

La curiosité pour détecter les signaux faibles

Sylvain Lambert, PwC

Hortense Chadapaux : Bonjour Sylvain ! Vous êtes vice-président de l'ORSE, l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ; vous avez co-fondé le département Développement durable de PwC en 1994 – déjà ! – et en êtes aujourd'hui l'un des deux associés responsables. Vous conseillez entreprises et investisseurs dans leur prise en compte des enjeux du développement durable dans leurs stratégies, leurs opérations, leurs politiques d'investissement. Qu'évoque à l'expert de la RSE la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



Sylvain Lambert : On parle beaucoup du mot curiosité mais qu'est-ce que c'est finalement ? Il y a effectivement deux pans à la curiosité. Il y a une sorte de curiosité malsaine — c'est le pan négatif — mais le premier élément que nous donne le dictionnaire, c'est « la qualité de quelqu'un qui a le désir de connaître et de savoir³¹ », ce qui est plutôt une qualité assez noble. C'est la recherche du savoir et de la connaissance et quand on l'applique à l'entreprise, dans la période actuelle, on pourrait se dire que la curiosité est ce dont elle a besoin

parce que le passé ne permet pas de comprendre le futur. On dit souvent que l'histoire peut expliquer des choses ; j'espère que cela reste encore un peu vrai mais on est probablement à un moment de rupture profonde dans la société, dans le fonctionnement de l'entreprise. Tout ce qui s'est passé jusqu'à maintenant explique le contexte, mais ne permet pas de tracer les lignes de demain. Il est donc important de détecter dans le présent ce qu'on appelle des signaux faibles et se dire que c'est peut-être d'eux que jailliront des points d'éclaircissement de ce que sera l'économie, la société, le marché et donc l'entreprise de demain. Je dirais donc

que la curiosité est une qualité importante pour une entreprise aujourd'hui et que cela va être sa capacité à détecter ces signaux faibles, d'en sélectionner les bons — parce que tous les signaux faibles ne deviennent pas des signaux majeurs — et d'en tirer des conséquences. On pourrait prendre deux exemples.

Tout d'abord, une chose que l'on n'avait pas anticipé dans le champ de la RSE — et qui nous vient d'ailleurs du régulateur — à savoir l'information extra-financière publiée par les entreprises. La France a été précurseur en donnant des éléments à publier qui ont été renforcés par l'Europe. Et puis un autre sujet — que les gens ne placent peut-être pas dans le *scope*³² de la RSE — qu'est la fiscalité dite responsable. Avant, lorsqu'une entreprise gagnait beaucoup d'argent dans un pays mais n'y payait que peu d'impôts, elle pouvait répondre que c'était légal car la loi dudit pays le permettait ; l'entreprise pouvait donc avoir un niveau d'imposition un peu en décalage avec les revenus qu'elle générerait. Mais cela a commencé à devenir, passez-moi l'expression, un peu immoral ou un peu moins accepté par la société qui va dire « Mais ce n'est pas normal, vous gagnez de l'argent dans un pays, comment cela se fait-il que vous ne payez pas suffisamment d'impôts ! » Et la réponse consistant à dire « c'est légal » — qui était vraiment la réponse, ce qui est, par ailleurs, normal dans une démocratie — ne passe plus. Et on a vu donc arriver ce sujet de la fiscalité responsable. C'est effectivement quelque chose d'assez nouveau que, pour le coup, pas grand monde a vu arriver et qui, aujourd'hui, agite les directions fiscales, les conseils en fiscalité puisque le champ de l'exercice d'un directeur fiscal ou d'un conseil en fiscalité n'est plus uniquement le cadre. Il lui faut se poser des questions par rapport à une sorte de morale. C'est un exemple de signal faible.

Détecter ces signaux faibles, sélectionner les bons et en tirer des conséquences.

