

The Positive Way

WAVESTONE

VERS L'ENTREPRISE POSITIVE : TROIS IDÉES CLÉS POUR RÉUSSIR SA TRANSFORMATION

RÉFLEXIONS CONSÉCUTIVES AU GLOBAL POSITIVE FORUM

CONTACTS



Sylvain MASSEROT
sylvain.masserot@wavestone.com



Fabien GUICHE
fabien.guiche@wavestone.com

Le Global Positive Forum 2018, auquel Wavestone a choisi de s'associer, a été le lieu de nombreux échanges sur ce qu'on appelle la « révolution positive ». À l'aune des réflexions sur le devenir de la planète et des générations futures, un changement de paradigme est en train de s'opérer.

Les entreprises ne sont pas en reste dans ce mouvement. Vues jusque lors sous le seul prisme de la performance économique, les nouveaux regards (sociaux, sociétaux, environnementaux, éthiques...) qui se portent sur elles leur imposent de questionner leur raison d'être.

Pour être positive, quels impacts doit générer l'entreprise sur son écosystème ? Nous avons poussé l'exercice en proposant des clés de succès pour se transformer en entreprise positive, et en les illustrant au travers d'outils concrets.

LA RÉVOLUTION POSITIVE : UN DÉFI POUR TRANSFORMER L'ÉCONOMIE AU SERVICE DES GÉNÉRATIONS FUTURES

Changeons de paradigme !

Depuis la révolution industrielle, le système productif a généralement considéré la performance économique comme une fin, le social comme un moyen, et l'environnement comme une externalité. La science économique - science de « gestion de la rareté » - a historiquement représenté l'environnement comme une externalité contraignante et subie, autrement dit un coût, et les ressources naturelles comme une variable provenant d'un stock réputé infini. Cette vision de l'économie n'est désormais plus jugée crédible par un nombre croissant d'économistes, car

elle fait l'impasse sur les limites physiques de la biosphère, et ne place pas l'homme au cœur de la finalité du système dont il est à la fois issu et acteur. Il s'agit donc de changer de paradigme, et de replacer les trois éléments suivants à leur juste niveau :

- / L'environnement est une condition nécessaire à la réussite de toute entreprise.
- / Le social, c'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie pour tous, est une fin en soi.
- / La performance économique est le meilleur moyen pour y parvenir.

Ce nouveau paradigme n'est pas futuriste. Aujourd'hui déjà, un français sur deux considère qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble¹. Le droit français, en retard sur son temps, ne reconnaît pas la notion d'intérêt social et

n'incite pas les entreprises à s'interroger sur leur raison d'être. Depuis l'époque napoléonienne, le *Code Civil* définit l'entreprise en ces termes : « *La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter* ». Mais les choses évoluent !

Le projet de loi pour la croissance et la transformation des entreprises² (PACTE) propose justement de modifier le *Code Civil* et le *Code de commerce* pour introduire dans le droit la notion d'« intérêt social de l'entreprise », et de reconnaître la possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts.

1-2- www.economie.gouv.fr/loi-pacte-entreprises-plus-justes

Ce qui s'est aussi dit au Global Positive Forum

Quatre tendances qui illustrent la révolution positive

- **L'économie circulaire** est un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus. L'économie circulaire permet ainsi de préserver les ressources naturelles d'une extraction non pérenne en amont et de limiter, voire éradiquer, la génération de déchets en aval tout en maintenant un niveau de confort de vie similaire, voire supérieur, à une économie linéaire. La « *révolution de la ressource transforme les entreprises et les organisations* » souligne Jean-Louis CHAUSSADE, Président-directeur général de SUEZ. Elle transforme également de plus en plus profondément nos styles de vie, habitudes de consommation et nos modes de production.

- **L'économie positive** est définie par Jacques ATTALI comme « *une économie où les richesses créées ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour servir des valeurs supérieures, altruistes. Une économie au service des générations à venir, et qui favorise une croissance responsable, durable et inclusive. Une économie respectueuse de l'environnement, qui sera, enfin et avant tout, au service de la société* ». À la différence de l'économie circulaire, ou plutôt en complément, car les deux concepts ne s'opposent pas mais s'incluent l'un et l'autre, l'économie positive porte une attention particulière aux conséquences sociales des décisions économiques, alors que l'économie circulaire met plutôt

l'accent sur la gestion durable des ressources. Pour Christophe ITIER, Haut-Commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale, l'économie positive mesure et prend en compte l'impact social et environnemental. Pour une entreprise, cela signifie qu'au-delà de sa stratégie commerciale et industrielle, il faut intégrer les notions d'impacts environnementaux et sociaux dans sa stratégie globale. « *Je suis optimiste : cette économie positive est le cœur de réacteur pour transformer l'ensemble de l'économie* » soutient le Haut-Commissaire. Mais passer à l'échelle suppose de réfléchir différemment. Par exemple, il faut considérer les dépenses dans la santé et l'environnement non plus comme un coût, mais comme un investissement.

