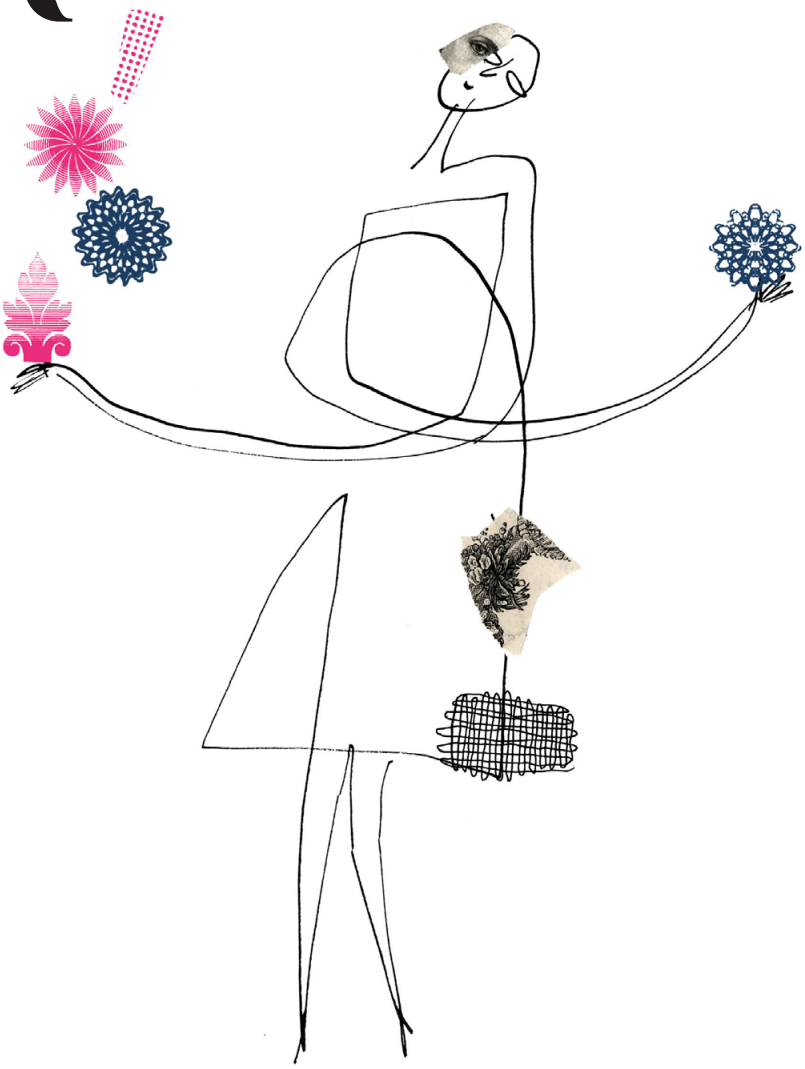
La Revue KÉA
#25



Stratégie et transformation *à l'heure de l'économie souhaitable*

France : vers l'économie du quatre-quarts

Stratégie d'entreprise, ouvrir le champ des (im)possibles

Pour une écologie de la transformation

Avec l'interview de :

CÉCILE BÉLIOT-ZIND, DIRECTRICE GÉNÉRALE, GROUPE BEL

L'Esprit de *La Revue*

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous,
conseil en stratégie et transformation.

C'est aussi le vôtre, à vous, dirigeants dont les entreprises
sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle et notre R&D, nous avons envie de le partager avec vous. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture, une matière à penser, pour permettre une action éclairée.

Et parce que *nous aimons la discussion*, nous donnons aussi la parole à des personnalités qui nous inspirent.

Soyons à la pointe des idées pour agir.

ÉDITORIAL

Stratégie et transformation *à l'heure de l'économie souhaitable*

Stratégie et transformation, **ces arts sont-ils obsolètes** ? Comment faire de la stratégie dans un monde où anticiper semble relever de l'impossible et où l'on somme les entreprises de voir loin alors qu'elles sont contraintes d'avoir des résultats immédiats ? La transformation, l'art de faire évoluer sa culture et son organisation, **peut-elle être menée à bien dans une société** où l'attachement au travail recule et les liens à l'entreprise deviennent plus ténus ?

Deux principales raisons nous conduisent aujourd'hui à revoir la pratique de ces exercices clés du dirigeant. D'abord des facteurs exogènes : **l'ampleur des transitions** écologiques, sociétales et technologiques auxquelles les entreprises sont confrontées (vieillissement démographique et rapport des jeunes au travail, convergence des technologies clés, question environnementale). Ensuite, la conviction que nous partageons avec 86 % des Français* : **les entreprises porteuses d'avenir sont celles qui s'engagent pour une économie souhaitable** et réconcilient **performance économique**, **sociale** et **environnementale**. Il s'agit donc pour nous de proposer des exercices stratégiques et de transformation des entreprises qui placent l'économie souhaitable au cœur de leur intention.

Pour cela, la Revue Kéa vous propose **un regard innovant** sur l'économie et l'entreprise, de ses aspects **macro-économiques** jusqu'au **cœur des organisations** en passant par le **rôle du dirigeant**.

Hervé Baculard nous invite à changer de regard sur la segmentation de notre économie pour mieux appréhender la stratégie de l'économie France. **Angelos Souriadakis** nous propose d'ouvrir le champ des (im)possibles avec une pratique stratégique qui s'inspire à long terme, agit à court terme et fait évoluer la notion de valeur au-delà d'une valeur matérielle. **Thibaut Cournarie** nous montre comment repenser le savoir-faire de transformation pour que même le chemin vers l'économie souhaitable soit écologique. Enfin, c'est aux côtés des dirigeants que nous approfondissons et confrontons nos réflexions. Ainsi, **Cécile Béliot-Zind** nous fait l'amitié, pour ce numéro, de partager avec nous les convictions qui permettent le passage à l'action.

Bonne lecture.

* *BrandGagement*, par Kéa Tilt et Qualiquanti, juillet 2021.

Les *Contributeurs*

Hervé
Baculard

Partner Groupe Kéa

Co-fondateur de Kéa, Hervé Baculard est passionné par la stratégie et le lien avec la culture. Il accompagne les dirigeants dans la singularisation de leur modèle d'affaires et de leur système de management. Ses secteurs de prédilection sont notamment la grande consommation et la distribution.

Angelos
Souriadakis

Partner Groupe Kéa

Fondateur d'Ylios, Angelos Souriadakis a développé un large champ de compétences en stratégie et économie. Il est reconnu pour sa capacité à penser les transitions face à des ruptures d'environnements majeures, en s'appuyant sur des démarches de prospective stratégique.

Thibaut
Cournarie

Partner Groupe Kéa

Thibaut Cournarie est Associé de Kéa en charge de notre Pôle Impact et Transformation Responsable. Du monde académique à celui de l'entreprise, il développe des modèles qui permettent d'ouvrir de nouvelles voies vers une économie souhaitable alliant progrès économique et développement des communs.

Cécile
Béliot-Zind

Directrice Générale Groupe Bel

Invitée

Directrice Générale du Groupe Bel, Cécile Béliot-Zind incarne une nouvelle génération de dirigeants engagés pour inventer le futur de l'industrie agro-alimentaire. Elle a mené la transformation du Groupe vers un modèle de performance durable et responsable.

Serge
Bloch

Illustrateur

Serge Bloch est un illustrateur français. Il travaille pour des journaux et magazines tels que le *New York Times*, le *Wall Street Journal*, *Süddeutsche Zeitung magazin* et de nombreuses marques prestigieuses. Il dessine les affiches du Théâtre National Populaire… et fait des installations (le 104 Paris, Séoul…).

SOMMAIRE

06 FRANCE : VERS L'ÉCONOMIE DU QUATRE-QUARTS
Un guide pour adapter les modèles d'affaires au service d'une économie souhaitable

Par Hervé Baculard, Partner Groupe, Kéa

18 STRATÉGIE D'ENTREPRISE, OUVRIR LE CHAMP DES (IM)POSSIBLES
Vers des stratégies « responsibility-natives »

Interview d'Angelos Souriadakis, Partner Groupe, Kéa

28 POUR UNE ÉCOLOGIE DE LA TRANSFORMATION

Par Thibaut Cournarie, Partner Groupe, Kéa

36 LA CONVICTION DU « TRUE PROFIT »
Vers un modèle d'entreprise au bénéfice de tous

Interview de Cécile Béliot-Zind, Directrice Générale, Groupe Bel

France : vers l'économie *du quatre-quarts*

Un guide pour adapter les modèles d'affaires au service d'une économie souhaitable

La stratégie, c'est d'abord appréhender le terrain de jeu futur de l'entreprise : c'est changer de lunettes pour se projeter vers un horizon plus prospectif et éclairer les facteurs de supériorité concurrentielle qui feront le match de demain. À chaque exercice stratégique, on peut construire avec méthode la bonne paire de lunettes. Comment ? Nous vous invitons à le découvrir dans cet article, en prenant l'économie France comme illustration.

par **Hervé Baculard**
Partner Groupe, Kéa
Avec la contribution de Sixtine de Goiffon pour les analyses

Qu'y a-t-il de commun entre un éleveur bio et un agro entrepreneur en grandes cultures ? Rien sinon qu'ils appartiennent à la classification agriculture. Qu'y a-t-il de commun entre un fabricant de shampoing à cycle court et un industriel de l'énergie à cycle long ? Rien sinon qu'ils appartiennent à l'industrie. Qu'y a-t-il de commun entre un coiffeur et un grand groupe des services numériques ? Rien sinon qu'ils appartiennent à la classification service !

La classification historique entre agriculture, industrie et service n'est plus adaptée à notre économie moderne. En effet, elle incite à faire de mauvais choix de politiques publiques, elle pénalise l'attractivité du secteur industriel alors qu'il est multiple, ultra numérisé pour certains, très artisanal et manuel pour d'autres, elle dilue le *soft power* de la France par un manque de lisibilité à l'extérieur de ses atouts, elle n'aide pas les Français, souvent fâchés avec l'économie, à avoir une lecture optimiste de leur avenir.

PODCAST :

Quatre-quarts

Investir au bénéfice d'une économie souhaitable, celle qui allie performance et respect des communs (nature, liens sociaux, biens collectifs) nécessite d'abord de comprendre l'évolution profonde de nos économies modernes.

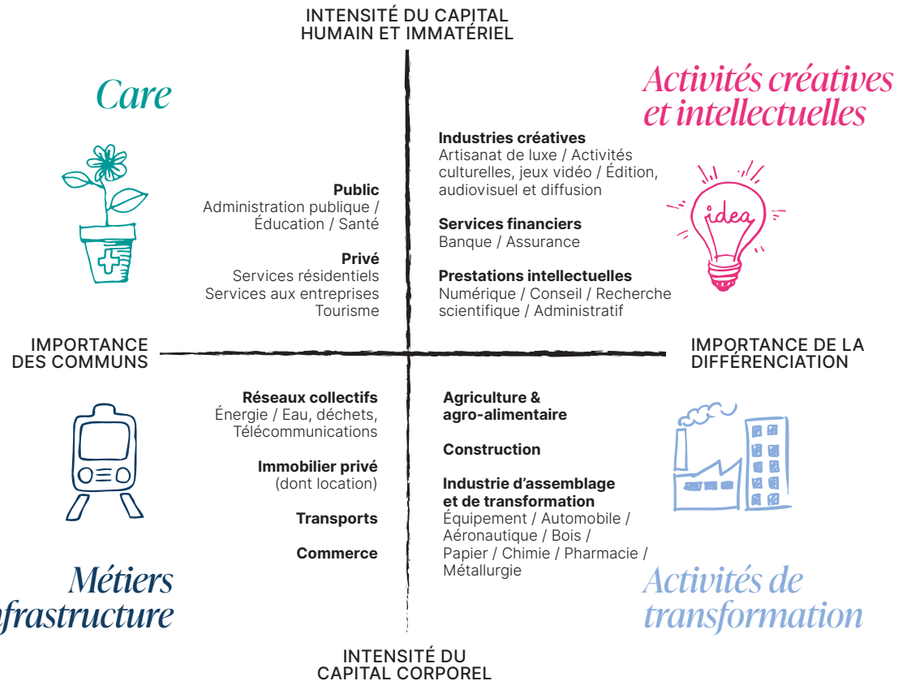
Si l'on prend de nouvelles lunettes et que l'on classe les secteurs en fonction de leurs *business models* et de leur création de valeur économique et sociale – et moins, comme aujourd'hui, par la nature des biens et des services qu'ils produisent – on éclaire 4 méta-secteurs représentant chacun environ un quart de l'économie française.

> Ce quatre-quarts est une boussole qui donne du sens ***pour aborder les transitions à venir.***

Deux axes les distinguent : 1) l'importance du capital humain par rapport à l'intensité du capital corporel dans leur activité ; 2) l'importance de la différenciation concurrentielle pour survivre *vs* la nécessité de contribuer aux communs. Du croisement de ces deux perspectives émerge un « quatre-quarts » apportant une nouvelle lecture de notre économie que tout citoyen peut facilement appréhender.

Ce quatre-quarts est une boussole qui donne du sens pour aborder les transitions à venir – énergétique, environnementale, technologique

Le quart-quarts de *l'économie France*



et démographique. Chaque quart (ou méta-secteur) va devoir apporter des réponses spécifiques selon le rôle qu'y joue l'État, l'intensité de capital humain, immatériel ou financier, l'ampleur des transformations à venir.

