

# Guider les entreprises vers de

**Afin de faciliter les changements, les organisations s'appuient souvent sur des experts externes qui apportent leur savoir-faire et leurs outils. Qu'en est-il en matière de transition écologique et solidaire ? Pablo Santamaria (83), président de Formitel et Lediag SAS<sup>1</sup>, a interrogé plusieurs consultants choisis pour la diversité de leurs postures autour de cette transition.**

**Après un début de carrière assez classique (IBM, Allianz...) et un passage dans une start-up, Thierry Marneffe (81) a créé Altereo<sup>2</sup>, structure spécialisée dans les démarches RSE.**

## Pourquoi ce tournant de carrière ?

Cela me semblait important de voir comment, avec mes convictions, ma formation d'ingénieur généraliste, mon approche systémique, je pouvais participer à la protection du bien commun, au développement durable de la société. Pour bien aborder les sujets de la RSE ou du développement durable, il faut vraiment une approche globale de ces problématiques. Je la portais en moi et j'avais du mal à la mettre en œuvre dans des projets menés de façon plus classique. D'autre part, ces sujets sont passionnants pour l'ingénieur, une porte ouverte vers des réflexions sans limite.



## Quels outils et méthodes utilises-tu pour favoriser la transition écologique et solidaire ?

Les problématiques techniques sont bien sûr importantes mais les principales difficultés se cachent dans l'accompagnement du changement. Qu'est ce qui fait bouger une organisation pour la mettre au service du développement durable ? Quelle

gouvernance mettre en place ? Comment impliquer les dirigeants et les équipes ? Ma méthode s'appuie sur trois leviers-clés : d'abord une approche globale visant à identifier les enjeux de l'entreprise

et à définir son positionnement et ses objectifs stratégiques. Le référentiel ISO 26000 – j'ai participé à sa conception – fait partie des outils que j'utilise. Le deuxième levier est l'implication des acteurs, « l'intelligence collective », garantie de la pertinence de la stratégie. Je m'appuie par exemple sur des méthodologies de type « forum ouvert ». Enfin, le troisième levier est la mise en œuvre de dispositifs et outils de bonne gouvernance, pour favoriser l'implication des équipes et assurer le pilotage de projets complexes, multiacteurs.

## Tu te bats aussi pour protéger la biodiversité dans le Pays basque...

Effectivement, avec l'association Trukatu, nous avons engagé des initiatives collectives pour protéger les abeilles, si importantes pour la biodiversité de notre écosystème, et pour combattre le frelon asiatique, véritable menace pour les ruches. Nous avons aussi engagé des actions visant à développer l'efficacité et l'indépendance énergétique dans l'habitat individuel. ●

**Polytechnicien, Pierre Clavel a participé à la direction d'un grand groupe de l'énergie avant de cofonder Shynleï<sup>3</sup> pour faire travailler les dirigeants sur leurs rêves.**

## D'où vient cette idée ?

Le déclic s'est produit quand j'ai moi-même commencé à pratiquer cette approche avec mes équipes lorsque j'étais dirigeant. Parler de ses rêves est une façon assez simple de parler de soi. C'est aussi une manière d'apprendre à exprimer ses envies, ce que l'on porte en soi, à comprendre ce qu'il y a derrière. Concrètement, le travail se fait par

écrit. Shynleï a défini une structure pour aider chacun à formaliser ses rêves. Une fois que l'on a identifié le sens de ce que l'on porte, on peut se servir de cette matière pour se projeter dans le futur. Elle permet aussi de créer du lien avec les autres.

## Quelles grandes lignes suivent les rêves de ceux que vous avez accompagnés ?

Nous voyons des jeunes, entre 25 et 35 ans, qui ont envie de prendre en main leur



Des collaborateurs pendant un forum ouvert.

parcours de vie, ne pas se laisser aller dans une idée toute faite de ce que doit être leur vie d'adulte. Ils veulent avoir prise sur leur avenir, agir pour la planète. Mais il y a aussi beaucoup de quadras ou quinquas lassés, fatigués de courir après la performance et la productivité. Ils viennent rechercher un autre équilibre entre temps et argent. Ils ont envie de créer quelque chose, de changer leur trajectoire de vie en mettant en œuvre un talent jusque-là enfoui, y compris en y associant des changements forts, par exemple une réduction de leurs prétentions salariales.