- **La décarbonation des activités** est également créatrice de valeur. En ce sens, Isabelle KOCHER, Directrice générale d'ENGIE indique que son groupe a fait le pari de réorienter 20 % de ses actifs vers des activités décarbonées, en se séparant des activités liées au charbon par exemple. Après 13,2 milliards d'euros de cessions d'actifs dans la production d'énergies polluantes, le groupe a renoué trois ans plus tard avec les bénéfiques, et affiche une croissance organique de 5 % et des retours sur capitaux employés plus élevés qu'auparavant. Paradoxalement, réduire la taille du groupe a



© Sébastien Borda

permis d'apporter davantage de valeur pour les clients, pour les investisseurs, et pour les talents. Le passage vers des activités plus sobres en carbone a ainsi conduit à créer plus de valeur et à renforcer l'attractivité de l'entreprise.

- **La prise en compte des enjeux de long terme** et de la durabilité des ressources dans la stratégie d'entreprise est incontournable. Jean-Yves CAULLET, Président du Conseil d'Administration de l'Office National des Forêts, souligne que « *pour un forestier, le court terme se mesure en décennies* ». Dans l'activité forestière, on investit peu au départ, et à la fin on récupère un capital qui a considérablement augmenté, grâce aux bienfaits de la nature. Il faut donc éviter le « *défrichement furieux et le pillage forestier* », que l'on constate dans un certain nombre de pays, car celui-ci va à l'encontre du bien-être de la population, de la sécurité alimentaire, et des intérêts financiers. Jean-Yves CAULLET conclut « *la forêt est bonne fille pour les investissements* ».

Développement économique et protection de la biosphère ne sont pas incompatibles

Opposer la génération actuelle (dont il faut assurer les bonnes conditions de vie) à la génération future (dont il faut assurer les conditions pour La Vie) est usuellement présenté comme un *trade-off* impossible. Court terme versus long terme. Économie versus environnement. Cette vision conduit à l'inaction, alors même qu'un sentiment d'urgence est partagé par un nombre croissant d'acteurs.

Heureusement, contrairement à l'idée reçue, il semble que la recherche de performance sociale et environnementale n'impacterait pas négativement la performance économique et financière. Le MSCI³ a ainsi publié une étude⁴ (novembre 2017) démontrant un lien positif entre performance ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et boursière. Les meilleures entreprises en matière de profil ESG auraient des flux de trésorerie supérieurs à leurs homologues, moins de probabilité de subir une chute brutale de leur cours de Bourse, ou d'être affectée par une chute brutale du marché.

La résilience d'une entreprise apparaît comme une question de bon sens. Si la finalité d'une entreprise est de durer, alors celle-ci a naturellement tout intérêt à s'intégrer à son écosystème, et à contribuer à le préserver. Il convient de penser le développement avec une approche holistique. Il n'y a pas l'environnement d'un côté, et l'humain de l'autre. Dès lors, la réconciliation d'un développement économique et de la protection de la biosphère est possible.

KEY FINDING #1

Découpler la croissance économique des contraintes en ressources naturelles est à la fois techniquement possible, moralement souhaitable, et économiquement profitable.



POURQUOI LES ENTREPRISES VONT-ELLES CHANGER LEUR RAISON D'ÊTRE ?

En mars 2018, Nicole NOTAT, ancienne Secrétaire générale de la CFDT et Présidente de Vigeo-Eiris, et Jean-Dominique SENARD, Président du groupe Michelin, ont remis au gouvernement français un rapport qui définit la notion de raison d'être de l'entreprise, l'objectif étant qu'elles intègrent mieux les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs stratégies.

The business of business is not only business

L'entreprise, moteur essentiel de la production de richesses, a su devenir de plus en plus efficiente au cours des révolutions industrielles successives. Mais cela ne suffit plus. Dans un contexte d'ouverture de la société et du monde, et du développement du digital qui permet un accès plus transparent à l'information, chaque partie prenante fait pression sur l'entreprise.

Tout en exigeant rapidité et immédiateté, le consommateur devient plus exigeant en matière de provenance et de qualité sanitaire et environnementale des produits.

Le salarié d'entreprise, notamment celui issu de la génération Y ou Z, fait parfois preuve d'exigence, d'impatience ou de défiance vis-à-vis des entreprises dites

traditionnelles, et cherche plus que jamais à donner un sens à son travail.

L'actionnaire souhaite faire de ses placements financiers des investissements socialement responsables, avec une attente accrue de rendements extra-financiers. *L'impact investing*, i.e. les investissements visant à générer des synergies positives entre impact social, environnemental et sociétal d'une part, et retour financier neutre ou positif d'autre part, a ainsi doublé en 2018, pour atteindre 228 milliards de dollars selon le Global Impact Investing Network.