Il y en a un autre extrêmement important sur lequel on n'a pas de réponse aujourd'hui — et on le voit bien en particulier avec l'Institut de l'Entreprise — c'est le rôle de l'entreprise. Est-ce que ce qu'on a appelé une entreprise pendant plus d'un siècle, voire presque deux siècles aujourd'hui, s'applique encore aujourd'hui ? On a des premiers éléments de réponse. Quels en sont les signaux faibles ? C'est par exemple la loi PACTE en France sur le sujet des entreprises à mission ; ce sont les textes sur les *public-benefit corporations* aux États-Unis — qui sont un peu le pendant de l'entreprise à mission. Est-ce que l'entreprise de demain est une entreprise à mission ? Je pense que c'est un raccourci un peu trop

32. Ensemble des choses qui sont dans la définition du rôle de quelqu'un ou de quelque chose.

simple. Il faut plutôt le prendre comme un signal faible et se dire que probablement l'entreprise aujourd'hui est en train de se redéfinir. Je me souviens qu'il y a vingt ans quand on parlait de RSE dans les entreprises, l'entreprise nous disait « Mon rôle n'est pas de sauver le monde ; mon rôle est d'agir de façon responsable avec mes parties prenantes, de ne pas générer d'impacts environnementaux, de bien traiter mes collaborateurs, mes partenaires mais le développement durable, c'est le sujet des États ». Aujourd'hui, il suffit de lire par exemple les raisons d'être — on pourra en parler après — des entreprises du CAC 40. Toutes ces raisons d'être ont une caractéristique : elles font le lien entre le *business* de l'entreprise et l'impact social que l'entreprise espère positif. L'entreprise se définit donc aujourd'hui de façon aussi synthétique que la raison d'être comme étant un acteur dont le métier a un objet quasi-sociétal ou, en tous les cas, qui explique ou éclaire d'un regard sociétal le sens de son métier. C'est donc très différent de « Moi, je reste dans mes murs et je suis responsable ». C'est « Je suis un acteur de l'intérêt général ». Aujourd'hui on n'a pas d'élément majeur définissant cela, mais on a plein de signaux faibles. Donc la curiosité pour une entreprise, c'est être capable de faire ces analyses-là.

Avoir la curiosité de se remettre en question.

Enfin, peut-être un dernier élément en termes de signaux faibles et de curiosité, c'est se poser la question de l'importance — et là, en revanche, on a plein de petits signaux faibles aujourd'hui — de la RSE dans l'écosystème financier de l'entreprise. Il y a deux phrases un peu triviales qui résument cela et qui disent pour l'une « Pas de RSE, pas d'argent » et l'autre peut être de dire « L'information en matière de RSE va devoir devenir égale à l'information financière dans les cinq à sept ans qui viennent ». Cinq à sept ans qui viennent, cela peut paraître long — on est bien d'accord ce sont des signaux faibles aujourd'hui — mais si cela devient la réalité, c'est bien cinq à sept ans qu'il va falloir aux entreprises pour se préparer. Donc avoir la curiosité de se remettre en question, de se dire « On n'est pas dans une phase immuable. Le passé m'explique les choses ? Non ! ». On a en plus eu le Covid, qui est une vraie rupture sociétale, avec essentiellement des impacts négatifs mais qui va transformer la société durablement. Donc l'entreprise curieuse, c'est l'entreprise qui sait comprendre l'ensemble de ces signaux et est capable de se dire que, peut-être, son rôle est en train de se redéfinir, que des sujets comme la RSE vont avoir une importance majeure dans sa capacité à se financer, à séduire des collaborateurs, à séduire des clients.

HC : Vous parlez de tous ces signaux faibles. Au sein de l'entreprise, à qui revient-il de les détecter d'une part et surtout d'en

tirer les conséquences ?

SL : C'est une question extrêmement intéressante. Nous travaillons sur une réflexion autour d'une thématique qui s'appelle leadership et RSE. Aujourd'hui, chez PwC, nos clients demandent beaucoup de faire des *benchmarks*, par exemple « Pourquoi telle entreprise est considérée comme un leader sur le sujet ? Qu'est-ce qu'elle a de mieux que moi. Est-ce sa démarche ? Est-ce ses choix stratégiques ? ». En général, toutes choses égales par ailleurs, un élément de différence extrêmement fort se retrouve dans les entreprises qui vont réellement tirer de la valeur sur la RSE, qui vont vraiment être reconnues comme des références. C'est le niveau du *top management* qui prend la parole et porte le sujet.