Abordons maintenant chacun des quatre quarts, en ayant en tête le poids des activités qui les composent.

Care for ever

Dernier de cordée, métiers peu reconnus, précarité… Le *Care* est cependant le quart qui regroupe les travailleurs essentiels, car leur valeur ajoutée première est l'humain, le soin et le service, la transmission des savoirs, ce qui permet de faire société. Les services aux personnes qui le composent sont très divers : régaliens, non marchands ou privés. On y trouve aussi une part de services aux entreprises, celles qui ont sous-traité des activités de main-d'œuvre (sécurité, *facility*, restauration collective). Ici, peu de leviers de productivité existent : on vend du temps sans machine, avec un consommateur ou un citoyen souvent réfractaire à payer pour le « service ».

Le méta-secteur est quasi socialisé car il comprend 80 % de services non marchands apportés par le service public ou le milieu associatif. Le reste relève du secteur privé qui bénéficie cependant de l'absence de cotisations sociales sur les bas salaires, effet massif assumé par l'ensemble de la collectivité.

Les défis pour l'économie souhaitable sont gigantesques. L'exemple des professeurs, qui débutent avec l'équivalent de 1,1 fois le SMIC, contre 2 fois le SMIC il y a 20 ans, montre le chemin à parcourir. Autre sujet : le taux d'encadrement et d'administratifs dans l'éducation est de 30 % (idem dans la santé), soit 10 points de plus que dans les autres pays – c'est autant d'argent non alloué aux professeurs au profit d'une bureaucratie non productive.

Moins de hiérarchie pour être plus attractif, plus d'autonomie donnée aux acteurs de terrain, plus de formation accessible à tous dans ce méta-secteur qui peut relancer l'ascenseur social, les qualités personnelles primant sur le capital social de naissance.

> Faire advenir l'économie souhaitable du 21e siècle, c'est valoriser les métiers du *Care* sur les ***plans symbolique, managérial et financier : une triple équation à résoudre.***

Faire advenir l'économie souhaitable du 21e siècle, c'est valoriser les métiers du *Care* sur les plans symbolique, managérial et financier : une triple équation à résoudre.

Le «comment faire» va déterminer la réussite du «quoi faire» dans ce méta-secteur de l'économie.

Les activités de transformation : à quand la remontada ?

Ce quart regroupe une partie des métiers qui font du surplace ou sont en régression depuis 20 ans, cachés par les grands groupes à succès du CAC 40 ou du SBF 120 : agriculture, industries diverses faiblement exportatrices, construction. Ces activités sont maintenant confrontées à l'agenda 2030 de la décarbonation. Importations croissantes dans l'agriculture, explosion des prix des automobiles et de la construction : les sujets s'empilent sur la table. L'appareil productif domestique est en panne, à l'inverse de nos implantations industrielles qui réussissent à l'extérieur du territoire national, en témoignent les remontées de dividendes annuels très importants dans la balance des paiements.

La politique de l'offre poursuivie depuis 10 ans a eu un impact favorable sur l'emploi et l'investissement mais aucun sur la compétitivité extérieure de la France. Il serait temps de réaliser que la baisse des coûts n'est pas la solution et que notre déficit concerne plutôt

L'économie souhaitable du 21e siècle dans les activités de transformation, ***c'est « faire mieux » et non « faire plus » avec la préservation de la ressource au centre.***

la compétitivité hors coût, la qualité, l'innovation, la valorisation des actifs immatériels…

La montée en gamme et la décarbonation vont se télescoper avec un autre enjeu : l'accessibilité prix permise par l'appareil productif. Car on ne peut construire une puissance démocratique et économique sans le cœur de gamme, au risque de désolvabiliser une part croissante de la population et de la reléguer vers une décroissance frustrante et subie.

Le méta-secteur des activités de transformation ne se limite pas à la construction d'un site de production mais suppose de bâtir un écosystème technologique, industriel et éducatif favorisant la coopération en hybridant l'humain et la technologie. Il favorise l'épargne à vocation d'investissement, il faut en effet entre 1 et 4 millions d'euros d'investissement pour créer un emploi industriel.

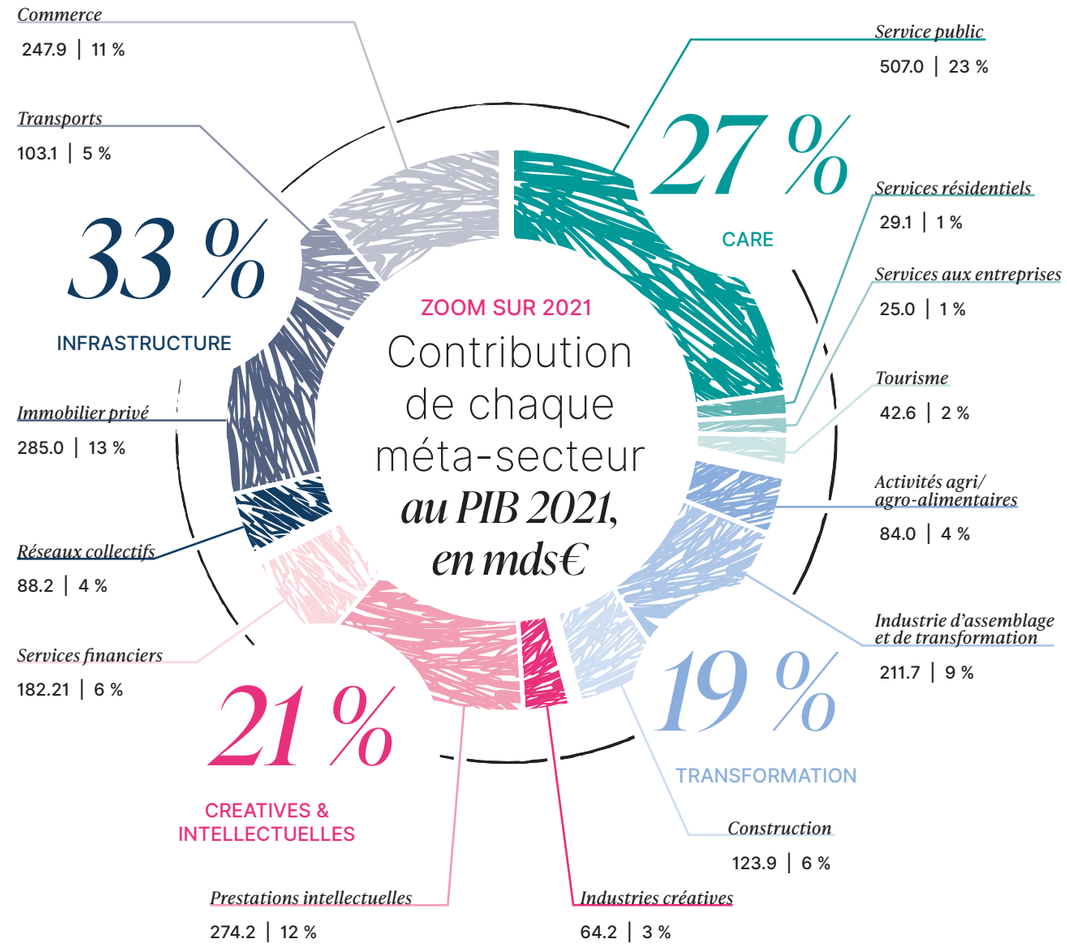
L'économie souhaitable du 21e siècle dans les activités de transformation, c'est « faire mieux » et non « faire plus » avec la préservation de la ressource au centre.

Métiers d'infrastructure : « Le monde nous les envie(ait) »

Les grands travaux des années 70/80 avaient donné une impulsion incroyable à l'ensemble de ce grand méta-secteur et permis de construire des infrastructures « que le monde nous envie ». Le mouvement de dérégulation initié et imposé par l'échelon européen a plutôt déstabilisé les anciens champions de l'énergie ou des transports. L'enjeu climatique provoque un nouveau coup de boutoir, obligeant les acteurs à réinvestir massivement et rapidement.

Nous avons aussi construit des réseaux de transport et de commerce très productifs qui ont surfé sur la mondialisation, sur la division du travail et sur l'importation de produits à bas coûts. Là aussi, le changement climatique et la réponse écologique imposent de repenser les schémas d'infrastructure.

Enfin l'immobilier, qui génère 10 % de la valeur ajoutée (loyer), a mangé lui aussi son pain blanc car l'explosion de la rente immobilière va céder le pas à un besoin de réinvestissement pour éliminer les passoires thermiques.



L 'économie des réseaux ne correspond plus à la France de Napoléon et de ses départements ; le mille-feuille administratif embolise la nécessaire accélération du méta-secteur pour construire les réseaux énergétiques et numériques de demain.

L'économie souhaitable du 21e siècle passe par l'acceptation par les populations des projets à venir (pour soi, pour son porte-monnaie, pour son territoire…), par la résolution de l'équation économique et par le chemin de crête entre le court et le moyen termes.

Les activités créatives et intellectuelles ou « les immatériels actifs »

Ce dernier quart est très récent : il pesait moins de 10 % il y a 20 ans ; plus de 20 % aujourd'hui avec la finance, les industries créatives, le luxe artisanal, les activités numériques et de prestations intellectuelles. Ces activités sont souvent les « invisibles » de la balance commerciale, mais compensent totalement l'écroulement du commerce extérieur physique. Le rapport Levy-Jouyet avait déjà mis en exergue cet atout France et le livre *Les immatériels actifs* par

Hervé Baculard et Jérôme Julia *(Ed. du Cherche Midi)* avait donné, il y a plus de 10 ans, les clés stratégiques et opérationnelles de ce modèle de croissance.

Une question centrale se pose pour l'avenir : comment la valeur va-t-elle se répartir dans ce dernier quart entre les actionnaires, les managers, les *craftpots* – souvent des inconnus au milieu de quelques stars qui, par leur savoir-faire, créent ou produisent la valeur – la collectivité qui fournit l'écrin de ressources patrimoniales et de capacité d'éducation. La mesure de la valeur immatérielle est le dossier toujours repoussé, de peur d'ébranler l'édifice capitaliste.

Cette part du quatre-quarts est l'exemple même de l'économie régénérative. Utilisant peu d'actifs naturels mais s'appuyant sur la richesse humaine, ces activités créatives et intellectuelles régénèrent à moindre coût le capital relationnel, organisationnel et de connaissances… si l'on sait s'en servir. Une recette applicable à l'ensemble du quatre-quarts !

L'économie souhaitable du 21e siècle fait émerger, développer et cultiver les immatériels – pas simple au pays de Descartes – en étant fier de ses atouts « invisibles » passés, présents et futurs.

L'économie « immatérielle » est la source d'une économie « générative ».

L'économie souhaitable du 21e siècle, fait émerger, développer et cultiver les immatériels – *pas simple au pays de Descartes – en étant fier de ses atouts « invisibles » passés, présents et futurs.*

4 x 2 modèles d'affaires au service de la décision stratégique, politique ou d'entreprise

Un modèle d'affaires décrit d'un côté la nature du terrain de jeu d'une entreprise et les facteurs de supériorité concurrentielle nécessaires et, de l'autre, les leviers d'investissement et de progrès à actionner.

Si l'on regarde avec plus de finesse le quatre-quarts, à la maille opérationnelle des modèles d'affaires, nous voyons chaque méta-secteur se dédoubler en 2 types de *business models.*

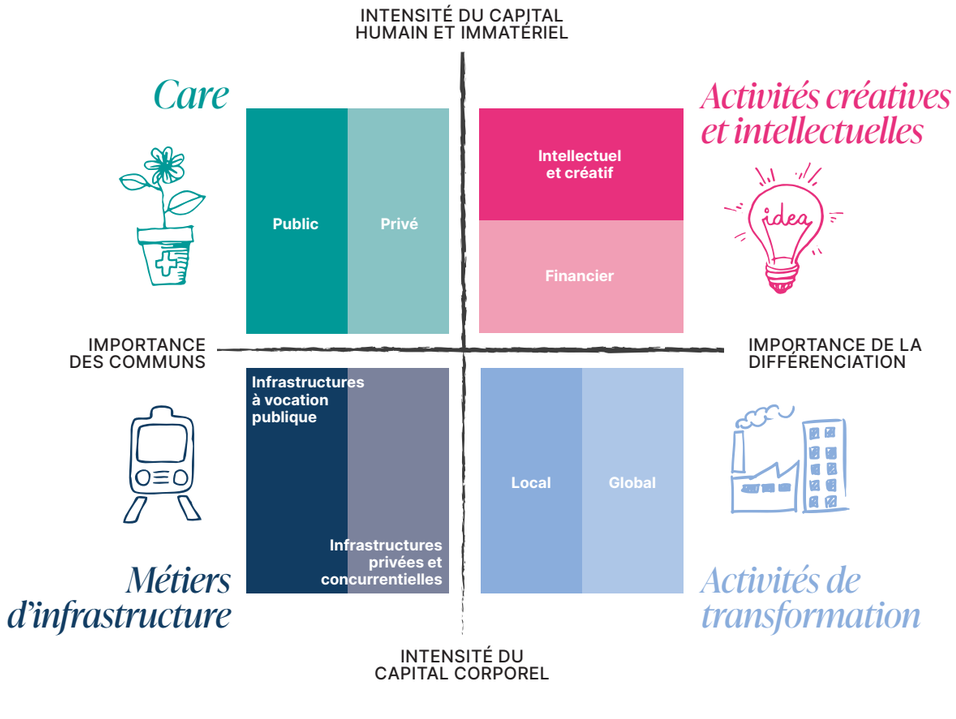
Ces 4 x 2 modèles d'affaires se distinguent par une gradation plus fine sur les deux axes qui déterminent le quatre-quarts : d'une part, la contribution aux communs sur une échelle de 1 à 4 *vs* le besoin de différenciation face à la concurrence internationale et, d'autre part, le montant d'investissement corporel par équivalent temps plein (ETP).

