les phénomènes « éco-anxieux ». En effet, 84 % des 10 000 jeunes de 16-25 ans concertés dans dix pays, disent être « inquiets » de l'état de la planète (et 59 % se disent « très inquiets ») en 2021¹⁶. Cette tendance est confirmée dès 2015 dans une enquête de Sparks & Honey¹⁷ dans laquelle il est dit que 76 % des Z se sentent concernés par l'impact de l'humain sur la planète et 60 % voudraient un emploi avec un impact social¹⁸.

Néanmoins et contre toute attente, c'est la culture (les codes, fonctionnement, habitudes, ambiance et rituels) qui est le premier pilier à apparaître dans les sensibilités des candidats tous âges confondus, avec une prédominance chez les 18-25 ans, et ce devant l'impact sociétal/RSE¹⁹. Qu'est ce qui pourrait expliquer cela ? L'impact et la culture sont probablement liés par la recherche du sens au travail. Le sens est compris dans la culture car il comprend l'adéquation au poste, aux valeurs et à la vision de l'entreprise, et la prise en compte des enjeux CSR. L'impact quant à lui peut désigner le degré d'accomplissement dans le travail²⁰. De façon générale, la notion d'impact déborde sur les notions de culture et de RSE.

Finalement, les thématiques de « culture », « RSE » et d'« impact » étant souvent mélangées sans distinction, une idée à explorer serait peut-être de développer le concept de « Culture de l'impact » qui serait le mélange entre culture (sens et degré d'accomplissement, d'utilité ressentie dans son travail) et prise en considération sérieuse par l'entreprise des impacts sociaux et écologiques de ses pratiques, faisant alors écho aux valeurs du candidat. L'engagement et la différenciation peuvent alors devenir les fers de lance d'une stratégie de fidélisation, avant l'attractivité et la réputation, trop souvent surinvestis, et dont l'image reflétée n'est pas toujours bien articulée au véritable ADN de l'entreprise.

L'ENGAGEMENT ET LA DIFFÉRENCIATION PEUVENT ALORS DEVENIR LES FERS DE LANCE D'UNE STRATÉGIE DE FIDÉLISATION, AVANT L'ATTRACTIVITÉ ET LA RÉPUTATION, TROP SOUVENT SURINVESTIS, ET DONT L'IMAGE REFLÉTÉE N'EST PAS TOUJOURS BIEN ARTICULÉE AU VÉRITABLE ADN DE L'ENTREPRISE.

¹² 81% des 141 entreprises interrogées dans le baromètre DRH 2022

¹³ Etude Welcome to the Jungle 2022

¹⁴ Etude DARES 2017 sur travail-emploi.gouv.fr. NB. On remarque un télescopage entre impact et RSE dans ces études.

¹⁵ « Generation Z » article publié par sparks & honey

¹⁶ Selon l'étude de 2021, Young People's Voices on Climate Anxiety, Government Betrayal and Moral Injury : A Global Phenomenon dans la revue The Lancet Planetary Health

¹⁷ Sparks & Honey, « Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials », Slideshare, 17 juin 2014

¹⁸ Une étude publiée en 2016 par le BCG, Ipsos et la Conférence des grandes écoles montrait ainsi qu'un étudiant sur deux souhaitait travailler dans l'économie sociale et solidaire.

¹⁹ Welcome to the jungle étude 2022

²⁰ Baromètre de l'engagement Swile 2022. Voir également l'étude de Deloitte sur le sens au travail (2017)

ARRÊTONS AVEC LE PURPOSE WASHING

PAR NICOLAS CROMBEZ



À la recherche du sens dans un monde VICA

Le terme VICA - Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu - est devenu une description adéquate du monde actuel. Cette époque de bouleversements, caractérisée par des innovations technologiques rapides, des transformations socio-économiques et des crises climatiques, suscite des interrogations profondes quant au rôle de l'individu et de l'entreprise.

La quête individuelle et collective du sens

Face à ces changements, chaque individu se retrouve devant une question persistante : "Quel est le sens de tout cela ?" Cette interrogation transcende le personnel pour toucher le collectif. Selon Culture RH, 92% des actifs français se trouvent dans cette quête de sens. Elle découle de l'envie de comprendre son rôle, sa place, et de donner du sens à ses actions et à sa vie. Les entreprises ne sont pas en reste face à ce défi. Pour elles, il ne s'agit pas seulement d'assurer la rentabilité, mais aussi de comprendre leur "Pourquoi". Quelle est leur mission profonde ? Comment peuvent-elles répondre aux aspirations de sens de leurs employés et clients ?

LES ENTREPRISES NE SONT PAS EN RESTE FACE À CE DÉFI. POUR ELLES, IL NE S'AGIT PAS SEULEMENT D'ASSURER LA RENTABILITÉ, MAIS AUSSI DE COMPRENDRE LEUR "POURQUOI".

L'entreprise face au sens : opportunités et pièges

Les entreprises qui embrassent cette quête offrent une double promesse. D'abord, elles gagnent en résilience face aux aléas du monde VICA. Ensuite, elles répondent à un besoin profond des individus de trouver un sens à leurs actions. Cela se traduit par des consommateurs faisant des choix d'achat plus responsables et des employés plus engagés. Cependant, cette aspiration au sens a ouvert la porte à un nouveau phénomène : le "Purpose-Washing".