On va même remonter quelques années en arrière pour vous donner un exemple de signaux faibles de curiosité. Antoine Riboud, le

Repenser la logique de l'entreprise et être capable de le porter au plus haut niveau, c'est le rôle du leader vraiment de faire cela.

père de Franck Riboud, donc créateur de Danone, en 1972 aux Assises nationales du CNPF³³, l'ancêtre du Medef, a prononcé un fameux discours sur le « double projet économique et social » où il dit que l'entreprise ne pourra jamais être, en tous les cas prétendre être performante économiquement si elle ne l'est pas sociale-

ment³⁴. Cela a fondé l'ADN de Danone, aujourd'hui devenu entreprise à mission mais, à l'époque, c'était quelque chose d'extrêmement fort. On voit bien que c'est un leader qui va fonder l'approche de son entreprise, la capacité à se dire « La société bouge ». On est à peu près trente ans après la fin de la Seconde guerre mondiale, on est en train de remettre en cause – déjà ! – les débuts de la société consommation dans laquelle on est toujours mais qui sont fortement remis en cause aujourd'hui. Cet accès au bonheur par la consommation — et il ne faut pas non plus nier tout ce que cela nous a apporté en termes d'éléments de confort, d'alimentation, de santé, de progrès — couplé à une courbe démographique extrêmement dense (on était 2,5 milliards à la fin de la Seconde guerre mondiale, on est près de 7,5 milliards aujourd'hui, on sera 10 milliards en 2050), cela ne passe plus. Donc repenser la logique de l'entreprise et être capable de le porter au plus haut niveau, c'est le rôle du leader vraiment de faire cela.

33. CNPF : Conseil national du patronat français, devenu le Mouvement des entreprises de France (Medef) en 1998.

34. <https://urlz.fr/izCM>

On peut aussi prendre un autre exemple. 1992, la conférence de Rio, troisième sommet de la Terre. Quand on dit que Rio est troisième sommet de la Terre, cela veut dire qu'il en a eu deux auparavant. Même moi qui suis censé être un grand expert de la RSE, vous citer comme ça, sans regarder soit sur un papier, soit sur internet où ont été les deux premiers, le premier était à Stockholm, je le sais, mais où était la deuxième ? Je n'en sais rien. Ce qui veut dire que Rio a émergé *ex nihilo* et a beaucoup secoué et lancé des choses. D'ores et déjà, quelques dirigeants ont compris. Je pense à Bertrand Collomb, président de Lafarge à l'époque, qui s'est dit « Ces enjeux de climat, vrais ou faux, compte tenu du modèle économique de Lafarge à l'époque — on fabrique du ciment, du béton, on émet du CO₂ — c'est quelque chose qui peut concerner l'entreprise que je dirige de façon très forte ». Il a donc été un des premiers dirigeants français à être extrêmement présent dans les premiers grands débats sur le prix du carbone, les marchés du carbone, etc. parce qu'il avait détecté des signaux faibles. On voit donc que c'est le leader et on attend de lui — et je pense qu'on va attendre à de plus en plus des leaders dans les entreprises d'être capables — dans un univers où, je le redis encore une fois, le passé ne permet pas d'expliquer ce qui va arriver — de faire les analyses, de comprendre, de capter les signaux faibles dans la société, dans son écosystème financier et de positionner son entreprise. In fine, c'est de la stratégie ; elle devient encore plus complexe parce que, justement, c'est aller quelque part où on ne sait pas trop quelle est la cible.

Après la COP26³⁵, on parle d'un monde décarboné mais c'est quoi un monde décarboné ? Le Moyen-Âge était un monde décarboné parce qu'il y avait des chariots avec des bœufs, il y avait des bateaux à voile, on se chauffait au feu de bois, etc. On était dans un monde décarboné. Ce n'est pas ce qu'on veut. On veut un monde décarboné capable de nous faire vivre et de faire vivre nos enfants dans des conditions de confort, d'accès à l'éducation, de santé, d'alimentation. On ne sait pas trop à quoi cela ressemble. On sait juste que le monde d'aujourd'hui est difficilement adaptable au monde de demain — c'est la seule chose que l'on sait — et on voit le début du chemin. C'est donc aux leaders de prendre la main et d'entraîner leurs entreprises sur ces questions.