Plus largement, la société dans son ensemble et l'opinion publique demandent à l'entreprise de lui rendre des comptes sur l'impact de ses activités.

Vers un modèle unique d'entreprise à impact positif ?

Selon Antoine FREROT, Président-directeur général de Veolia, plusieurs générations d'entreprises se sont succédé. L'entreprise patrimoniale, à savoir celle de son créateur, a évolué dans les années 20 vers un modèle technico-managérial. Elle s'est ensuite transformée en outil actionnarial à objectif unique : la création de profit, les autres intérêts étant des contraintes imposées par la loi.

Ce modèle s'est vu remis en cause par les enjeux collectifs (environnementaux, inégalités croissantes, la mondialisation

3- Anciennement Morgan Stanley Capital International

4- [www.msci.com/www/blog-posts/has-esg-affected-stock/0794561659](http://www.msci.com/www/blog-posts/has-esg-affected-stock/)

accrue, montée du populisme, nouvelles appétences des jeunes vis-à-vis du travail, etc.).

Pour ne pas se mettre en danger, l'entreprise doit désormais répondre à ces enjeux, les contraintes devenant des objectifs. L'entreprise passe d'un modèle actionnarial à un modèle à performance globale. **Émerge ainsi le concept d'entreprise positive.** Cependant, certains objectifs peuvent être contradictoires. L'entreprise doit choisir ses combats en se posant la question de sa raison d'être et de son utilité pour la société.

« Avant, c'est parce qu'une entreprise était prospère, qu'elle était utile. Maintenant, c'est parce qu'une entreprise est utile qu'elle est prospère » résume Antoine FREROT.

Constat partagé par Mercedes ERRA, Présidente exécutive d'Havas Worldwide. Le rôle de l'entreprise a sensiblement évolué tout comme les attentes de la société française vis-à-vis de l'entreprise. Cette dernière est attendue sur sa contribution pour la société, en lien avec son métier. En particulier, les entreprises sont perçues comme des acteurs clés de la lutte contre la dégradation de la planète mais aussi comme des générateurs d'emplois avant d'être des créateurs de profit. Ainsi, elle se doit d'avoir des impacts positifs pour la société au sens large. **L'émergence de l'entreprise positive fait consensus.**



La RATP a entendu l'appel sociétal pour un nouveau modèle d'entreprises et se place ainsi comme exemple de l'entreprise positive. Catherine GUILLOUARD, sa Présidente-directrice générale, pose les **ambitions du groupe** (partenaire de la ville durable et intelligente, leader de la mobilité propre et intelligente) **sur un triangle de respect.** Et aux sommets de

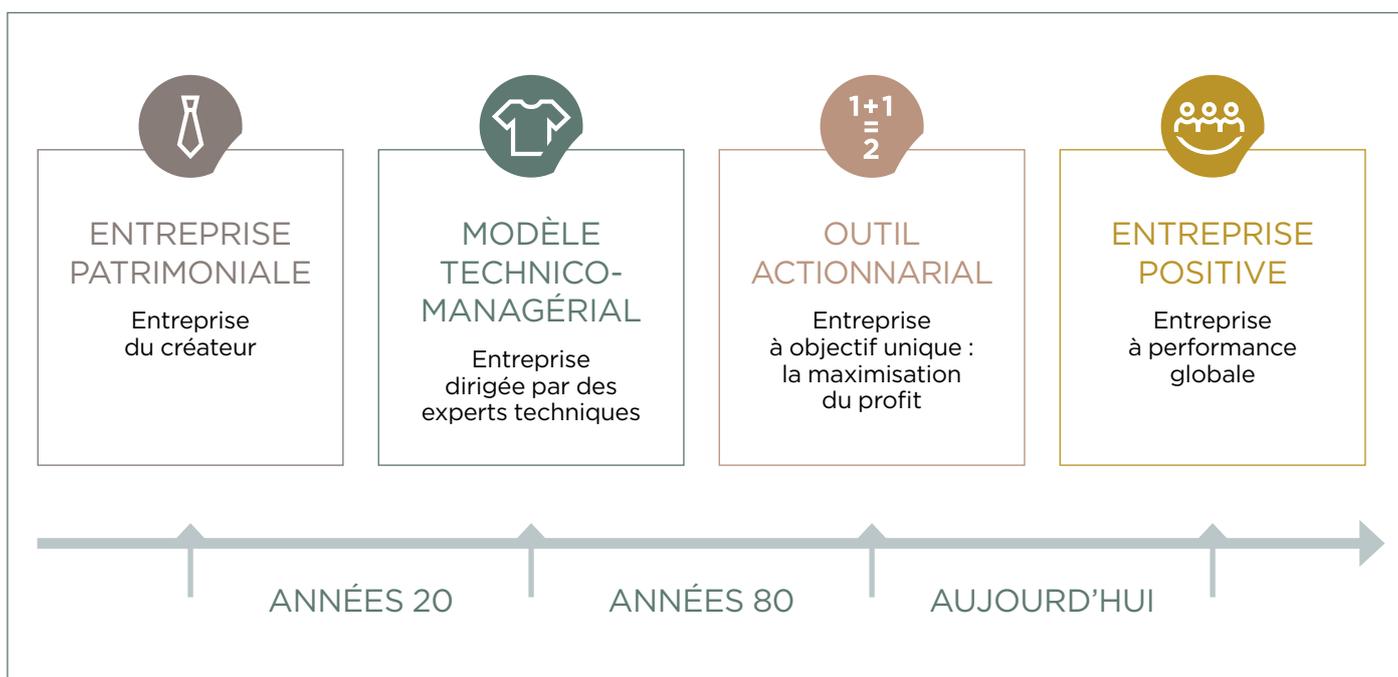
ce triangle, ses **collaborateurs** (ex : 3 salariés sur 4 sont sensibilisés à la transition énergétique), les **clients** au sens large (ex : diffusion d'une culture de bienveillance avec un concours de poèmes), et les **générations futures** (ex : baisser les émissions de gaz à effet de serre de 50 % entre 2015 et 2025).