## Enfin les rêves sont souvent proches de la transition écologique et solidaire...

Effectivement Shynleï accompagne les transformations sur les plans personnel, professionnel et social. Et quand on réfléchit globalement à sa place dans la société, on prend conscience que l'on fait partie de quelque chose de plus grand : une planète, une nature... Le rêve, l'utopie sont des façons de construire en imaginant un autre futur et en prenant confiance dans sa réalité. ●

# nouvelles valeurs



**Après plusieurs postes de haut niveau dans l'industrie pharmaceutique, Nathalie Gimenes, docteure en sciences de gestion, a décidé de consacrer son énergie à développer les démarches RSE des grands groupes.**

**Peux-tu nous dire en quelques mots les spécificités de Be-Concerned<sup>4</sup>, lancé récemment ?**

Nous réunissons une solide expérience professionnelle et académique pour accompagner les dirigeants qui cherchent à concilier performance économique et contribution à l'intérêt général. Pour atteindre cette ambition, nous travaillons avec les chercheurs du Cercle de l'innovation de Paris-Dauphine et avec le monde associatif, par exemple l'association



Orée, innovante et très pragmatique dans son approche : il s'agit de trouver des solutions très concrètes pour faire avancer les choses.

Avec la dynamique insufflée par la loi Pacte, les dirigeants sont amenés à résoudre de nouvelles questions. Il s'agit d'aller au-delà des démarches traditionnelles de RSE. Celle-ci doit se retrouver au cœur des modèles d'affaires et rendre compte de la mise en œuvre concrète de

la « raison d'être » de l'entreprise, comme le spécifiait le rapport Notat-Sénard en 2018. C'est pourquoi nous avons développé Ikigai Purpose.

**À l'origine, l'ikigai est un modèle destiné à une réflexion personnelle, comment as-tu eu l'idée de l'appliquer au monde de l'entreprise ?**

Dans ma thèse, j'ai travaillé sur la manière dont les enjeux de RSE pouvaient impacter les composantes du modèle d'affaires. Les quatre dimensions de cette philosophie de vie « ikigai », qui signifie « raison d'être » en japonais, font écho aux composantes du modèle RCOV-EPs (ressources et compétences, organisation, proposition de valeur, équations de profits) que j'ai mobilisé dans mes travaux pour rendre compte de la création de valeurs sociales, sociétales, environnementales et économiques par les entreprises engagées. Ikigai Purpose analyse la perception qu'ont les parties prenantes de la mise en œuvre concrète de la raison d'être d'une entreprise. L'objectif est d'éclairer les dirigeants et leurs équipes afin qu'ils développent des actions alignées avec le sens profond de ce que leur entreprise souhaite être et faire. C'est ainsi que la raison d'être devient un moteur pour l'action et un levier de performance globale pour l'entreprise. ●

**Après un début de carrière dans l'informatique (HP, Thales...), Jean-Pierre Guichenez (84) a décidé de se lancer dans le coaching sur la région de Montpellier.**

**Tu travailles entre autres avec l'outil de Richard Barrett, sur quoi s'appuie-t-il ?**

Il s'agit d'un ensemble d'outils au service de la transformation culturelle d'une organisation. Richard Barrett propose de distinguer sept niveaux de conscience en s'appuyant sur les cinq besoins fondamentaux de l'être humain, tels que définis par Maslow – physiologique, sécurité, appartenance, estime, accomplissement de soi. Le modèle propose ensuite à chaque personne de choisir les valeurs les plus importantes, celles actuellement vécues dans l'organisation et celles qu'elle aimerait voir se déployer.



cela peut paraître paradoxal ! Ces outils ne sont là « que » pour permettre des prises de conscience, et bien sûr agir en conséquence. Il n'y a pas de hiérarchie de ces valeurs, ni de benchmark dans l'utilisation de cet outil. Si les membres d'une organisation votent majoritairement pour des valeurs « survie » et oublient les valeurs « service », c'est sans doute le constat qu'au moment du diagnostic – cela peut changer – ce sont des valeurs de survie qui prédominent. Cet outil n'est pas spécifiquement dédié à faciliter la transition écologique et solidaire, mais le pari derrière son utilisation est que le travail proposé à partir du diagnostic des « culture actuelle » et « culture désirée » génèrera un cercle vertueux : il apportera non seulement une meilleure efficacité de l'organisation mais amènera aussi progressivement au développement de valeurs plus orientées vers le bien commun et moins identitaires. ●

**Comment t'assures-tu que ces valeurs sont favorables à la transition écologique et solidaire ?**

On ne peut pas s'en assurer. Et en fait cela n'est pas vraiment la question, même si

1. formitel.net et lediag.net  
2. altereo.com

3. shynlei.com  
4. be-concerned.com