Détailler chacun des huit *business models* nécessiterait un dossier entier… À ce stade, cette grille de lecture nous fait mieux comprendre, par exemple, l'importance de la construction et de l'agriculture dans le débat public, par essence structurant l'activité locale par rapport aux grandes industries à vocation mondiale. Elle fait ressortir, en plus de la matière grise, le poids important des actifs corporels dans les activités créatives et financières ; elle donne une vision nouvelle des métiers du commerce et du tourisme, souvent réduits aux emplois précaires, alors que leurs composantes technologique, digitale et immobilière sont prégnantes.

La décomposition fine des modèles d'affaires de chaque entreprise ou institution sera encore plus critique demain pour avoir une vue claire de son portefeuille d'activités, équilibrer les entités en décroissance et celles où l'on peut faire de l'hypercroissance, conduire

UNE THÉORIE AFFINÉE

L'économie au travers *de 4 x 2 business models (1/2)*



La décomposition fine des modèles d'affaires de chaque entreprise ou institution sera ***encore plus critique demain pour avoir une vue claire de son portefeuille d'activités.***

la transition entre modèles d'affaires très carbonés et modèles d'affaires à impact positif.

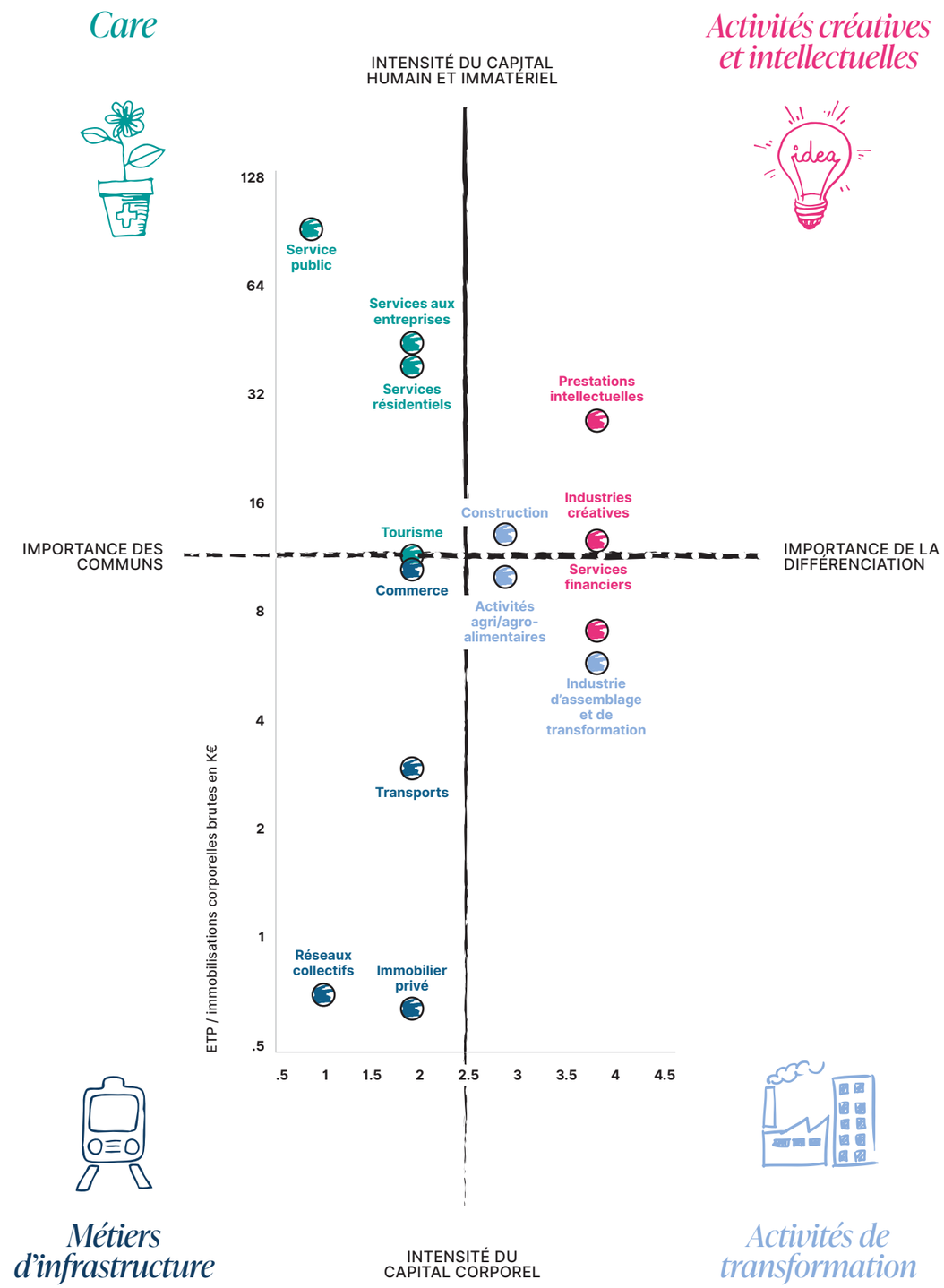
2030, quel profil économique pour la France ?

Tous les compartiments du jeu ont crû depuis 1970 (cf. graphique page 16) pour arriver aujourd'hui à ce quatre-quarts. En revanche, l'augmentation relative a été très disparate, ce que l'on voit encore plus en termes d'effectifs (cf. graphique page 16), divisés par deux dans les activités de transformation.

Ce quatre-quarts assure à la France une bonne synergie, capable de résister aux aléas conjoncturels, avec une part significative de métiers du *Care* ou de métiers d'infrastructure, peu sujets au vent du large. Il est en

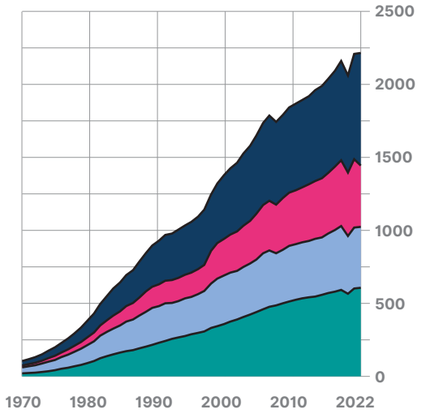
UNE THÉORIQUE QUI FONCTIONNE

L'économie au travers *de 4 x 2 business models (2/2)*

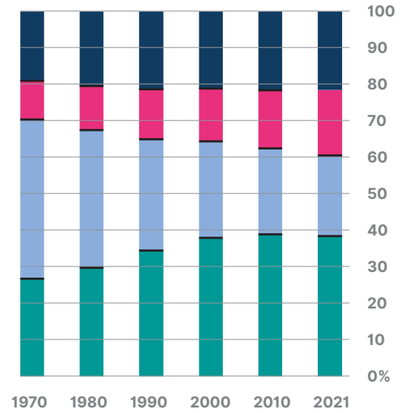


ÉVOLUTION DEPUIS 1970

PIB & *emploi*



1 Évolution de la **contribution** des 4 méta-secteurs au PIB français depuis 1970, en milliards d'euros



2 Évolution de la **répartition de l'emploi intérieur** total par méta-secteur en nombre d'équivalents temps plein depuis 1970

Care

Activités de transformation

Activités créatives et intellectuelles

Métiers d'infrastructure

revanche déséquilibré en matière de commerce extérieur, avec des infrastructures gourmandes en énergie et des difficultés dans les activités de transformation, et cela malgré l'exceptionnelle balance courante positive des activités intellectuelles, créatives et financières au sens large.

À la lecture de cette boussole, se dessinent quatre priorités pour la feuille de route France :

• Un boulevard pour les activités d'infrastructure : le pivot du mix énergétique pour décarboner l'économie et le passage massif à l'électricité sont un défi schumpétérien (on détruit pour reconstruire) permettant à terme de diminuer drastiquement (division par deux ?) le déficit énergétique de la France (80 milliards d'euros).

• La bataille du « Care » : recruter et former les personnes qui vont occuper ces emplois, alors que le besoin social va augmenter avec le vieillissement démographique et que la source, souvent des plus jeunes, va se tarir : un sujet à la croisée du sociétal et de l'économique.

• La transformation des activités de transformation ! Autant les activités à vocation mondiale se portent bien, tirées par les grandes entreprises et ETI souvent méconnues, autant les activités locales (majoritairement agriculture, construction, petite industrie) ont besoin d'un changement de logiciel et ne peuvent dépendre de la manne des subventions, sources de crises infinies. De beaux exemples dans l'agriculture et la construction ou dans certains clusters industriels ouvrent la voie.

• Le *soft power* à la française : on « adore » les marches glamour de Cannes mais on « déteste » les autres activités intellectuelles et créatives (la finance, le luxe, le conseil). C'est très français et cela va à l'encontre de nos propres intérêts. Le potentiel est pourtant énorme : l'Inde s'ouvre, 10 autres pays au-delà de la Chine vont émerger aussi puissants économiquement (en termes de PIB) que la France et auront besoin et appétit pour ces savoir-faire. Assumons nos atouts !

Commencez-vous à apprécier ce quatre-quarts ? Pourrait-il être notre boussole collective pour entraîner nos parties prenantes et accélérer nos transitions climatiques, sociales et économiques ?

Commencez-vous à apprécier ce quatre-quarts ? Pourrait-il être notre boussole collective pour *entraîner nos parties prenantes et accélérer nos transitions climatiques, sociales et économiques ?*

Les « lunettes » stratégiques, une méthode et un outil pour définir le bon terrain de jeu et faciliter l'exécution stratégique

Quand l'économie et la stratégie retrouvent du sens, une nouvelle vision peut émerger, propice à une meilleure allocation des investissements, à la prise de décision des dirigeants, à une meilleure compréhension et à un soutien plus actif des collaborateurs et des citoyens au service d'une économie souhaitable !

Stratégie d'entreprise, ouvrir le champ *des (im)possibles*

Vers des stratégies « responsibility-natives »

Interview d'Angelos Souriadakis, Partner Groupe, Kéa

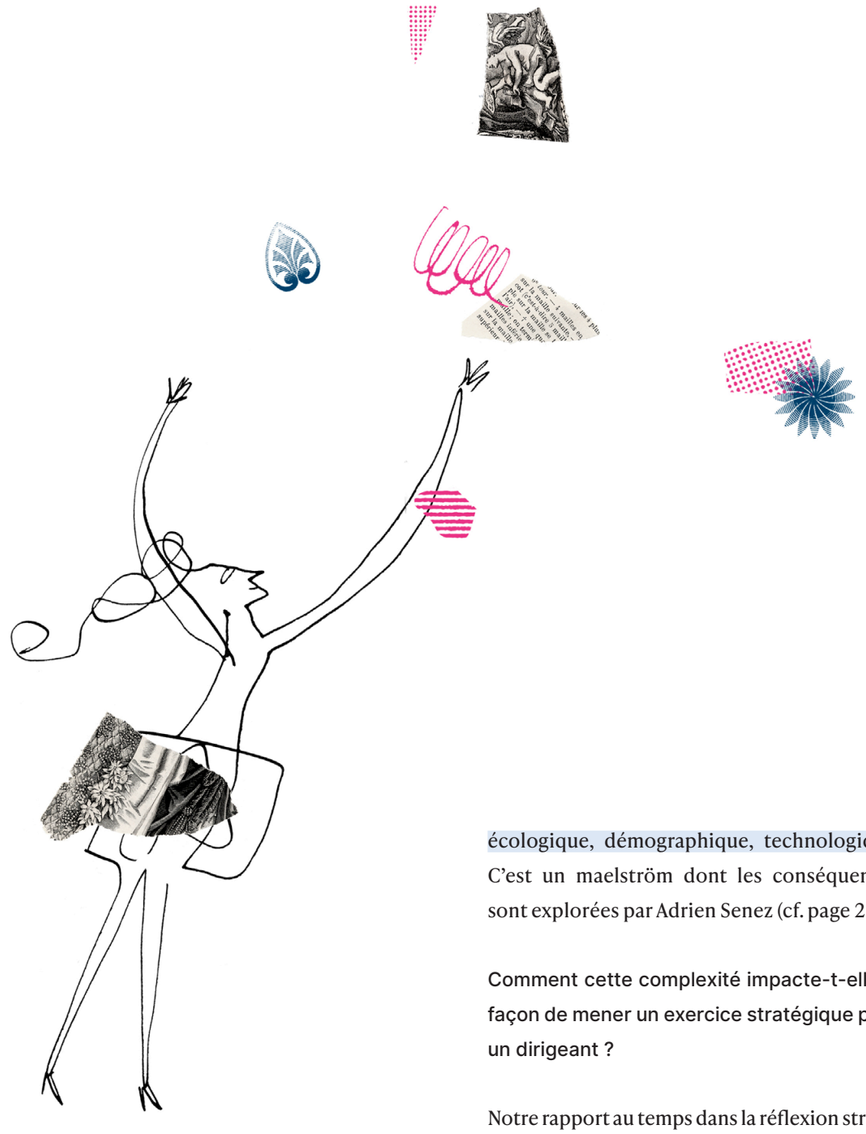
Angelos
Souriadakis
Avec la contribution de Nina Riverola

Angelos Souriadakis, vous avez fondé Ylios, cabinet en stratégie maintenant intégré au groupe Kéa, que vous avez rejoint en tant que Partner. Afin de contribuer à la diffusion et au rayonnement de l'innovation et des savoir-faire du groupe en matière de stratégie, vous avez créé avec Hervé Baculard, Partner, l'Université de la Stratégie Kéa, afin de contribuer à l'innovation stratégique, à la formation des consultants et des étudiants des Grandes Ecoles ainsi qu'au rayonnement du cabinet.