Dans cette révolution positive, la société est en attente vis-à-vis des entreprises. À l'instar de la RATP, elles doivent se poser la question de leur utilité pour la société. Il n'existe pas de modèle unique d'entreprise positive. Elles doivent redéfinir leurs objectifs et dessiner leur chemin vers l'entreprise positive.

KEY FINDING #2

Il n'existe pas de modèle unique d'entreprise positive. L'émergence de nouveaux enjeux sociétaux est un appel pour les différents acteurs de la société à redéfinir leur raison d'être, à repenser leur utilité et à réinventer leur manière de faire.

Évolution des modèles d'entreprises



COMMENT L'ENTREPRISE PEUT-ELLE RÉUSSIR SA TRANSFORMATION POSITIVE ?

À travers son activité de conseil, Wavestone est observateur et acteur des transformations de nombreux secteurs d'activité au premier rang desquels la transition énergétique, l'émergence de nouvelles mobilités, la transformation des banques et la modernisation de l'État. Fort de notre expérience de ces transformations, nous vous proposons quelques clés de succès (CS) pour réussir sa transformation.

CS1/ Intégrer les principes de l'économie positive au cœur de la stratégie et du projet d'entreprise et être en capacité à renoncer

La mission d'une entreprise positive n'est pas uniquement la génération de profit financier, mais aussi l'amélioration des conditions de vie des collaborateurs, des clients, des usagers, etc. Pour autant, certaines entreprises peuvent ne pas ressentir le besoin de s'adapter ou n'appréhendent pas complètement la complexité et le périmètre de cette transformation. Premières clés de succès ? La prise de conscience

de la nécessité de se transformer et la compréhension de l'ensemble des enjeux. Un projet d'entreprise qui ne contribue pas à améliorer les conditions de vie des personnes et à préserver l'environnement risque de ne pas être en capacité d'embarquer largement et durablement l'ensemble des parties prenantes concernées par les transformations à mener. **En résumé, prendre conscience que pour être réussie, une transformation se doit d'être désirable.**

Une fois cette prise de conscience réalisée, devenir une entreprise positive passe par la définition d'une ambition claire et chiffrée. Il convient de définir le rôle que souhaite jouer l'entreprise pour rendre l'avenir meilleur, i.e. proposer une vision positive, réaliste et partagée de l'avenir, avec un projet d'entreprise au service du bien commun. Il ne s'agit pas d'en rester à des considérations générales, ou à de la communication. Il convient de **faire de cette ambition un axe stratégique fort, qui impacte fondamentalement la corporate strategy**. La stratégie de croissance et d'allocation de ressources entre les différentes activités de l'entreprise dépendra de considérations sociales et environnementales.

Autrement dit, **il faut inscrire les valeurs du développement durable et de la responsabilité sociétale d'entreprise comme autant de critères d'analyse dans la prise de décisions stratégiques (diversification, acquisitions, joint-ventures,...)**. Dès lors, la composition et le management du portefeuille d'activité est façonnée de sorte à maximiser la valeur globale et l'impact positif de l'entreprise, et à minimiser son impact négatif sur l'environnement et la société.