CEPENDANT, CETTE ASPIRATION AU SENS A OUVERT LA PORTE À UN NOUVEAU PHÉNOMÈNE : LE "PURPOSE-WASHING".



Les dangers du "Purpose-Washing" sont multiples :

Le terme "Purpose-Washing", inspiré de son prédécesseur "Green-Washing", décrit une tendance où les entreprises proclament des valeurs et un "pourquoi" profond, sans les matérialiser concrètement. Ces entreprises, tout en vantant leurs engagements sociétaux ou éthiques, peuvent agir en contradiction avec ces affirmations, plaçant souvent l'image de marque avant l'action véritable.

- Perte de confiance : l'incohérence entre la communication et l'action peut engendrer un sentiment de trahison chez les consommateurs.
- Mauvaises priorités : au lieu de se concentrer sur des actions concrètes, des ressources peuvent être gaspillées en pure communication.

- Éclipse des entreprises sincères : les entreprises véritablement engagées peuvent être noyées dans le bruit de celles qui sont plus douées en matière de communication que d'action.

LES ENTREPRISES NE SONT PAS EN RESTE FACE À CE DÉFI. POUR ELLES, IL NE S'AGIT PAS SEULEMENT D'ASSURER LA RENTABILITÉ, MAIS AUSSI DE COMPRENDRE LEUR "POURQUOI".

Définir le sens en entreprise

Mais qu'est-ce que le "sens" en entreprise ? Le professeur Jean-Marie Barbier (1998) offre une perspective triptyque :

- **Sens-signification** : Les symboles, le langage et la communication d'une entreprise.
- **Sens-sensation** : L'émotion et la passion, comment l'entreprise fait se sentir ses employés et clients.
- **Sens-direction** : Les intentions, la vision et la mission.

Pour éviter le piège du "Purpose-Washing", les entreprises doivent donc s'assurer que leur ADN, leur raison d'être, résonne véritablement à travers les trois dimensions du sens.



L'ADN d'une organisation : le pilier central

Selon G. Kenny en 2014, l'ADN d'une organisation est intrinsèquement lié à sa raison d'être, à sa place dans la société. C'est cet ADN qui attire ou repousse les employés, les partenaires et les clients. Lorsque l'ADN d'une entreprise est clairement défini et aligné avec son "Pourquoi", il peut catalyser l'innovation, l'engagement et la fidélité.

Par conséquent, une démarche sincère vers la définition de cet ADN est essentielle. C'est ici que le "Purpose-Washing" peut intervenir, car le risque est de s'arrêter à une simple proclamation sans actions concrètes.

**LORSQUE L'ADN
D'UNE ENTREPRISE EST
CLAIREMENT DÉFINI ET ALIGNÉ
AVEC SON "POURQUOI",
IL PEUT CATALYSER
L'INNOVATION, L'ENGAGEMENT
ET LA FIDÉLITÉ.**



Quête sincère et engagée

Face aux défis du monde VICA, il est impératif pour les entreprises d'être sincères dans leur quête de sens. Cela signifie non seulement proclamer une mission, mais surtout la vivre chaque jour, dans chaque décision. Le monde d'aujourd'hui ne demande rien de moins que l'authenticité et l'engagement véritable.

L'alignement par l'action

Au-delà des mots, c'est par l'action que les entreprises peuvent vraiment incarner leur raison d'être. Chaque initiative, chaque décision stratégique devrait refléter cet ADN. Des entreprises comme MAIF, Adecco, Veolia, ou Groupama ont démontré la puissance de cet alignement, en plaçant le sens au cœur de leur stratégie. En France, la loi PACTE encourage les entreprises à s'interroger sur leur mission. Pourtant, se déclarer "Société à Mission" ne devrait pas être une étiquette supplémentaire, mais une démarche profonde de réflexion sur son rôle et sa contribution à la société.

**POURTANT, SE DÉCLARER
"SOCIÉTÉ À MISSION"
NE DEVRAIT PAS ÊTRE UNE
ÉTIQUETTE SUPPLÉMENTAIRE,
MAIS UNE DÉMARCHÉ
PROFONDE DE RÉFLEXION
SUR SON RÔLE ET SA
CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ.**



AI FOR CHANGE METTONS L'IA AU SERVICE DES TRANSFORMATIONS !

PAR MATTHIEU BIAVA

Les bénéfices que nous tirons de l'IA reposent d'abord sur nos choix, pas sur la performance de la technologie.

L'IA promet de générer une pluie de bénéfices, notamment de la performance en augmentant la productivité. Une étude de fin 2023 auprès d'un public de dirigeants identifie le support client comme la principale utilisation de l'IA juste devant la recherche et la constitution de comptes-rendus, tant pour les entreprises utilisant déjà l'IA que pour les entreprises prévoyant de l'adopter en 2024 : le support client (67 %), la recherche (66 %) et la création de comptes-rendus de réunions ou de documents (61 %) sont les principales utilisations mises en avant.