On veut un monde décarboné capable de nous faire vivre et de faire vivre nos enfants dans des conditions de confort, d'accès à l'éducation, de santé, d'alimentation.

35. L'enregistrement du podcast a eu lieu peu après la COP 26, la Conférence sur les changements climatiques qui s'est tenue à Glasgow du 31 octobre au 12 novembre 2021.

Pour prendre d'autres exemples, on voit aujourd'hui, même dans le monde politique, certains dirigeants nous parler d'une évolution du capitalisme, d'un nouveau capitalisme. En Europe, on entend d'ailleurs beaucoup dire qu'il y a peut-être une place entre des capitalismes d'État – pratiquement des capitalismes dictatoriaux – et des capitalismes ultra-libéraux comme aux États-Unis pour un capitalisme plus social, un modèle différent à repenser. Dans les grandes écoles, on voit tous ces jeunes qui créent des entreprises dont l'objet est d'apporter des solutions. On est vraiment dans ce qu'on pourrait appeler à l'Institut de l'Entreprise « L'Entreprise Full-RSE³⁶ », c'est-à-dire que les jeunes aujourd'hui se disent « Voilà, moi, quand je regarde l'écosystème, je veux créer quelque chose qui contribue à ça. » On a donc un ensemble de choses, de créateurs d'entreprise, d'entrepreneurs, de dirigeants et je suis convaincu que c'est au dirigeant de penser au modèle de son entreprise, au rôle de l'entreprise mais aussi, et pour en terminer de ce point-là, au mode de management.

Parce que si le rôle de l'entreprise change, si les marchés, l'écosystème de l'entreprise, le système financier de l'entreprise changent, le mode de management doit aussi changer. Je pense par exemple à la Camif³⁷ dirigée par Emery Jacquillat par exemple. Je ne vais pas l'ériger en modèle, mais c'est intéressant de voir que des entreprises sont performantes avec des modèles de management qui ne sont plus ceux qu'on a connus historiquement et d'ailleurs les jeunes générations appellent d'autres modèles de management. C'est donc une vraie révolution qui est en train de se passer et le leader est au premier rang pour lancer cela. Évidemment pas seul — parce qu'un leader qui part seul, à un moment il sera seul, il n'y aura plus personne derrière lui — mais c'est vraiment à lui de lancer ce genre d'initiative.

HC : Vous avez parlé de l'interne à travers les questions de stratégie, de management. Vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise, à l'heure où les attentes de la société civile, notamment des jeunes, n'ont jamais été aussi fortes vis-à-vis des entreprises, comment l'entreprise peut-elle assurer sa crédibilité sur les questions environnementales, sociétales ? Comment peuvent-elles, doivent-elles « tangibiliser », prouver cette curiosité ?

SL : C'est évidemment une grande question parce ces sujets aujourd'hui sont éminemment importants. La fiscalité, le taux d'imposition d'un pays dont je parlais tout à l'heure, les normes fiscales, l'évolution des standards comptables, si vous faites un micro-sondage dans la rue, personne n'a d'avis. Les sujets so-

36. *L'Entreprise Full-RSE - De la prospective à la pratique, la vision des professionnels*, Institut de l'Entreprise, FNEGE et PwC France et Maghreb, Juin 2022.