De même, les principes de l'économie positive doivent être intégrés à la *business strategy*. La stratégie concurrentielle dans un domaine d'activité donné et le positionnement de l'entreprise doivent viser des performances économiques, sociales et environnementales, durablement et significativement supérieures par rapport à celles des concurrents. Cela signifie qu'il faut accepter de toucher à son business model, adapter son offre de produits et services, et faire évoluer ses pratiques. **Cela signifie aussi faire des choix, et parfois renoncer à des investissements ou des opérations fructueuses, pour être fidèle à une ambition stratégique plus élevée.**



CS2/ Adapter les indicateurs de richesse et de performance

Les indicateurs traditionnels de performance n'intègrent pas l'ensemble des enjeux de la révolution positive. Principalement économiques (orientés vers le profit) ils ne reflètent pas toute la réalité et ne prennent pas en compte les externalités. Ils ont donc tendance à masquer une partie des impacts, autant négatifs que positifs, que génère une entreprise. Il est donc nécessaire d'adapter les indicateurs en incluant d'autres objectifs qui feront écho à la raison d'être, à la mission de l'entreprise positive. **Un bon indicateur doit être un outil de prise de**

conscience et de pilotage. Outil de prise de conscience, car il aidera l'entreprise à comprendre l'ensemble des impacts qu'elle a sur la société. Outil de pilotage, car il permettra de suivre dans le temps l'évolution des impacts de l'entreprise.

À titre d'exemple, l'indice de positivité, initialement créé par Positive Planet pour les États, a été adapté aux entreprises du CAC40. **Sa vocation est de servir d'outil d'aide aux décisions d'entreprise et de mesurer l'impact positif des entreprises.** Il répond à ce besoin de performance multi-objectifs mis en lumière par Antoine FREROT et porte en son sein cinq dimensions :

- / L'entretien de conditions positives de travail,
- / La promotion du partage de la valeur produite par l'entreprise,
- / La réduction de l'impact direct et indirect des activités,
- / Le développement des connaissances et compétences individuelles et collectives,
- / La définition et le partage d'une vision stratégique positive de long terme.

Synopsis des indicateurs de l'indice de positivité des entreprises

VISION ET ENJEUX DE LONG TERME	Vision stratégique de long terme	1. Existence d'une vision stratégique à moyen/long terme (au moins 5 ans) portée par le dirigeant et existence d'un plan d'action RSE/RSO
	Investissement	2. Mention explicite des générations futures dans ces deux documents stratégiques (vision et plan RSE/RSO)
PRODUCTION DE RICHESSES PARTAGÉES	Équilibre dans la distribution de la valeur économique produite	3. Pourcentage du chiffre d'affaires dédié à l'investissement
	Emploi/égalité des chances	4. Distribution de la richesse créée entre les parties prenantes : • intéressement • impôts • dividendes • mécénat
	Échelle de rémunération	5. Constance du ratio hommes/femmes à tous les niveaux de responsabilité
RÉDUCTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL	Énergies renouvelables	6. Ratio entre les 10 % de salaires les plus faibles et les 10 % de salaires les plus élevés
	Valorisation des déchets	7. Pourcentage de la consommation issue d'énergies renouvelables
	Éco-conception	8. Part des déchets revalorisés (énergie, matière, etc.)
		9. Existence d'une politique d'éco-conception
	Usage durable des produits et services	10. Ampleur de la politique d'éco-conception
		11. Part des produits et services spécialement conçus pour permettre un impact environnemental moindre lors de leur utilisation
	Consommation de ressources rares et d'espèces menacées	12. Part de ces produits dans le chiffre d'affaires de l'entreprise
		13. Part de ressources rares et espèces menacées dans le volume total de ressources consommées
Consommation d'eau	14. Existence d'une politique de réduction de l'impact sur la ressource en eau	
	15. Part d'eau industrielle recyclée	
Émissions de gaz à effet de serre	16. « Efficacité carbone » (tonnes de GES émises rapportées au chiffre d'affaires)	
DÉVELOPPEMENT DES SAVOIRS	Formation professionnelle	17. Nombre moyen d'heures de formation par an par salarié
		18. % de salariés ayant accès à au moins une formation au cours de l'année
	R&D collaborative	19. Part du budget de R&D alloué à la recherche collaborative
	Sensibilisation des clients	20. Existence de programmes de sensibilisation à l'utilisation responsable des produits et services commercialisés par l'entreprise
		21. Ampleur des programmes de sensibilisation à l'utilisation responsable des produits et services commercialisés par l'entreprise
Communication responsable	22. Existence d'une charte de communication responsable	