Selon vous, dans le contexte actuel et à venir, qu'est-ce qui justifie que l'on redéfinisse la façon de pratiquer la stratégie en entreprise ?

La prochaine décennie sera marquée par des mutations majeures du cadre d'exercice des entreprises : émergence d'un monde multipolaire et précarisation des équilibres mondiaux, inadéquation de la main d'œuvre disponible aux besoins et évolution du rapport au travail,

PODCAST :



écologique, démographique, technologique. C'est un maelström dont les conséquences sont explorées par Adrien Senez (cf. page 20).

Comment cette complexité impacte-t-elle la façon de mener un exercice stratégique pour un dirigeant ?

Notre rapport au temps dans la réflexion stratégique, le périmètre de cette réflexion et, enfin, notre conception de la création de valeur s'en trouvent considérablement modifiés.

Tout d'abord, nous sommes dans un rapport au temps kaléidoscopique où nous devons en même temps regarder par le petit bout de la longue-vue et par le plus grand ! Nous vivons en effet un allongement du temps et une accélération. Je ne reviens pas sur les phénomènes d'accélération, notamment en lien avec les disruptions technologiques. Ce qui marque davantage, c'est le retour du temps long au sein des réflexions stratégiques des entreprises, notamment au regard des enjeux

raréfaction des matières premières, renforcement des contraintes environnementales, pour n'en citer que quelques-unes. Les dirigeants font ainsi face à un monde qui n'est plus « VUCA », mais « BANI » : *Brittle* (fragile), *Anxious* (anxiogène), *Non-linear* (non-linéaire) et *Incomprehensible*. Au-delà des acronymes, le maître-mot est l'extrême complexité du contexte qui provoque en nous un sentiment de "mission impossible", parce que nous sommes justement dans une période de transition sans précédent ou plus précisément d'entremêlements des transitions qui touchent les entreprises et les organisations :

ZOOM : ÉCLAIRER LES POSSIBLES

Par Adrien Senez, *Directeur au sein de Kéa Tilt, équipe dédiée à la prospective et l'innovation*

Commençons par un lieu commun : nous vivons une période de transformations d'ampleur et surtout de rapidité historiques, maelström vis-à-vis duquel il nous est difficile de prendre du recul.

La matrice de ces transformations est la simultanéité – et la nécessaire dialectique – entre trois natures de transitions, pour les entreprises, qui appellent à refonder nos paradigmes de développement économique :

Transition démographique : une démographie mondiale qui se rue vers l'âge adulte (voire le 3ème âge) et qui est marquée par l'envolée des ménages unipersonnels, remettant en question dans les économies développées les modèles économiques fondés sur la famille mononucléaire.

Transition technologique : une convergence des technologies clés – « G.R.I.N » pour Génomique, Robotique, Information et Nanotechnologies – qui ouvre des perspectives vertigineuses de développement technologique aussi bien qu'elle renforce la prééminence des Big Tech dans la création (et la « reptation ») de richesse (ce qui pourrait néanmoins conduire à leur démantèlement…).

Transition socio-écologique : un impératif de bascule vers le zéro impact net voire vers une logique régénérative (gains nets de carbone, biodiversité, résilience…) qui doit permettre, plutôt que de l'attiser, d'apporter des solutions à l'inflammation des inégalités économiques et précarités de tous ordres qui pèsent sur la santé physique et mentale des populations.

Ces transitions, et leurs tendances structurelles sous-jacentes, dessinent une toile complexe de transformations, dont certaines peuvent être anticipées (à défaut d'être prédites), mais dont beaucoup échappent à notre entendement et à notre capacité et, justement, à notre capacité d'anticipation.

Dans ce cadre, certains enjeux deviennent nodaux pour les entreprises, quels que soient leurs secteurs ou marchés, pêle-mêle : la double-matérialité et la capacité à **rentabiliser et viabiliser des modèles économiques contributifs des transitions sociales et environnementales.** Au-delà des questions environnementales, il incombe d'investir la dimension sociale et notamment, de prendre à bras le corps l'enjeu de juste redistribution des dividendes de l'automatisation : en 2022, la Banque Mondiale analysait l'absence d'impact positif de la technologie sur les communautés et sociétés, montrant la profonde inégalité de la distribution des dividendes accumulés grâce à l'utilisation de la technologie. Mais rien de mieux qu'une bonne crise pour remettre les choses d'équerre ? Dans Jour Zéro (2021), Christopher Robert Cargill nous décrit un monde dans lequel l'automatisation (robotique et IA) a détruit un demi-milliard d'emplois, poussant les inégalités à leur paroxysme et entraînant une révolte sociale… conduisant à la mise en œuvre mondiale d'un revenu universel de base, financé par la production des machines (nous vous gardons la primeur du dénouement).

La faculté à composer avec l'incertitude, et **« l'antifragilisation » des stratégies et modèles opérationnels** qu'elle suppose : comment se préparer aux ruptures possibles ? Comment maximiser ses options stratégiques ? Un sujet plus qu'interpellant est la prééminence de la Chine dans les chaînes d'approvisionnement de l'ensemble des métaux stratégiques (lithium, cobalt, aluminium, cuivre, nickel, iridium, platine, tantale…). Imaginons que la Chine décide d'en couper le robinet pour assumer une position monopolistique sur ces marchés et ceux de la transition environnementale : cela mettrait en lourde difficulté nos industries automobiles et aéronautiques (constructeurs comme équipementiers), le développement de nos technologies d'énergies renouvelables…

L'autonomie technologique et **l'investissement « utile » dans les technologies clés**, au cœur de la création de richesse, nécessitent une savante gestion des capabilités, partenariats et talents nécessaires pour en tirer parti… en se prémunissant des risques de dépendance vis-à-vis de tiers. De fait, les actifs concurrentiels de nombreuses entreprises dépendent de technologies clés produites à l'étranger, ce qui crée de multiples vulnérabilités : changement des termes et conditions, augmentation des prix, cessation d'activités, fluctuations des taux de change, *backdoors* et cybersécurité… L'avenir semble être aux écosystèmes de création de valeur et aux *consortiums*, aiguillonnés par l'investissement public, à l'image des 29 initiatives internationales sur les technologies quantiques recensées en 2023, totalisant près de 40 milliards de dollars d'investissements (QURECA, 07/2023) ou des gigafactories de batteries européennes.

> Notre conviction est qu'il faut revoir en profondeur la notion même de ***création de valeur, au cœur de la stratégie, et sortir d'une logique purement financière.***

environnementaux. Nombre d'entre elles ont par exemple annoncé un objectif de neutralité carbone à horizon 2050. Les réflexions stratégiques sont ainsi soumises à une double injonction : assurer la pérennité de l'entreprise sur le temps long, tout en favorisant son agilité pour répondre aux soubresauts du marché et aux crises.

Ensuite, les évolutions sociétales tout comme la complexification de l'environnement des entreprises conduisent à redessiner le périmètre de la réflexion en y intégrant les parties prenantes mais aussi en pensant les liens avec leur écosystème, voire avec l'ensemble de la filière. Ainsi, on ne peut plus penser l'entreprise à ses bornes tant dans le processus stratégique que dans son résultat. L'exercice stratégique peut ainsi se faire et se penser comme une mise en mouvement de l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, notre conviction est qu'il faut revoir en profondeur la notion même de création de valeur, au cœur de la stratégie, et sortir d'une logique purement financière.

Comment réagissent les dirigeants que vous accompagnez face à ces transformations ?

Le propre du dirigeant est de s'adapter à de nouveaux terrains de jeu. Face à un monde qui se complexifie, je distinguerais trois types de postures : les dirigeants « long-termistes », qui abordent ces défis en ajustant une vision à 20-30 ans, les « court-termistes » focalisés sur des enjeux à 3-5 ans et les « déchirés », ceux qui essaient de concilier les deux.

Cette différence de posture est induite en premier lieu par les caractéristiques inhérentes au secteur d'activité. Les secteurs à forte intensité capitalistique doivent intégrer le temps

long. Un réacteur nucléaire en est un parfait exemple : son cycle de vie de 80 ans suppose d'anticiper les conditions de maintien en exploitation mais aussi de démantèlement, de traitement des déchets et d'entretien des compétences au-delà d'une première, voire d'une seconde génération…

La structure actionnariale influe également sur la posture du dirigeant. Dans les entreprises détenues par des familles, la défense des intérêts patrimoniaux s'inscrit dans une vision transgénérationnelle, dans laquelle la pérennité tend à primer sur la rentabilité de court terme.

Enfin, les convictions et la posture idéologique des dirigeants pèsent dans la balance. Les dirigeants n'articulent pas les dimensions économiques et environnementales de la même manière : soit ils cherchent à maximiser l'impact économique sous contraintes environnementales, soit ils s'attachent à maximiser les impacts environnementaux positifs sous contrainte économique. Selon leurs convictions sur la façon de passer à l'action (modèles d'organisation, nature du management, modalités de prise de décision…), ils se forgent le rapport au temps qui leur semble pertinent pour leur entreprise.

Comment guider les dirigeants – en particulier les dirigeants « déchirés » – dans leur réflexion stratégique pour réconcilier les impératifs de court et moyen termes ?

Nous sommes convaincus qu'il s'agit de poser l'économie souhaitable comme cadre de la stratégie : une économie générant en même temps de la valeur matérielle et de la valeur humaine et écologique, tout en respectant les communs. Cela suppose de repenser la création de valeur en entreprise.

Les entreprises sont au cœur des mutations du monde. Ce sont des acteurs clés de la transition environnementale, sociale et sociétale à mener. Cette transition peut apparaître comme une contrainte insurmontable, plongeant les dirigeants dans des dilemmes sans fin. En tant que consultants en stratégie, nous avons la responsabilité de les convaincre que c'est là un nouveau champ des possibles et de création de valeur qui s'ouvre à leur entreprise.

C'est pourquoi nous nous engageons auprès d'eux pour construire une stratégie porteuse de sens et de vision mais aussi d'un futur souhaitable.

Ce futur souhaitable n'est pas conçu comme une cible « héroïque » à atteindre, en surmontant les tensions et les obstacles du chemin. C'est plutôt une vision de l'avenir qui permet de « repossibiliser » – au sens où l'entend François Jullien, philosophe – c'est-à-dire d'identifier les pistes, les ouvertures ou les ruptures qui récréent des marges de manœuvre stratégique pour les dirigeants. C'est donc une stratégie qui relève plus du jeu de Go que du jeu d'échecs.

L'un des nœuds du problème à résoudre est de repenser la création de la valeur dans l'entreprise, afin de réconcilier l'environnement, l'humain et le matériel.

Notre conception collective de la valeur, c'est-à-dire ce à quoi nous accordons de l'importance, devient une question clé de la prise de décision. Pour devenir actrice d'une économie souhaitable, une entreprise doit passer d'une vision instrumentaliste, centrée uniquement sur la performance financière (résultat opérationnel, résultat net, retour sur capitaux investis… une valeur argent qui servira *in fine* à d'autres), à une vision de la valeur comme finalité, celle qui n'en détruit pas, par ricochets, au sein de son écosystème et des entreprises de sa filière, mais au contraire en reproduit.

En synthèse, définir des stratégies œuvrant à une économie souhaitable nous engage à ce qu'elles soient *responsibility-natives*.

Cette conception de la stratégie et de l'entreprise n'est-elle pas utopique, voire naïve, dès lors que l'actualité regorge d'évènements qui obligent les dirigeants à se focaliser sur l'urgence et le court terme ?

Depuis une quinzaine d'années en effet, les crises, conjoncturelles ou systémiques, se superposent et il est vrai qu'elles sont pour la plupart à traiter sans délai. Pour retrouver

des marges de manœuvre et donner la possibilité aux dirigeants de préparer les transitions environnementale, sociale et sociétale, il est nécessaire de réapprendre à articuler les temporalités. Cela passe par des réponses au double plan de l'organisation et de la gouvernance. Il s'agit de dissocier, au sein du conseil d'administration et des organes de direction générale, trois capabilités et focus : les opérations et le court-terme d'une part, les investissements et le temps long d'autre part et enfin l'analyse des signaux faibles et des *game changers*.