37. Voir notamment l'intervention d'Emery Jacquillat lors des Entretiens Enseignants-Entreprises 2021 https://youtu.be/4lXQ_iWmdXY (à partir de 3'10)

ciaux, sociétaux et environnementaux sont extrêmement larges et là, tout le monde peut avoir un avis et heureusement que tout le monde peut avoir un avis ; tout le monde se sent concerné. Si on le prend avec un angle négatif, cela pourrait donner des éléments de *greenwashing*³⁸ à qui le veut. On peut faire de super déclarations, la main sur le cœur « Mon entreprise va sauver la planète, le développement durable est au cœur de ma stratégie mais, si, je vous assure ». Je me souviens d'ailleurs que quand l'entreprise Enron a plongé au début des années 2000, deux mois avant, feu son président avait fait un discours remarquable sur la responsabilité sociétale d'Enron et qui était en opposition totale avec les pratiques qui ont fait que l'entreprise a fini par couler. Donc, oui, ces éléments de RSE donnent potentiellement un vocabulaire qui peut amener à faire du *greenwashing*, sauf que le contexte évolue, le niveau de jeu global augmente, que ce soit du citoyen, du consommateur, de l'investisseur, du collaborateur, donc cela devient compliqué de faire du *greenwashing* aujourd'hui ; et cela devient risqué.

La donnée en matière de RSE va devenir dans les cinq à sept années qui viennent aussi importante que la donnée financière.

Par ailleurs, il y a le régulateur qui est là et qui fournit un certain nombre d'éléments. Aujourd'hui, en tous les cas en Europe, et bientôt aux Etats-Unis (le régulateur américain l'a annoncé), en Asie (notamment en Chine et à Singapour, cela arrive aussi), on demande aux entreprises – et pas qu'aux grands géants, aux entreprises cotées mais aussi aux entreprises non cotées (bientôt, à partir de 2023 en Europe, on va descendre jusqu'aux entreprises de 250 personnes et 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce n'est pas la TPE, mais c'est pas la multinationale non plus) — d'expliquer ce qu'elles font. On leur donne un cadre de ce qu'elles vont devoir faire en matière de RSE ; ce cadre doit faire l'objet de référentiel, de contrôle externe par des auditeurs. Cela veut donc qu'aujourd'hui, le politique, et donc le régulateur, considère que cette information est importante ; que cette information, comme elle est importante ou au moins aussi importante que l'information financière, ne doit pas faire l'objet d'une improvisation ou d'artisanat, elle doit être cadrée, régulée.

Comme on le disait au début, la donnée en matière de RSE va

38. Le *greenwashing*, ou écoblanchiment, est un procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation (entreprise, administration publique nationale ou territoriale, etc.) pour se donner une image trompeuse de responsabilité écologique.

devenir dans les cinq à sept années qui viennent aussi importante que la donnée financière dans tous ses aspects : cela veut dire qu'elle va devoir devenir accessible, fiable. Comme on a de l'audit interne, on aura de l'audit externe et cette donnée sera utilisée avec le même niveau d'importance. On est donc aujourd'hui dans un mouvement d'accélération sur l'information que va donner l'entreprise, sur le niveau d'importance qu'à la fois l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes vont donner à cette information, sur le niveau de qualité. C'est encore un long chemin parce que l'information en matière de RSE, même si elle est déjà cadrée par la réglementation et disponible, est encore un peu le parent pauvre de l'information liée à la performance. On pourrait parler de performance globale : le parent riche, c'est la comptabilité, la finance ; l'extra-financier, qui est par contre en accélération exponentielle, est encore le parent pauvre. On n'a pas des technostructures, on n'a même pas d'outils de *reporting* extrêmement solides ; on voit un certain nombre d'acteurs présents mais on est à des années-lumière des systèmes de pilotage de la performance financière. Cela va changer dans les cinq à sept années qui viennent et cela va créer des éléments qui vont rendre ce greenwashing complexe, qui vont faire que l'entreprise aura besoin de se positionner.

Deux autres choses sont importantes par rapport à votre question. La première est que cette information devient clé, stratégique et donc mentir va devenir risquer. Pourquoi sur la partie financière est-ce compliqué de mentir ? (De temps en temps, il a de grands scandales, on a parlé d'Enron, c'est un grand scandale). Parce que cette information est majeure à la survie de l'entreprise. Vous voulez vous financer, vous allez voir votre banquier, vos investisseurs ; s'il n'y a pas d'information RSE solide, cela va être compliqué. Donc le niveau d'importance qui va être accordé, ce niveau d'importance financier va accélérer la qualité de l'information.