DIALOGUE ET COOPÉRATION	Engagement des parties prenantes	23. Existence d'un plan d'action sur la prise en compte des parties prenantes dans les décisions
	Management durable de la Supply Chain	24. Part des fournisseurs évaluées sur leurs performances RSE
	Ancrage territorial	25. Évaluation des impacts des activités de l'entreprise sur les communautés locales
	Corruption	26. Mise en place de mesures internes d'identification des risques et de lutte contre la corruption
	Respect des règles	27. Nombre d'actions en justice intentées (de toute nature) 28. Montant des amendes
BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS	Bien-être au travail	29. Existence d'une enquête d'évaluation du bien-être au travail et ampleur de cette enquête
		30. Transparence des résultats de l'enquête d'évaluation du bien-être au travail
		31. Existence d'un plan d'action opérationnel sur la base des résultats de l'enquête du bien-être au travail
	Sécurité des salariés	32. Taux d'accidents du travail
		33. Taux de maladies professionnelles
	Travail des enfants	34. Sites identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants
Absentéisme	35. Fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants	
Turn-over	36. Taux d'absentéisme 37. Turn-over du personnel en CDI	

Thierry MALLET, Président-directeur général de Transdev, a vu cet indice comme une véritable opportunité. Pour Transdev,

l'indice a été calculé sur trois échelons (monde, groupe et France) afin de mesurer les impacts non financiers, de commu-

niquer différemment, d'analyser les forces et les faiblesses par pays et de piloter le progrès.

Ce qui s'est aussi dit au Global Positive Forum

Pour les territoires, les indicateurs traditionnels de performance sont aussi à repenser

« Le PIB mesure tout, sauf ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue » déclare le 64^e procureur général des États-Unis, Robert Kennedy en mars 1968. Et c'est non sans une certaine symbolique que quarante ans plus tard à l'OCDE, Positive Planet présente son indice de positivité qui positionne l'Islande au 2^e rang du classement des nations positives. Ce pays scandinave se démarque par son **altruisme développé** sur trois dimensions. D'abord, l'**altruisme entre générations**, qui traduit l'héritage donné aux générations futures. Cela passe notamment par l'éducation. Ensuite, l'**altruisme entre les territoires** qui se définit comme la cohésion entre les différents échelons territoriaux, leur ouverture et leur impact sur l'environnement. Enfin, l'**altruisme entre les différents acteurs de la société** (institutions, presse, etc.) et la dynamique positive qu'ils arrivent à suivre et impulser. Cet indice

ne se limite donc pas à un indicateur économique, mais mesure aussi *ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue*.

Les territoires ont commencé à prendre en compte cet indice à l'instar de la Ville de Paris, du département des Hauts-de-Seine et de la région Nouvelle Aquitaine. Patrick DEVEDJIAN, Président du Département des Hauts-de-Seine, souligne l'intérêt de l'indice dans un contexte où émerge le besoin d'une société plus inclusive et plus coopérative, alors que la région parisienne reste encore très centralisée et hiérarchisée. L'indice de positivité met en évidence les carences et les efforts à réaliser. Il invite à davantage de coopération. Raison pour laquelle le Département des Hauts-de-Seine a décidé de calculer son indice de positivité.



CS3/ Mettre en œuvre une démarche collective mobilisant toutes les parties prenantes, internes et externes

La convergence entre intérêts économiques et intérêts sociétaux est l'affaire de tous. L'entreprise ne peut donc pas mener cette transformation de manière isolée. Il convient d'intégrer l'ensemble des parties prenantes, internes et externes,

pour réussir la révolution positive. Les solutions de demain n'appartiennent pas exclusivement à l'entreprise, elles doivent être co-construites et mises en œuvre par l'ensemble des acteurs présents sur un territoire ou un écosystème donné.

Au sein de l'entreprise, une **transformation en profondeur nécessite des approches bottom-up**. Déjà en 2010, en

réponse aux demandes grandissantes des consommateurs et des salariés, la loi Grenelle II avait doté les entreprises d'une responsabilité vis-à-vis de l'environnement. Les entreprises avaient alors mis en place des directions RSE, ce qui avait pu conduire à une certaine tendance au greenwashing. Ce « *toiletage* » n'avait pas répondu aux attentes de la société

Ce qui s'est aussi dit au Global Positive Forum

Pour les citoyens, les associations, les entreprises et les politiques, la réconciliation entre économie et société passe nécessairement par une réponse collective

Première illustration, l'initiative « **Up for the Planet** » elle-même. Cette consultation citoyenne internationale avait pour objectif de recueillir les idées de la société civile afin de construire un monde meilleur pour les générations futures. 50 000 personnes dans 50 pays ont librement participé, 20 propositions ont émergé, avant d'être présentées au G20 en novembre 2018.

Pour Pascal CANFIN, Président du WWF France, l'idée selon laquelle la vérité serait l'apanage d'un acteur unique est caduque. La transformation ne peut plus passer par la verticalité, et les mouvements traditionnels, y compris au sein des ONG, n'y échappent pas. La condition de l'action - et de la réussite - est l'intelligence collective. L'ONG a ainsi lancé l'application WAG (We Act for Good), une plateforme digitale où les écogestes de chacun se transforment en action collective. La communauté se met en mouvement à une vitesse qu'aucune organisation centralisée n'aurait pu atteindre. WAG comptait déjà 225 000 engagements d'actions concrètes en une semaine seulement, et 33 000 adresses partagées de consommation écoresponsable. C'est là une illustration de « *la puissance de l'action collective à l'ère du numérique* ». Elle permet à la fois la souplesse de l'action individuelle, avec « *ma vie quotidienne, mes valeurs, mon histoire* », et la force d'une action collective, où la somme des petites actions de chacun permet de grands changements.