La politique énergétique allemande pourrait être un cas d'école du contre-exemple : le gouvernement s'est engagé à fermer les centrales nucléaires à la suite de l'accident de Fukushima, poussé par le mouvement écologique et la société civile mais a dû réactiver des centrales à charbon pour des raisons économiques à court terme, neutralisant ainsi les efforts réalisés sur les précédentes décennies en matière de développement des ENR.

Dans un contexte que l'on peut qualifier d'anxiogène, comment lutter dans l'entreprise contre les réflexes un peu « moutonniers », la tentation de reproduire les recettes qui marchent partout dans le monde ?

Face à la pression croissante d'uniformisation (normes, outils digitaux, méthodologies de résolution de problème et de gestion de projet, stratégies fondées sur le *benchmark*…), reprenons à notre compte ces mots inspirés d'Albert Einstein : « nous ne pouvons pas résoudre nos problèmes avec la même pensée que nous avons utilisée lorsque nous les avons créés ».

Il faut susciter une réflexion stratégique qui ouvre tous les possibles et ose les pas de côté.

Il faut susciter une réflexion stratégique ***qui ouvre tous les possibles et ose les pas de côté.***

Car le propre d'une stratégie d'entreprise est de créer un avantage concurrentiel. Il s'agit de capter des possibilités que l'on n'aurait pas décelées si l'on avait fait un exercice conventionnel, fondé essentiellement sur le *benchmark* et le diagnostic *SWOT* du potentiel actuel. C'est ce que l'on appelle « la stratégie créative » ou *Unusual Strategy*. Elle se nourrit de prospective long terme et d'analyse des signaux faibles, mais aussi d'une analyse des actifs immatériels de l'entreprise qui font sa singularité et sa richesse : sa marque et sa capacité d'extension, ses savoir-faire, ses réseaux, ses atouts organisationnels. Elle réunit autour de la table le comité de direction mais aussi des personnes d'autres environnements, comme des créatifs ou des chercheurs, pour « dérègler » les règles ou les normes, les façons de penser d'une entreprise ou d'un écosystème. Comme pourrait le dire François Jullien, la « dé-coïncidence » doit aussi s'appliquer à l'exercice stratégique pour susciter l'envie de futur, la volonté d'aller de l'avant, en se nourrissant de la raison d'être de l'entreprise, en projetant des désirs et en actionnant le sensible.

Cet exercice de stratégie créative révèle les sources de singularité et de différenciation et permet de capter de nouvelles opportunités. Mais, plus encore, il permet d'identifier le potentiel régénératif de certains actifs immatériels et matériels de l'entreprise, ceux qui renforcent la résilience de long terme et articulent valeurs matérielle, humaine et environnementale.

Qu'en est-il en matière de mise en œuvre ? Comme le dit Peter Drucker*, la culture d'entreprise ne mange-t-elle pas de la stratégie tous les matins au petit-déjeuner ?

Plus largement que sa culture, c'est la dynamique humaine et sociale d'une entreprise qui mange de la stratégie au petit-déjeuner. Mais elle peut en être aussi un formidable accélérateur si on comprend comment elle fonctionne, si on sait la stimuler sans l'abîmer… Tout projet stratégique doit pouvoir créer cette énergie vitale. Nous proposons donc de penser les modalités de transformation de l'entreprise,

*Professeur, consultant en management d'entreprise, auteur et théoricien

« Nous avons à cœur de promouvoir et d'aider à construire les fleurons français et européens pour porter ***nos valeurs d'économie souhaitable intrinsèquement liées à une vision très européenne de l'économie.*** »

dès la conception de la stratégie pour s'aligner sur la fréquence des ressources qu'elle va mobiliser (ressources physiques, compétences, relations entre les individus…) et développer une énergie créatrice.

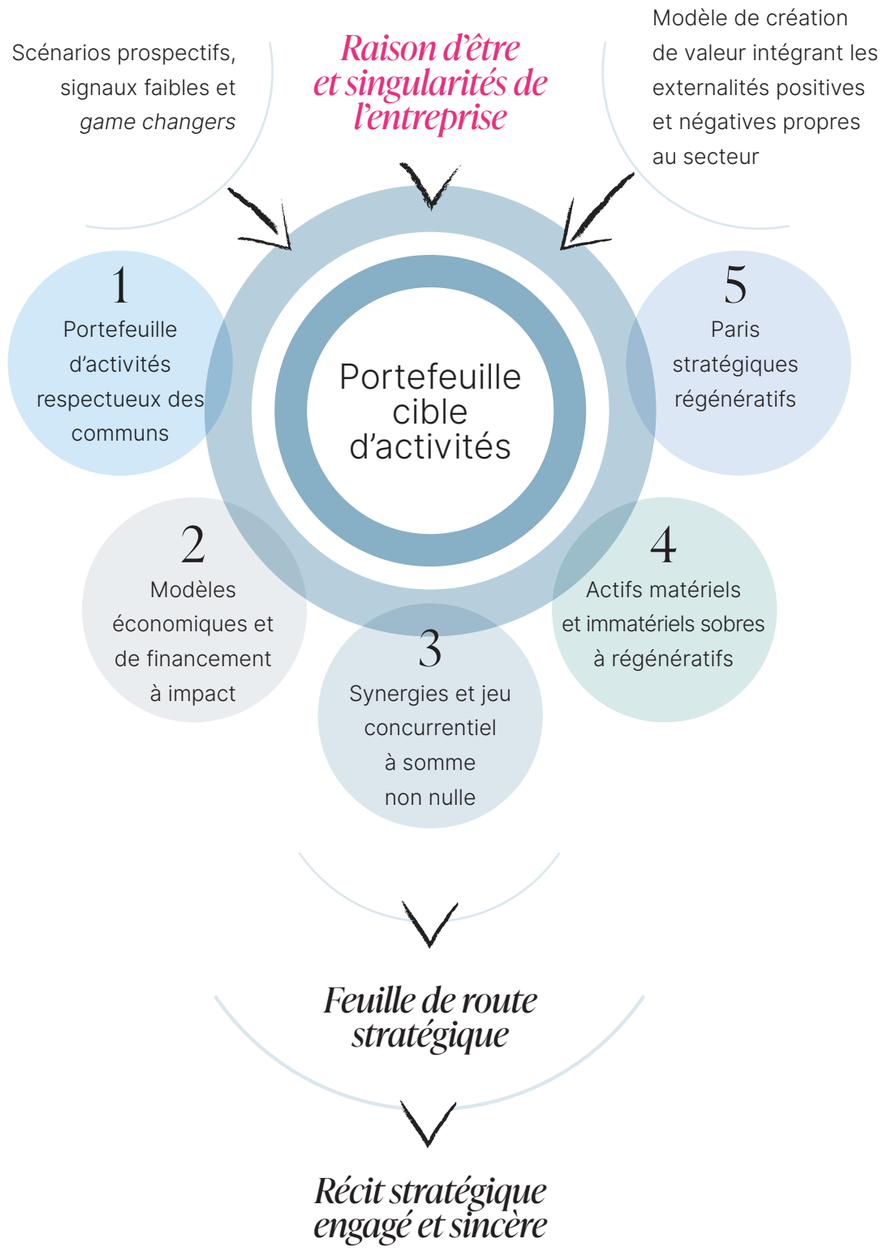
En quoi, Kéa, cabinet de conseil français et européen, peut apporter une autre manière de concevoir la stratégie d'entreprise ?

La stratégie n'a a priori pas de nationalité : elle combine une vision et des moyens pour qu'une entreprise prenne un avantage concurrentiel dans son environnement. Mais c'est bien notre ancrage français et européen qui nous permet d'exercer cet art de manière originale, notamment sur les filières d'excellence de l'économie européenne (énergie, transport, télécoms, agriculture & food, luxe…). Nous intégrons dès le diagnostic les enjeux de souveraineté européenne qui sont devenus des enjeux de responsabilité voire de citoyenneté pour les entreprises, dans un contexte de valorisation de l'intelligence économique comme avantage concurrentiel. Les entreprises doivent ainsi s'appuyer sur des partenaires de confiance en mesure par exemple d'exploiter leurs données stratégiques ou de garantir la résilience de leur *supply chain* mondiale avec toutes les assurances de confidentialité et d'éthique requises. Notre ancrage européen se traduit notamment par notre capacité à travailler, de manière systémique, avec les parties prenantes de nos clients ou à intégrer, lorsque nécessaire, les institutions européennes et la puissance publique.

Nous avons à cœur de promouvoir et d'aider à construire les fleurons français et européens, en particulier industriels, pour porter nos valeurs d'économie souhaitable, qui sont intrinsèquement liées, je pense, à une vision très européenne de l'économie, du long-terme et du capitalisme, plus soucieuse des enjeux sociaux et respectueuse des communs. Dans un monde où notre modèle démocratique, mais aussi socio-économique est challengé, nous croyons à la puissance de l'Europe et à son exemplarité pour proposer des modèles alternatifs. Nous voulons mener ce combat et en être l'aiguillon.

NOTRE APPROCHE

Pour engager les entreprises *dans une économie souhaitable*



Pour une écologie *de la transformation*

par **Thibaut Cournarie**
Partner Groupe, Kéa

Le rapport au travail, angle mort des transformations

L'intensification et l'accélération des transformations, l'accumulation des projets ne sont jamais sans impact sur les rapports que nous entretenons avec notre travail. En mars 2023, une étude de la DARES* l'a confirmé en montrant que plus les salariés avaient connu des modifications substantielles de leur environnement professionnel dans les années précédant l'enquête, plus il était probable qu'ils considèrent leur emploi comme insoutenable jusqu'à la retraite.

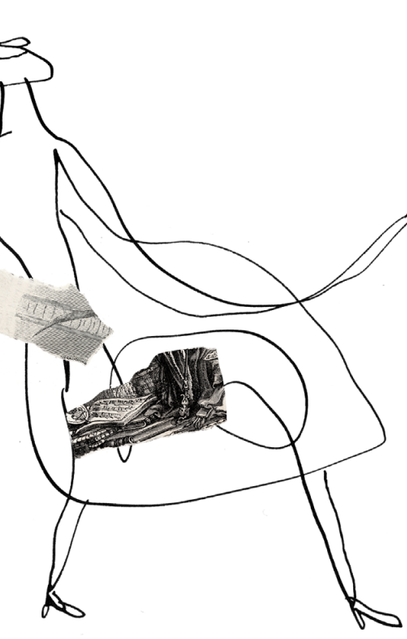
La pratique usuelle de la transformation des organisations a consisté jusqu'à présent à engager les collaborateurs dans le sens des projets. Pédagogie, communication, partage du sens, participation… chaque projet s'attachait à lever les freins à son propre déploiement. Parce que l'engagement et l'attachement à son entreprise étaient des données stables et prévisibles, nous avons pensé qu'il suffisait d'accompagner les collaborateurs dans chaque projet. Ce n'est qu'a posteriori que l'on constate, enquête après enquête, une détérioration de l'attachement des Français à leur travail et à leur entreprise, la montée de motivations individuelles et transactionnelles au détriment du collectif et du bien commun.

Nous observons trop de signes d'un appauvrissement de ce rapport au travail pour ne pas en faire dès maintenant une préoccupation centrale : dégradation des conditions physiques et psychologiques, baisse de la mixité hiérarchique dans les lieux de travail, augmentation de l'absentéisme de courte durée et du *turnover*, hausse du sentiment de ne pas être reconnu pour son investissement, crainte pour la pérennité de son emploi et de son avenir, baisse des vocations de manager…

Aucune entreprise ne peut sérieusement s'engager dans les transitions qu'elle a devant elle avec des salariés majoritairement centrés sur leurs intérêts privés ou trop peu enclins à s'investir pour le bien commun de leur entreprise. Dans un pays comme la France où le travail a historiquement joué un rôle important dans la

**DARES Analyses* n°17 mars 2023 – Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?

PODCAST :



Ce que nous appelons une « écologie de la transformation », c'est le fait de considérer le rapport que chacun entretient avec son travail comme une source de satisfaction dans la vie ou ***au contraire de stress et de démotivation.***

structure sociale mais aussi les repères identitaires de tout un chacun, le vaste sujet du rapport au travail prend une envergure politique.

C'est pourquoi, nous militons pour une « écologie de la transformation »

Les transformations sollicitent les ressources des salariés mais comment se préoccupent-elles de les régénérer ? Elles ont pour objectif d'améliorer la performance des organisations mais quelle place font-elles aux objectifs de leurs membres ?

Chaque forme d'action collective est un écosystème dans lequel des acteurs investissent de l'énergie au profit de leur organisation mais également pour leur intérêt personnel. Ce que nous appelons une « écologie de la transformation », c'est le fait de considérer le rapport que chacun entretient avec son travail comme une source de satisfaction dans la vie ou au contraire de stress et de démotivation, c'est le fait de considérer le rapport au travail comme un moyen d'apprendre ou de désapprendre. En conséquence, c'est aussi la responsabilité de tous ceux qui ont la charge de conduire des transformations que de veiller à ce qu'elles revitalisent le rapport au travail de leurs acteurs.

C'est un changement de regard complet sur la transformation : ce n'est plus l'art de mobiliser des personnes au service de projets mais celui de construire des projets pour concilier des objectifs d'entreprises et de collectifs de travail.