Nous sommes lancés dans les enchères sur l'étude des gains potentiels à envisager. À titre d'exemple, le MIT montre dans une étude un gain de 14% (soit l'équivalent d'une heure par jour) pour les agents du service client d'une grande entreprise dans le cadre d'une expérimentation en situation réelle concernant 5 000 agents. Cela fait 150 000 jours de travail par an « économisés » tout de même. Mais comment va-t-on utiliser ce temps ? Optimiser les coûts avec un résultat davantage visible à court-terme ? Ou également investir pour la robustesse à long-terme ? Une organisation peut par exemple faire en sorte que chaque salarié puisse utiliser l'heure quotidienne ainsi libérée pour se former, pour contribuer à des projets de développement de l'impact sociétal de son entreprise, pour échanger et tisser du lien en interne afin de renforcer la coopération et la capacité d'agir collectivement.

La manière d'utiliser l'IA pose des questions éthiques à de très nombreux niveaux. L'une des questions que nous explorons est : « Comment peut-on utiliser l'IA dans les transformations culturelles pour mieux accompagner les femmes et les hommes qui les mènent ? » Notre postulat est simple : plus les gens travaillent en collectif et créent ensemble de la valeur, plus ils seront en mesure de continuer à le faire, même lorsqu'il faut faire des concessions importantes parce que les contraintes se multiplient. Et on contribue par cela à forger une organisation plus résiliente avec cet investissement.

Les innovations de notre programme AI for Change visent à rendre lisible la complexité amenée par la taille et la richesse de nos organisations pour éviter d'en rendre compte de manière trop réductrice et donc d'y apporter des réponses inadaptées. Pour cela, chaque agent IA conçu par notre équipe pluridisciplinaire vise à rendre indispensable et créatrice de valeur la rencontre, le dialogue, l'écoute, le travail en collectif. Paradoxalement, intégrer l'IA rend cruciale notre maîtrise de la maïeutique pour qu'un collectif élabore ensemble des solutions autour d'une problématique métier, d'un projet de transformation, d'un enjeu organisationnel, etc.

**NOUS SOMMES CONVAINCUS
QUE L'IA PEUT ÊTRE UN LEVIER
DE PROGRÈS MAJEUR POUR
FAVORISER LE DIALOGUE, LA
COOPÉRATION ET, IN FINE,
CONTRIBUER À LA RÉSILIENCE
DE L'ORGANISATION.**

Nous avons élaboré plusieurs agents IA prenant part à nos démarches de transformations culturelles au quotidien.

Voici 3 exemples d'agents IA qui s'inscrivent dans notre activité et qui nous aident au quotidien. Ces 3 exemples ont en commun de se baser sur la captation de données qualitatives (issues d'ateliers, d'entretiens, de focus groups, de questionnaires) et nécessitent donc des espaces d'expression et de dialogue.

ClarIA : Cet agent capte en temps réel la perception des salariés sur un projet de transformation. En utilisant un modèle en sept axes, ClarIA aide à formuler des profils d'équipe et à proposer des actions adaptées pour avancer efficacement.

Echola : Cet agent mesure l'engagement des salariés en synthétisant rapidement et de manière utilisable des dizaines voire des centaines de milliers de verbatims issus de campagnes d'écoute. Il permet de disposer de données qualitatives immédiatement exploitables.

ImpactIA : Pendant les ateliers de travail, cet agent modélise en temps réel une analyse d'impacts collective. Il aide à aligner les équipes sur une représentation commune des changements à venir, en identifiant les dissensus, les risques et les points émergents. Les premiers enseignements : nous constatons que nos agents IA permettent d'enrichir le travail, pas de le supprimer.

L'IA vient déplacer notre geste métier : Nous renforçons notre exigence sur la qualité et la précision de l'animation des collectifs afin de faire émerger des données suffisamment élaborées. Cela permet également de mettre moins d'énergie sur la synthèse des données et davantage.





Les premiers enseignements : nous constatons que nos agents IA permettent d'enrichir le travail, pas de le supprimer.

Nous inversons le ratio du 80/20 : le temps de synthèse et de restitution se réduisant considérablement, nous consacrons ce temps à la réflexion et la compréhension ainsi qu'à la conception et la mise en œuvre des actions permettant d'atteindre des résultats concrets.

L'IA est comme une partie-prenante que l'on consulte : elle nous fournit du contenu à travailler, challenger, faire évoluer, contredire, affiner, etc. Dans nos trois cas d'usage, elle rend d'autant plus importante l'esprit critique et la prise de recul.

À ce stade, l'IA nous renvoie systématiquement à la question de l'intention et de la responsabilité avec laquelle nous la mobilisons : quelles décisions prenons-nous et comment orientons-nous l'action ? Deux bénéfices éprouvés à court-terme : cela fait bouger nos pratiques et nous pousse à revenir régulièrement au sens de notre action.





BALTHAZAR

S'ENGAGER SUR L'ESSENTIEL

UNE ENTREPRISE DU GROUPE



PARIS - LYON

WWW.BALTHAZAR.ORG
CONTACT@BALTHAZAR.ORG