Pour ENGIE, la décentralisation des systèmes, des infrastructures, des modèles, de l'intelligence et de l'innovation est un mouvement de fond qui transforme durablement et en profondeur la société. Il s'agit là d'un défi passionnant, qui projette une vision renouvelée de la gestion des grands systèmes. Le mode organisationnel de l'entreprise devient lui aussi plus horizontal. L'initiative est plus ouverte qu'avant, et la prise en compte de l'intelligence collective s'avère une source de richesse avec un potentiel infini de créativité. « *Inviter très largement les citoyens et les parties prenantes de tout horizon est désormais un fait de*

société », soutient Isabelle KOCHER, Directrice générale d'ENGIE. Le groupe a lancé le projet « **ENGIE 2030** » qui invite collaborateurs, mais aussi clients, associations, le(s) gouvernement(s), et le régulateur, à fixer les ambitions du groupe et à définir le projet d'entreprise. Le monde de l'énergie se distribue. L'émergence du consommateur, qui produit l'énergie qu'il consomme lui-même en est l'exemple le plus parlant.

Mêmes opinions chez SUEZ. Pour Jean-Louis CHAUSSADE, Président-directeur général de SUEZ, la co-construction est essentielle, notamment sur les problèmes de l'avenir et du climat. Pour réussir le passage d'une économie linéaire à une économie circulaire, la coopération entre les différents acteurs est indispensable. C'est une vraie évolution dans le monde de l'entreprise : les décisions sont liées à la compréhension de la situation par les citoyens et les consommateurs. En résumé, il y a un besoin d'appropriation des enjeux, de pédagogie avec les citoyens et les clients, et d'action.

Quid du politique dans ces transformations ? Pour Christophe ITIER, Haut-Commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale il faut redéfinir la place des pouvoirs publics pour mener les transformations sociales et environnementales de l'économie. Autrement dit, les pouvoirs publics doivent abandonner une part de pouvoir pour laisser plus de place à ceux qui innovent. En effet, « *les*



politiques publiques font du prêt-à-porter, alors que pour résoudre les problématiques endémiques, il faut faire du sur-mesure ». Et pour faire du sur-mesure, les solutions doivent venir des entreprises, associations, et citoyens au niveau local. La puissance de transformation doit venir du terrain. Il s'agit là d'un changement profond de la culture au niveau des pouvoirs publics. Le changement de système vers une économie positive est naturellement un enjeu économique, mais aussi un enjeu politique. Certains citoyens sont désarmés de la société. Il faut combattre le risque de fragmentation, de rupture sociale, et de montée du populisme, en réintégrant le citoyen au cœur des transformations. C'est cela, l'innovation sociale.

et n'avait induit aucune transformation profonde sur le long terme. Aujourd'hui, l'émergence de nouveaux enjeux et la nécessité de se doter d'une raison d'être remettent les entreprises face à leur responsabilité vis-à-vis de l'environnement et, plus largement, vis-à-vis des générations futures. Un second toilettage ne semble pas une solution soutenable, car il ne ferait que reculer une transformation de toute façon inévitable. Les entreprises doivent éviter l'écueil d'une seconde approche uniquement top-down. Une approche qui n'est généralement pas la plus appropriée car ne permettant pas une adhésion rapide des employés, et bridant l'élaboration de solutions innovantes. Dans un contexte qui exige une réponse rapide et efficace, il est donc préférable d'utiliser des méthodologies moins traditionnelles, plus inclusives et plus participatives.

KEY FINDING #3

Il n'y a pas de transformation pérenne et à grande échelle possible, sans une mobilisation et une implication de toutes les parties prenantes concernées.
Nul ne peut formuler une réponse crédible et actionnable à l'échelle pour adresser un enjeu de développement durable
 - sujet transverse par excellence
 - sans proposer une réponse collective et venant du terrain.

Le **corporate hacking**, approche qui redistribue les rôles, est une de ces méthodologies qui revisite les règles de l'entreprise et qui ainsi, responsabilise et

embarque les collaborateurs. Elle apparaît comme une des méthodologies à privilégier quand une entreprise souhaite devenir positive. Elle valorise une nouvelle mentalité qui se base sur 5 principes fondateurs.