Le rapport au travail : une dynamique à entretenir entre les ressources et les buts des salariés

Si, comme le disait le sociologue Robert Castel, le travail est le « moyen d'accéder à la propriété de soi », deux notions viennent alors en tête : celle de ressources et celle de buts. Les ressources sont ce dont nous sommes propriétaires. Les buts sont ce pour quoi nous les employons.

Quelles sont les ressources mises à profit par un individu dans le travail ? C'est à sa capacité physique et mentale, sa force de travail que l'on pense le plus naturellement mais il y a également son métier, qui recouvre les expériences et les compétences qui lui permettent d'être performant et de se considérer comme un bon professionnel. Comptent aussi les relations avec d'autres personnes qu'il mobilise pour trouver de l'aide ou simplement se ressourcer. La confiance est une autre ressource – celle qu'il a en lui-même, dans les autres et dans l'organisation qui l'emploie – pour aller plus vite ou prendre des initiatives. Enfin, la culture de son groupe est la ressource dont il a besoin pour comprendre les codes de langage et de comportement, anticiper le fonctionnement du collectif et plus largement se sentir pleinement lui appartenir.

Il est également évident que personne ne travaille sans but. Il y a bien sûr des buts privés auxquels la rémunération ou l'équilibre entre temps professionnel et personnel vont contribuer, mais ceux qui nous intéressent ici sont les buts intrinsèques à l'activité professionnelle – ceux que cette activité en elle-même permet de poursuivre et qui déterminent le niveau de satisfaction et donc de réinvestissement. La sécurité est le but le plus évident, qu'il s'agisse de sécurité matérielle ou de confiance dans l'avenir. L'inclusion en est un autre, lorsque l'on exerce un emploi pour se sentir appartenir à un groupe ou plus largement à la société. L'utilité est aussi un objectif, lorsque l'on désire servir à quelqu'un ou à la société de manière générale, de même que

TROIS PRÉCISIONS *quant au fonctionnement de cette sociodynamique du rapport au travail :*

1 Elle décrit bien le rapport d'un groupe et de ses membres à leur profession et non à leur emploi. L'emploi salarié n'est qu'une forme possible pour l'entretenir mais si l'entreprise employeuse ne parvient pas à créer les conditions de développement de ses ressources humaines et d'atteinte de leurs objectifs, alors les salariés s'engageront dans d'autres formes d'occupation professionnelle ou personnelle plus satisfaisantes à leurs yeux.

2 Cette dynamique est vécue individuellement mais se construit très majoritairement collectivement. Si elle relève pour partie de stratégies individuelles, elle est très largement déterminée par des facteurs organisationnels, culturels et sociaux perpétués dans le groupe.

3 Cette dynamique fonctionne selon une boucle d'action et de rétroaction, c'est-à-dire que la mobilisation des ressources permet de poursuivre les objectifs que le groupe se fixe et qu'en retour, l'atteinte des objectifs alimente la mobilisation et le développement des ressources. Elle peut fonctionner de manière positive et donner lieu à de l'engagement ou de manière négative et donner lieu à du désengagement.

Une transformation n'est sociodynamique que si elle entretient, ***améliore ou recrée une dynamique régénérative du rapport de ses acteurs à leur travail.***

le succès, celui que l'on recherche pour se sentir performant et reconnu pour son travail bien fait. Il y a enfin la perspective de progrès ou de progression qu'elle soit individuelle ou collective c'est-à-dire la poursuite – plus lointaine – d'un avenir meilleur ou d'une contribution au monde.

Il n'est donc pas usurpé ou immoral de parler de « capital humain » ou de « ressources humaines » contrairement à ce qu'ont pu prétendre des promoteurs d'un nouvel humanisme managérial. Il est indéniable que chaque personne déployant son énergie pour réaliser une tâche, qu'il s'agisse de cultiver son jardin ou de travailler à la chaîne, utilise et accumule des ressources qui sont les siennes pour jouir de résultats, intrinsèques (ex. plaisir) ou extrinsèques (ex. salaire).

La relation vertueuse entre les ressources et les buts nous semble cruciale.

En croisant les travaux de chercheurs comme Frederik Herzberg, William Schutz, Eric Berne, Amy Edmonson, Edward Deci ou encore Yann Algan, François Dupuy, Philippe d'Iribarne, Thomas Coutrot, Claudia Senik, Jean-Baptiste Barfety, Dominique Méda et d'autres, nous avons dressé le panorama suivant des ressources et des buts d'un individu au travail et de la dynamique qui les entretient.

Une nouvelle sociodynamique de la transformation

En 2009, les Associés de Kéa ont posé les fondations de la transformation sociodynamique : « 'socio' car relative à une communauté humaine et 'dynamique' car productrice d'énergie. Elle repose sur le principe fondamental suivant : la transformation est d'autant plus puissante que tous les acteurs de l'entreprise contribuent, à leur niveau, à la faire advenir. Cela suppose qu'ils en aient compris le sens et qu'ils y adhèrent, qu'ils aient les moyens d'agir à leur niveau, qu'ils y aient à la fois intérêt et envie. Il s'agit donc de créer les conditions de leur mise en mouvement, de les rendre automoteurs, capables d'infléchir leurs comportements. Il ne s'agit pas de mobiliser les hommes mais de créer les conditions favorables à ce que chacun « se » mobilise par lui-même ».*

Notre contexte social ayant évolué, cette définition pose question pour être approfondie. Tout d'abord, peut-on obtenir l'adhésion d'un collectif à une transformation si elle endommage les buts poursuivis par ses acteurs ou si elle ne les augmente pas ? Quels sont les facteurs d'intérêt et d'envie pour que chacun « se » mobilise ? Seconde interrogation : que

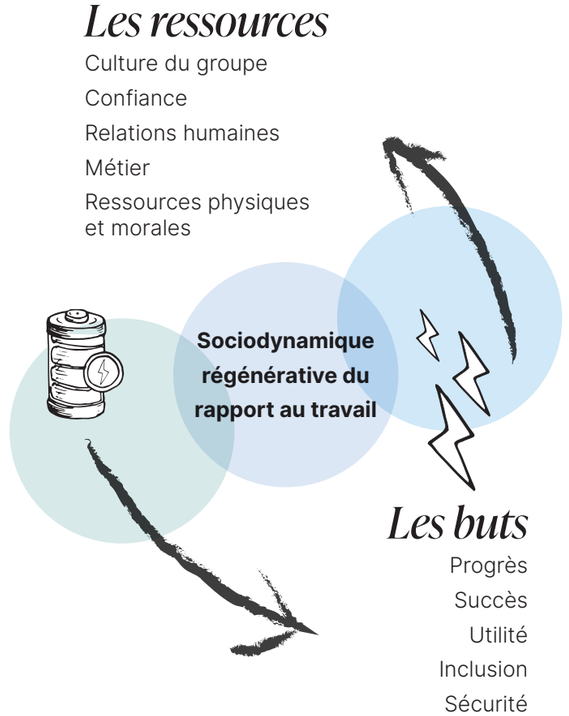
Revue Kea n°12 Transformation Sociodynamique, septembre 2009

LES QUESTIONS CLÉS

Quels sont ***mes buts ?***

Pourquoi ***mettre à profit mes ressources ?***

Est-ce que mon emploi ***me permet de les régénérer ?***



signifie se mobiliser pour une transformation si ce n'est y investir de manière synergique ses ressources professionnelles ?

C'est pourquoi nous pensons qu'une transformation n'est sociodynamique que si elle entretient, améliore ou recrée une dynamique régénérative du rapport de ses acteurs à leur travail.

Les transformations sont indubitablement des moments de vie professionnelle qui marquent les carrières de celles et ceux qui les vivent. Elles peuvent endommager des relations humaines ou au contraire les renforcer, elles peuvent profondément désengager ou au contraire donner beaucoup d'énergie, elles peuvent faire perdre ou donner confiance, elles peuvent transformer profondément des métiers et ainsi reléguer des professionnels avertis au rang d'apprentis ou au contraire leur permettre de rester maîtres de leur employabilité.

Et pourtant notre propos n'est pas de temporiser, d'amoindrir ou de soumettre les transformations organisationnelles à un conservatisme social qu'il ne faudrait pas perturber. Par nature, le travail est déséquilibre, dynamique et destruction créatrice.

Les conditions de l'écologie de la transformation

Jean-Christian Fauvet disait qu'il n'y a pas de jeu commun possible sans jeux personnels, c'est-à-dire qu'un groupe ne peut coopérer durablement au service d'un objectif commun si chacun de ses membres n'y trouve son compte, c'est-à-dire de la valeur.

Œuvrer au bien commun passe donc par s'occuper des objectifs du corps social et non seulement de ceux de l'institution. Comment faire ? Quelles sont les conditions de l'écologie de la transformation ?

La toute première condition est la prise de conscience par les dirigeants et managers de la valeur que l'entreprise crée (ou détruit) dans l'exercice de la profession de ses salariés.

Au-delà de la rémunération, cette valeur se compose de beaucoup d'autres aspects sensibles comme la confiance dans son avenir, le sentiment d'appartenance à un groupe, la satisfaction de servir à quelque chose, de pouvoir être performant ou encore de participer à un projet positif. Le préalable d'une transformation est donc de connaître le contrat implicite entre les ressources qu'une transformation va demander aux salariés de mobiliser et les buts ou la valeur qu'elle va créer pour eux en retour dans leur métier.

Deuxième condition : le volet ressources humaines est un chantier incontournable des programmes de transformation et ce, dès le premier jour. Qu'il s'agisse de mobiliser plus de ressources ou de mieux les rétribuer, la Direction des Ressources Humaines est au centre du jeu. L'anticipation des transformations de métiers, l'accès à la formation professionnelle, l'accompagnement des mobilités, la promotion de la diversité et de la mixité, le dialogue social et l'écoute du corps social, l'accompagnement des managers deviennent autant d'outils fondamentaux dont l'usage ne peut être relégué aux phases de mise en œuvre, une fois le fait accompli.

Enfin, la troisième condition est la prise en compte de l'indéniable dimension sensible des rapports au travail qui se nouent dans l'entreprise. L'équilibre entre contribution et rétribution est très largement une affaire de perception et donc de sentiment. De même, la réalité du sentiment de progression professionnelle ou de confiance dans l'avenir est difficilement objectivable.

Une transformation n'est donc pas qu'une affaire de rationalité manipulant des objets ou de recherche d'efficacité. Elle doit s'intéresser aux émotions positives qu'elle peut susciter chez les acteurs : se sentir forts, participer à un projet qui a du sens pour la société, qui contribue au bien commun, être en proximité avec les autres, etc. Elle recèle des complexités qui ne se décryptent qu'avec beaucoup d'empathie envers ses acteurs, des savoir-faire d'observation de leurs pratiques, de leurs relations ainsi que des techniques d'écoute de l'explicite comme de l'implicite.

A ce titre, la décoïncidence, que le philosophe François Jullien a définie comme l'art de détecter les fêlures d'un terrain et d'en cultiver certaines jusqu'à la fissuration dans le but de faire émerger de nouveaux possibles de fonctionnement, nous semble intéressante. En effet, si l'on s'intéresse au vécu concret et sensible de chaque acteur dans un système, on détecte forcément des écarts entre le prescrit et le réel ou autrement dit entre le modèle et son usage. Il serait d'ailleurs impossible de faire fonctionner une organisation en ne faisant qu'appliquer strictement des consignes ou des procédures. Ces écarts ou fêlures témoignent de sensibilités agissantes qui – en s'écartant de la norme – font émerger de nouvelles réalités possibles et donc une transformation.

Implications sur les métiers de transformateur

Nous savions déjà que la transformation n'était pas qu'une affaire de structure et de fonctionnement, nous savons désormais qu'elle n'est pas non plus qu'une question de rationalité et de planification puisqu'elle comprend également des dimensions subjectives, relationnelles, expérientielles et sensibles.

C'est pourquoi l'alliance de plusieurs corps de métiers est nécessaire pour accompagner une véritable écologie de la transformation.

Le consultant est le garant du cadre rationnel de la transformation, à la fois du plan et du modèle. C'est l'expression de la volonté du dirigeant de faire advenir la vision qu'il a de son organisation et bien souvent le point de départ de grands programmes. Il est également garant de l'anticipation des implications sur le rapport des salariés à leur travail et des mesures à mettre en œuvre pour faire de chaque transformation une occasion de revitalisation des rapports au travail.

A ses côtés, il a besoin du regard et des outils du coach pour comprendre les réactions des personnes et les dynamiques relationnelles qu'elles ont nouées. Ce tissu social est la trame sur laquelle va se tisser plus ou moins facilement le projet du dirigeant. Le coach sait dénouer des tensions relationnelles et donner aux équipes des moyens pour faire levier sur leurs forces et leur leadership.

Enfin, si une transformation est une expérience sensible en ceci qu'elle touche au rapport que chacun entretient avec son travail y compris dans ses dimensions affectives, sociales et identitaires, alors une équipe de transformation doit intégrer des facilitateurs et des designers. Les facilitateurs prennent soin de l'expérience lors des temps forts sur le chemin de transformation. De leur côté, les designers auront le talent d'imaginer des objets ou des parcours qui matérialisent la transformation, la rendent concrète et utile, ce qui est un premier pas fondamental vers l'appropriation.