Mais l'autre — qui se rapproche un peu plus de la question posée — ce sont les plus petites entreprises. D'ailleurs, on le voit chez PwC, il y a énormément de très belles choses qui se font et les petites entreprises, même les TPE, ont besoin de traiter ces points-là comme les grandes entreprises. Pourquoi ? D'abord parce que ce sont des entreprises et, comme on l'a évoqué, le rôle de l'entreprise change. Deuxièmement il n'y a pas de collaborateurs de grandes entreprises ou de collaborateurs de petites entreprises qui seraient des gens très différents. Quand vous êtes employé dans une petite entreprise, les sujets de RSE vous intéressent tout autant. Votre banquier peut vous poser les mêmes questions. Et vos clients, surtout quand vous êtes une petite entreprise et surtout quand avez plein de donneurs d'ordre, vont vous demander ce que vous faites. On voit beaucoup de questions qui viennent du monde des TPE, des PME, des ETI qui cherchent à savoir comment valoriser leurs démarches. Lorsqu'on est le président d'un grand

groupe du CAC 40, les micros se tendent ; vous êtes le patron d'une PME chez moi dans le Vercors, cherchez les micros, ils ne se tendent pas souvent et, pourtant, vous pouvez faire des choses incroyables. Donc la question de la valorisation des actions remarquables des entreprises plus petites reste encore un sujet. Des organisations comme le *Global Compact*³⁹ font des choses intéressantes et ont beaucoup de PME et d'ETI. Je pense que c'est le rôle aussi de maisons comme l'Institut de l'Entreprise de valoriser toutes les entreprises. Donc aujourd'hui, la communication n'est pas une option. D'ailleurs, il y a quelque chose qui m'énerve. Souvent on dit « Tout ça, c'est de la com' ». Et on la lie à *bullshit*⁴⁰ ou *greenwashing*. Mais la communication est un élément essentiel. Ne pas dire ce que l'on fait n'est pas une option parce que les gens attendent de l'information sur la RSE. Comme je le disais, les gens sont beaucoup plus éduqués et éveillés. Donc, oui, l'entreprise va devoir expliquer. Oui, le régulateur donne des cadres. Cela va être un peu compliqué pour les entreprises pendant les cinq à sept ans qui viennent parce que l'Europe donne un cadre, les États-Unis vont donner un cadre, l'Asie va donner un cadre. Si vous êtes une PME qui opère ne serait-ce qu'en Europe, aux États-Unis, vous allez vivre l'enfer en termes de référentiels. A dix ans, allez on va dire en 2030, on peut espérer des référentiels, peut-être un référentiel global. La COP26, l'IFRS⁴¹ nous parlent d'un référentiel global. On verra, il y a des luttes d'influence géopolitique. Mais le sujet de l'information et de la communication et de la crédibilité est extrêmement important.

Tel le scientifique qui n'avancera pas sans curiosité, l'entreprise n'avancera pas sans curiosité.

Et si on reboucle l'ensemble des choses, l'entreprise a plus que jamais besoin d'avoir cette curiosité par rapport à des nouveaux sujets. Tel le scientifique qui n'avancera pas sans curiosité, l'entreprise n'avancera pas sans curiosité. C'est à son leader de détecter et d'emmener et elle aura ensuite besoin d'éléments, de data et de preuves pour expliquer qu'elle a pris un chemin et aussi pour éclairer le chemin qu'elle est en train de prendre.

39. Le Pacte mondial (*Global Compact* en anglais) est une initiative des Nations unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

40. *Bullshit* : terme d'argot américain généralement traduit par « baratin » mais également traduisible par « foutaises », « conneries ».

41. IFRS (*International Financial Reporting Standards*) sont les normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées au niveau international.

HC : Merci Sylvain pour cet éclairage à la fois prospectif et historique sur les enjeux de la curiosité de l'entreprise à la fois pour la société et au service de sa performance globale.

Enregistrement réalisé en novembre 2021