Fort du corporate hacking, les entreprises peuvent s'emparer de cette approche et la décliner en « *positive hacking* ». **La culture du *positive hacking* est construite sur les principes fondateurs du corporate hacking mais complétée par une volonté de créer des projets, internes comme externes, qui ont des impacts positifs, pour l'entreprise et la société.**

Pratiquement, cette culture est tout d'abord insufflée par le manager. Il peut lancer une *licence to hack*, période de 4 mois lors de laquelle le manager favorise le *positive hacking*. Après une expression collective du besoin, le manager et son

Les 5 principes fondateurs du *corporate hacking*



LUTTER CONTRE LES « CORDES À NŒUDS »

Refuser les instances inutiles, refuser les participants qui n'apportent pas de valeur aux réunions de travail, refuser les strates inutiles (par exemple entre le marketing et un conseiller client).



RACCOURCIR LE TEMPS

Refuser la « réunionite » et refuser les silos qui obligent à séquencer le travail (ce qui génère notamment l'art de multiplier les réunions là où une seule suffirait), organiser le travail autour de sprints, refuser la production de slides inutiles (un document de référence suffit).



DONNER À VOIR

Refuser de produire des documents qui ne seront pas lus... mais proposer des visualisations : infographie, maquette, prototype, vidéo...



LUTTER CONTRE LES ORNIÈRES, AVOIR SOIF DE FEEDBACKS

Impliquer le client ou l'utilisateur final au plus tôt, co-construire/lui montrer, et surtout organiser et prendre en compte les retours... mais aussi se permettre de faire intervenir des influenceurs de l'extérieur.



FAIRE AVEC LES MOYENS DU BORD

Le mieux est l'ennemi du bien ! Et moins on a, plus on est inventif. Pas besoin d'être UX designer pour maquetter : on peut dessiner/faire des collages...

équipe sélectionnent ensemble des projets à impacts positifs et identifient, pour chaque projet, un cercle restreint de travail. Le manager laisse le cercle libre de travailler sur des propositions. Ces propositions sont pitchées. Le rôle du manager est d'accueillir les propositions avec bienveillance, de laisser au cercle l'opportunité de les tester et de favoriser leur mise en œuvre. Au bout des 4 mois, le manager demande un retour d'expérience et aide à la diffusion des propositions au sein de l'entreprise.

En conclusion, la clé d'un *positive hacking* réussi repose sur la posture du manager. En effet, **le manager se retrouve dans un rôle où il autorise, soutient**. Une entreprise qui souhaite mettre en place du *positive hacking*⁴ doit sensibiliser les managers à cette approche afin qu'ils deviennent ses premiers ambassadeurs.

Une fois l'économie positive placée au cœur de la stratégie et du projet d'entreprise, une fois les indicateurs de richesse et de performance adaptés, et une fois

la démarche collective mise en œuvre, **le passage à l'action peut être graduel, progressif, et donc expérimental**. Il ne s'agit pas de changer du tout au tout lors d'un « grand soir ». Ni de rompre brutalement avec le modèle existant. D'un point de vue opérationnel, une démarche de *Proof of Concept*, de *Test and Learn*, et d'incubation de nouveaux services serait tout à fait adaptée.

4- Pour plus d'information sur la mise en place du *corporate hacking*, il est possible de consulter l'insight « Se saisir du *corporate hacking* ».



En résumé :

3 clés de succès pour faire de votre entreprise une entreprise positive

CS1

INTÉGRER LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE POSITIVE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE ET DU PROJET D'ENTREPRISE

La mission d'une entreprise positive n'est pas uniquement la génération d'un profit financier, mais aussi l'amélioration des conditions de vie des collaborateurs, des clients, des usagers, etc. Il convient de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux dans chaque prise de décision économique, financière et commerciale, jusqu'au plus haut niveau stratégique.

CS2

ADAPTER VOS INDICATEURS DE RICHESSE ET DE PERFORMANCE

Par exemple, pour les entretiens annuels de vos collaborateurs et managers, pourquoi ne pas intégrer une dimension de performance sociale et environnementale ? En ce sens, la major pétrolière SHELL vient d'annoncer que ses objectifs de réduction d'émission de gaz à effet de serre seront pris en compte dans la rémunération de ses dirigeants.

CS3

METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE COLLECTIVE MOBILISANT TOUTES LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

Il n'y a pas de transformation pérenne et à grande échelle possible, sans une mobilisation et une implication de toutes les parties prenantes concernées. Il ne faut plus hésiter à s'appuyer sur la force de proposition et le potentiel de créativité de l'intelligence collective, dans vos directions métiers, chez vos clients, vos partenaires, et même la société civile. En particulier au sein de l'entreprise, le développement durable concerne la transformation de tous les métiers. Il semble préférable d'adopter des approches bottom-up, expérimentales et inclusives pour mener les transformations de manière durable et en profondeur.



The Positive Way

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble 2 800 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work[®].