C'est donc bien dans le but de contribuer à une économie souhaitable que nous développons ces nouvelles approches et œuvrons à l'hybridation de nos savoir-faire.

L'alliance de plusieurs corps de métier est nécessaire ***pour accompagner une véritable écologie de la transformation.***

La conviction *du « true profit »*

Vers un modèle d'entreprise au bénéfice de tous

Interview de Cécile Béliot-Zind, Directrice Générale, Groupe Bel

Cécile
Béliot-Zind

Propos recueillis par
Arnaud Gangloff,
Président de Kéa
Marie-Catherine Cerutti,
Partner Groupe, Kéa

Diplômée d'un MBA à l'ESSEC Business School, Cécile Béliot-Zind a débuté sa carrière chez Kraft Foods (Mondelez) avant de rejoindre Danone où, pendant 17 ans, elle a occupé plusieurs fonctions marketing et de direction, parmi lesquelles Directrice Générale de Danone Eaux France & Benelux et Directrice Générale de One Danone.

Elle a rejoint Bel en 2018 pour définir les piliers de la stratégie du groupe au service d'un modèle de croissance durable qui intègre pleinement ses enjeux financiers et extra-financiers. Directrice Générale du groupe depuis mai 2022, elle poursuit la transformation qu'elle a engagée et l'activation des leviers de croissance : accélération de l'innovation, renforcement des positions à l'international (USA, Chine) et sur les nouveaux circuits de distribution. Cécile Béliot-Zind est la première femme à diriger le groupe et seconde dirigeante non issue de la famille actionnaire.

Forte de son parcours et de son expérience internationale, elle incarne aujourd'hui une génération de dirigeantes et dirigeants engagés pour inventer le futur de l'industrie agro-alimentaire.

A l'aune de votre engagement déterminé, comment caractérisez-vous la responsabilité d'un dirigeant au regard des transitions à mener ?

La responsabilité, c'est faire preuve de sincérité et de courage pour appliquer des modèles dont on a la conviction qu'ils répondent aux objectifs environnementaux et sociaux que l'on s'est fixés. J'aime et encourage l'idée de créer les bonnes conversations dans l'entreprise, comme par exemple autour de la performance financière et extra-financière, deux jambes sur lesquelles il faut s'appuyer systématiquement, en ayant une vision renouvelée de la création de valeur positive et négative de l'entreprise que j'appelle le « *True Profit* » et, enfin, ne jamais opposer les sujets, toujours travailler le compromis, sans compromission.

Depuis 2018, vous vous êtes attachée à amener le Groupe Bel vers un modèle de croissance durable. Quelles sont les conditions à mettre en œuvre pour réussir ?

Une entreprise, c'est d'abord des personnes. Pour la transformer, occupez-vous des Hommes qui la composent ! Tout part de là. C'est en intégrant dans le quotidien des gens de nouvelles façons de faire et de penser, c'est en transformant leurs conversations que l'on peut réussir. Ce n'est pas une mission habituellement dévolue aux CEOs. Beaucoup diront qu'ils sont là pour faire évoluer les statuts, poser la vision, décider et pousser à l'action. Pour ma part, je crée un cadre pour que chaque salarié

ait la bonne conversation à l'intérieur de l'entreprise et pour que la somme des conversations amène à la prise de décision et à la mise en action. Je me préoccupe en permanence de savoir si le cadre et la liberté que je donne à chacun suscitent les bonnes conversations.

La transformation à mener est à la fois culturelle et structurelle. Cela commence par la définition de la performance. Quels sont les indicateurs de référence à établir et comment les animer pour irriguer l'ensemble des métiers de l'entreprise ?

Nous avons l'intention assumée d'ouvrir la voie et de montrer qu'il est possible de piloter une entreprise « sur deux jambes », sur la dimension financière comme sur l'extra-financière, en étant performant sur chacune sans que l'une supplante l'autre. C'est ainsi que nous avons changé de fait les conversations sur la performance.

Par exemple, il n'y a pas un projet d'innovation qui ne soit présenté de manière holistique au comité *ad hoc*. Chaque projet est évalué à travers ses impacts sur les ventes, le profit mais aussi à travers les impératifs de RSE que nous nous sommes fixés : la nutrition (effet sur la santé), la réduction des émissions de carbone, le packaging durable, l'accessibilité du produit.

Face aux exigences de votre modèle « sur deux jambes », comment arbitrer entre les différents objectifs sans que cela n'entrave le développement des projets ?

Nous ne sommes pas parfaits sur tout. Jamais. C'est très important. Nous sommes toujours imparfaits mais nous nous inscrivons systématiquement dans un chemin d'amélioration. Jamais nous ne prenons de décisions uniquement basées sur l'analyse financière. Nos évaluations en responsabilité sont extrêmement détaillées : si le projet proposé ne présente aucune avancée sur l'un des aspects mis en avant, il ne passera pas. Quand nous atteignons ce niveau-là de conversation, c'est la preuve que nous avons franchi un cap en responsabilité.

Le cas s'est présenté pour une usine au Portugal qui fonctionnait au gaz uniquement. Face au risque énergétique, il nous a été possible de diversifier son fonctionnement avec du fioul, présentant l'avantage d'être plus fiable dans l'approvisionnement et bien moins coûteux. Mais, du point de vue de nos critères environnementaux, bien moins vertueux. La conversation s'est alors engagée pour dépasser la confrontation stérile entre ces deux arguments et nous sommes parvenus au consensus suivant : intégrer du fioul dans le court terme mais utiliser les économies réalisées pour accélérer d'autant notre plan de transition de l'usine vers la biomasse, anticipant considérablement le calendrier initial.

Faire des compromis, sans tomber dans la compromission, toujours « au service de ». Voilà le modèle auquel nous croyons dur comme fer.

Nous avons l'intention assumée d'ouvrir la voie et de montrer qu'il est possible de piloter une entreprise « sur deux jambes », ***sur la dimension financière comme sur l'extra-financière, en étant performant sur chacune sans que l'une supplante l'autre.***

Comment la manière d'animer la conversation stratégique a-t-elle pu évoluer chez Bel pour piloter concomitamment les dimensions financière et extra-financière ?

La mission de l'entreprise – *For all, For good*, c'est-à-dire apporter une alimentation saine et durable au plus grand nombre – et la vision – être l'entreprise la plus innovante et la plus responsable de son secteur – étant posées depuis bien longtemps, j'ai beaucoup œuvré ces cinq dernières années à opérationnaliser la transformation du groupe grâce à un travail collectif.

Mon rôle est de transformer l'entreprise sans relâche, d'accélérer, de garder le coup d'avance. Notre vision n'est pas incantatoire, il s'agit d'exprimer concrètement son application dans le quotidien de tous, avec les bons indicateurs clés. Ensuite, il faut piloter nos « deux jambes » et non constater leur bonne santé à la fin de l'année. Si vous souhaitez vraiment être fort et changer toutes les conversations de performance, il faut que vos nouveaux indicateurs vivent dans les routines que sont le *business plan* ou encore la revue de performance mensuelle. La décision de mettre la RSE sous la responsabilité du directeur financier pour en faire un directeur de l'impact global a été un moment décisif. La fonction financière pilote traditionnellement la performance et donne la marge de manœuvre nécessaire à chacune des fonctions pour atteindre le résultat. Le financier définit ce que « gagner » veut dire. Par la création d'un directeur de l'impact global, la fonction finance a mis tout son savoir-faire de process, d'outils et de conversation de performance au service des « deux jambes ».

Qu'est-ce que cela change ? Dans les faits, chacun sait ce que signifie cet impact global, le comprend, le constate, le projette… chacun sait où il en est et où il sera à la fin du mois. Les mêmes outils s'appliquent pour le plan stratégique à 5 ans. Évidemment, la conversation se précise suivant les marques. Par exemple, le *business plan* de La Vache Qui Rit va donner une vision spécifique sur les actions à mener pour faire évoluer les indicateurs financiers et extra-financiers ainsi que sur leur impact en termes de nutrition, de feuille de route CO_2 et d'accessibilité.

Chacune des marques embrasse la feuille de route du groupe, mais elles n'ont pas toutes le même rôle dans sa stratégie d'impact global. Certaines vont être beaucoup plus fortes sur

un aspect – par exemple, l'impact carbone pour les produits « *plant-based* » - alors que d'autres le seront sur l'accessibilité, comme La Vache Qui Rit. De la même façon, toutes les marques n'ont pas le même rôle dans la stratégie financière du groupe.

Rien ne s'oppose chez nous, nous travaillons tout ensemble. Il faut mettre du « et » : développer l'amont laitier tout en proposant des alternatives végétales. Pourquoi ? Parce que c'est là que réside notre responsabilité.

Comme nous le savons, le modèle de l'entreprise créant de la valeur purement financière doit être dépassé. Est-ce que la création de valeur chez Bel prend une forme particulière ?

C'est mon objectif, c'est mon rêve. Nous avons aujourd'hui, évidemment, des indicateurs ciblés sur les différents aspects extra-financiers et un indicateur consolidé. Mon ambition va plus loin mais le chemin est long. Je dois être en capacité dans les années qui viennent de définir ce que j'appelle le *True Profit*, c'est-à-dire le modèle qui prend en compte les externalités en positif et en négatif, de sorte que les conversations avec mes financeurs et avec l'externe reflètent une vision complètement intégrée de ce qui est pour moi la vraie création de valeur de l'entreprise.

Je suis totalement en phase avec les actionnaires car c'est la durabilité qui compte pour eux. Ils ne demandent jamais plus. C'est tout l'avantage de l'actionnariat familial. C'est là où le système capitaliste, quand il n'intègre pas les externalités, pose la question de la limite. Mon énergie, je la dépense à apporter une réponse satisfaisante à cette question, à prouver que le chemin de crête entre performance financière et performance extra-financière existe.

Nous travaillons donc à explorer cette question, par nos discussions avec l'Université d'Oxford ou encore le lancement d'un projet pilote, le ROSI (*Return On Sustainability Investments*), avec l'Université de New York. Cette approche vise à regarder la *sustainability* de manière très holistique et de pouvoir calculer les retours sur investissement. L'enjeu est d'aboutir à un outil suffisamment simple pour pouvoir être déployé opérationnellement au sein du groupe. Par exemple, un premier pas a été de nous doter de P&L prenant en compte les émissions de carbone, cela afin de les intégrer chaque mois dans nos discussions et nos décisions. Nous y valorisons le carbone à 150€ par tonne, qui n'est pas le coût communément admis mais celui que les ONG recommandent aujourd'hui, car il serait plus proche du « vrai » coût du carbone.

Le Groupe Bel est une entreprise familiale. En quoi cela influence-t-il la manière de s'engager, au-delà des obligations réglementaires, sur les sujets environnementaux et sociétaux et sur le plus long terme ?

Notre vision familiale nous pousse à aller plus loin dans la durabilité, une vision qui est profondément ancrée dans l'entreprise. Antoine Fiévet, Président du groupe, exprime la conviction que l'entreprise est un « outil pour faire le bien », que sa durabilité repose sur son utilité sociale et environnementale.

Plus aucun dirigeant ne peut questionner cela en considérant les faits. À un horizon proche, au-delà de trois ou cinq ans, les évolutions environnementales vont poser des problèmes opérationnels très concrets : de nombreuses usines ne pourront plus opérer de la même manière pour des questions de ressource en eau.

Dans notre entreprise familiale, nous nous projetons non pas sur plusieurs années mais sur plusieurs générations. Il faut prendre les bonnes décisions pour la génération d'après, penser son rôle comme un passeur, le maillon d'une chaîne. Antoine Fiévet a coutume de dire qu'il n'a pas hérité de l'entreprise mais qu'il l'a empruntée à la génération d'après.

Gérer les affaires avec ces lunettes exige de prendre tous les sujets, de n'en omettre aucun. Nous ne pouvons pas laisser de côté les sujets du carbone, de l'eau, de l'agriculture régénérative. Parce qu'un sol sain a besoin de moins d'intrants, un sol sain capture le carbone, un sol sain retient l'eau. Oui : à long terme, tout est lié.

Comment Bel, entreprise française, opère-t-elle à l'international ? Est-ce que sa stratégie d'impact constitue un élément de complexité ou un avantage ?

Je suis convaincue que c'est un avantage compétitif considérable, en gardant à l'esprit que toutes les marques n'ont pas le même rôle, que tous les pays n'ont pas le même niveau de recul sur les différents enjeux. S'il n'y a pas un pays où nous ne déployons pas les bases de la politique du groupe, chaque pays a cependant ses affinités culturelles, son contexte socio-économique et ses besoins nutritionnels.

Prenons les États-Unis. Rien ne nous empêche d'y déployer notre stratégie carbone, ce que nous faisons, bien que les Américains ne la perçoivent pas comme un élément différenciant sur le marché. Pour nous démarquer, nous insistons alors sur le *healthy snack*. Au Maroc et en Algérie en revanche, c'est l'accessibilité qui compte, c'est-à-dire le fait de mettre à disposition une portion de « bien manger » accessible économiquement. Quelles sont les carences dont souffrent les enfants ? Comment créer une recette qui y remédiera tout en étant accessible

économiquement et conforme aux exigences du groupe ? Telles sont les questions qui se posent dans cette région. Nous devons garder notre authenticité, notre état d'esprit fondamental tout en étant conscients du contexte dans lequel nous évoluons.

En revanche, nous achoppons sur la diversité culturelle. Les équipes corporate chez Bel sont composées à 93 % de Français. Quand on réalise 20 % de son chiffre d'affaires en France contre 80 % à l'étranger, c'est un problème, c'est un frein pour composer avec la réalité des marchés. Que nos collaborateurs français soient ouverts d'esprit ou pas, aient travaillé ou non à l'étranger… là n'est pas la question. La culture française influe nécessairement sur notre comportement. En matière de diversité au sein de nos équipes, nous avons un énorme chemin à parcourir.

Face à ces enjeux d'inclusion et de diversité, avez-vous le sentiment qu'être une femme engagée est un atout ?

Je pense que c'est d'abord l'engagement, que l'on soit un homme ou une femme, qui est un atout pour recruter des talents. Nos études d'engagement le montrent : « La mission de Bel est la raison pour laquelle j'y travaille, parce qu'on y fait du business différemment ». L'engagement au sens large est un atout.

Le fait d'être une femme, engagée et membre du comité exécutif, a surtout valeur d'exemple. Je n'imaginais pas les répercussions que cela pouvait avoir sur les minorités au sein du groupe, quelles qu'elles soient (handicap, culturelles). C'est intéressant parce que ça a redonné de l'espérance, le regard chez toutes les minorités a changé. Par ailleurs, la diversité et l'inclusion font l'objet d'un programme de formation, cela fait partie du chantier de transformation de Bel.

> “Do what's right, *not what's easy.*”

Le ComEX du groupe est paritaire, mais comment a-t-on fait ? J'ai mis près d'un an à recruter un membre parce que je souhaitais que ce soit une femme, étrangère de préférence. Nous ne sommes pas dans des logiques d'obligation, il ne faut pas imposer une personne. Il faut transformer les *process*. Par exemple, s'astreindre à ce que la moitié des candidats retenus pour un recrutement réponde à vos critères, de diversité, culturelle ou autre. Mais vous restez libre de choisir la personne la plus adaptée au poste et au challenge. Ce type de règle demande plus de temps et d'efforts mais change les choses profondément.

Vous définissez le Groupe Bel comme une « entreprise activiste ». Qu'est-ce que cela veut dire pour un acteur de l'agroalimentaire au 21e siècle ?

Nous assumons complétement ce qualificatif d'entreprise d'activistes, les « Patagonia de l'alimentaire » comme le dit Antoine Fiévet. Or pour être activiste, il faut rendre concret un plan d'action. Le nôtre se résume en trois grandes étapes : *I am aware, I act, I am an activist*.

I am aware est l'étape première qui a consisté à former nos 12 000 collaborateurs. Pour se mettre en action, il faut comprendre concrètement la réalité des limites planétaires.

I act est la deuxième étape pour que chaque personne dans son métier au quotidien s'approprie une manière de faire qui réponde à la stratégie d'impact de Bel : des acheteurs qui achètent différemment, des équipes de la *supply chain* qui abordent les négociations autrement, la fonction financière qui devient pilote des « deux jambes » ou encore le marketing qui intègre notre identité *for all, for good* dans toutes ses opérations.

I am an activist est l'étape où chacun se sent acteur de la transformation du système, prouve que c'est possible. Non seulement on agit, mais on montre aussi qu'une alternative existe, on influence son entourage, ses interlocuteurs en interne et en externe. Dans cet esprit, le travail mené avec les équipes de Carrefour l'année dernière est tout à fait novateur. À leur initiative, nous avons engagé une négociation à 360 degrés où chacun a enrichi l'autre de sa vision de la responsabilité, des enjeux pour la filière et de l'impact sur les relations commerciales entre Bel et Carrefour. Les discussions s'étant révélées fructueuses, nous avons été amenés à développer ce type de coopération sur d'autres terrains. Voilà de l'activisme.

Selon vous, par où doit commencer un dirigeant qui souhaite transformer son entreprise vers la responsabilité ?

Tout part d'une conviction personnelle. *Do what's right, not what's easy.*

La conviction et le courage du dirigeant sont donc essentiels. Et plus il sera convaincu que la responsabilité constitue un avantage compétitif, plus l'objectif sera défini, apportant de la résilience à l'entreprise.

L'inflation, la conjoncture économique et le contexte fortement concurrentiel ont mis le Groupe Bel fortement sous tension. Nous avons revu tous nos coûts et remis en cause tous nos CapEx… à l'exception de ceux qui concernent la *sustainability*, parce que c'est notre conviction. Chevillée au corps, elle donne beaucoup de courage. Or, lorsque ce courage s'installe, nous devenons considérablement puissants. Naturellement, nous refuserons de franchir certaines limites, en cédant, par exemple, sur la valorisation de l'amont, ce qui rend très puissant. Si vous tenez le cap de votre conviction en tant que dirigeant, vous trouverez les solutions avec vos équipes.

les numéros *précédents*

COLLECTION
ART DE LA TRANSFORMATION

#01
Du projet à la transformation
Introduction à la transformation selon Kea & Partners
Interview de Didier Pineau-Valencienne

#02
Pas de transformation durable sans transformation des comportements
Interview de Michel Bon

#03
Ne misez pas tout sur le mode projet !
Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable
Interview de Jacques Maillot

#04
Pourquoi transformer ? Pour aller où ?
> 3 situations de transformation
> À chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible
Interview de Marc Spielren

#05
Les conditions de la mise en mouvement des hommes
Interview de Franck Riboud

#06
Le pilotage de la transformation
> Passer des projets à la transformation
> Bâtir le programme ... et son indispensable « tonneau »
Interview de Christian Balmes

COLLECTION
TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

#08
Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance

#10
Cultiver ses différences
La stratégie créative
Avec l'interview de Jacques-Olivier Chauvin
L'immatériel, un capital à faire fructifier
Avec l'interview de Jean-Luc Gardaz **et** Maurice Lévy

#13
Se réinventer par la stratégie créative
Avec l'Interview de Geneviève Giard

Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes
Avec l'interview de Thierry Gaudin **et** Ervin Laszlo

#18
The Kindled Company
Personnalité d'entreprise : l'atout maître
Avec l'interview de Serge Papin

Digital : comment créer de nouveaux actifs ?
Avec l'interview de Philippe Germond

Prenez soin des craft pots autant que des high pots Le ReXi, un outil pour mesurer le ROI immatériel

#23
La transformation socio-digitale
> Les trois ingrédients de la transformation
> Socio-digitale : technologie, data et facteur humain
> Une révolution à visage humain
> Ne laissons pas aux GAFA l'exclusivité des plateformes bifaces
Avec l'interview d'Amélie Oudéa-Castéra **et de** Meriem Ryadi

COLLECTION
ENTREPRISE RESPONSABLE

#09
Développement Durable
Développement Durable, "It's the economy, stupid!" Choisir son centre de gravité
Interviews de Bertrand Collomb **et** Henri Molleron

#15
Sustainability: a holistic business opportunity
Executive workshops with Richard Barrett, Göran Carstedt, Eva Karlsson, Malin Ripa, Holger Rust, Hélène Valade, Alexander Zschocke

#21
L'heure de l'entreprise responsable
Préface de Jacques Attali
La responsabilité d'entreprise :
> plus qu'une obligation, un levier de performance
Brand'Gagement :
> l'engagement comme condition des marques durables
Interview d' Andrea d'Avack
> Le luxe réinventé par la RSE
Interview de Thibaut Guilluy
> Assumer ses actes passés, présents, futurs
Interview de Patrick Viveret
> Retour à l'éthique et au discernement

#24
Responsabilité du discours à la contribution
Responsabilité, du discours à la contribution
Être responsable de soi-même avant de s'engager pour tout le monde, par Gaspard Koenig
Interview de Christophe Itier
> Coalition « 10% pour tout changer » : accélérons l'engagement
Interview d'Antoine Sire
> La banque, poumon de l'économie positive

Hors-série
Développement Durable : passer de l'intention stratégique aux résultats concrets
Point de vue de Kea & Partners et synthèse de la table ronde avec Geneviève Férone, Pascal Gréverath, Jacques Khéliff, Henri Molleron

Hors-série
Vers une société durable : deux dirigeants engagés débattent
Point de vue de Kea & Partners
Compte-rendu du débat entre Michel-Edouard Leclerc **et** Franck Riboud

COLLECTION
ENTREPRISE ALERTE

#16
Leadership et structure
Une approche pragmatique du leadership
Interview de Marc El Nouchi
> Participer à une cohorte de leaders, une expérience inédite
Interview de Vincent Mascré **et** François Tarel **:**
> Transformation managériale, le silence est d'or
Interview d'Isaac Getz **:**
> Fin du management ou nouvelle ère ?
Structure : une question à remettre à l'agenda des dirigeants

#19
L'entreprise alerte et (dé)mesurée
Le modèle de l'entreprise alerte by Kéa
Retour aux sources de la mesure, par François Jullien
L'entreprise (dé)mesurée
> Gagner en initiative ce que l'on perd en contrôle
Interview de Vincent Mascré **et** Goulia Claveau
> En finir avec les indicateurs pastèques
Interview de Florence Picard

#20
Les chemins de l'autonomie dans l'entreprise
Organisation autonome : question de méthode...
Interview de Michel Hervé
> Groupe Hervé : l'entreprise démocratique
Changement de cap pour les fonctions Corporate
Interview d'Henri Molleron
> La direction environnement de COLAS : plus coach que régalienne

#22
Entreprise alerte, espèce en voie d'apparition
Vivre plutôt que survivre
Le modèle de l'Entreprise Alerte
Les clés du succès dans un monde VUCA par Jean Staune
Interview de Jean-Dominique Senard
> La responsabilisation en réponse à un monde complexe
Interview d'Alain Dinin
> Penser l'entreprise comme une personne
Interview de Stéphane Dedeyan
> Susciter l'urgence de changer malgré l'apparente stabilité

COLLECTION
TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE

#12
La transformation sociodynamique #1
Entretien avec Jean-Christian Fauvet
> 40 ans de sociodynamique
La transformation sociodynamique
Entretien avec Jean-René Fourtou
> La dynamique de l'action
Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe, par François Jullien

#14
La transformation sociodynamique #2
Conduire la transformation sociodynamique
> Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir
> Favi, entreprise sociodynamique et performante
> La volonté est-elle un mythe ? par François Jullien
Interview de Dominique Mary **et** François-Daniel Migeon

#17
La transformation sociodynamique #3
Rendre Hommage à Jean-Christian Fauvet**,**
un projet hautement sociodynamique
Morceaux choisis de La lettre de la sociodynamique
Le style de management / La stratégie des alliés / Comprendre la relation entre deux acteurs / Le jeu des événements / Dedans / dehors / L'auto-organisation / L'unité d'appartenance / Le management par les Hommes ou par les procédures ?

Tous ces numéros sont accessibles en ligne :
www.kea-partners.com/espace-mykea

Pour recevoir un ou plusieurs numéros en version imprimée ou en pdf, contactez-nous via l'adresse mail :
larevue@kea-partners.com

KÉA

KÉA est un cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation. Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, ses expertises couvrent l'ensemble des enjeux de direction générale. KÉA allie savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire avec eux l'économie de demain.

Depuis sa création, KÉA a noué des relations de confiance avec ses clients, autour de 10 secteurs clés : Distribution, Grande Consommation, Luxe, Agroalimentaire, Industrie, Services financiers & professionnels, Construction, BTP & Immobilier, Private equity & Principal investors, Environnement, Énergies & Utilities, Mobilité & Logistique, Économie Sociale et Solidaire.

Fort de son réseau international, le cabinet compte aujourd'hui plus de 900 consultants, dont 220 en France, avec 16 bureaux dans 13 pays (Allemagne, Angleterre, Australie, Autriche, Brésil, Chine, France, Italie, Maroc, Sénégal, Suède, Suisse et USA).

En mars 2020, KÉA est devenu « Société à Mission » : « Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable » telle est sa raison d'être. Un an plus tard, le cabinet obtient la certification B Corp.

Contributeurs :

AUTEURS

Hervé Baculard
Cécile Béliot-Zind
Thibaut Cournarie
Angelos Souriadakis

CONTENU

Marie-Catherine Cerutti
Sophie Combes
Arnaud Gangloff
Sixtine de Goiffon
Nina Riverola
Adrien Senez
Benjamin Toison
Isabella Torcat

EQUIPE ÉDITORIALE

Laurence Dothée-Steinecker
Jean Gaboriau
Marie Guilbart
Alexis Heuls
Carine Lesigne
Stéphanie Nadjarian
Mathieu Noguès
Iliana Ohleyer
Cécile Qian
Wendy Röltgen
Romain Thievenaz

DESIGN

Anna Tunick Tabachnik

ILLUSTRATIONS

Serge Bloch

Kéa respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de *La Revue* est imprimé sur papier Coral Book White, certifié PEFC (PEFC/10-31-3434).
Tous droits de reproduction et de représentation réservés.
Copyright Kéa.
Lecture destinée à un usage strictement personnel. Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.

KÉA

3, rue Danton / 92240 Malakoff

T . 33 (0)1 40 84 74 00

larevue@kea-partners.com

www.kea-partners.com