

Curiosité et finance durable

Léa Dunand-Chatellet, DNCA Finance

Hortense Chadapaux : Bonjour Léa ! Vous êtes directrice du pôle investissement responsable chez DNCA Finance. Normalement, agrégée d'économie et de gestion, vous enseignez l'Investissement responsable dans de grandes écoles de commerce et êtes aussi co-auteurice de *ISR*⁵⁴ et *finance responsable*, un ouvrage de référence coordonné par Nicolas Mottis et paru chez Ellipses en 2014⁵⁵. Dites-nous ce qu'évoque, pour vous, la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



Léa Dunand-Chatellet : Pour moi — cela va peut-être vous surprendre — mais c'est une notion relativement ambiguë. Curiosité et entreprise sont même, de nos jours, deux notions antinomiques. Les entreprises telles qu'on les connaît — les grandes entreprises j'entends — sont des entreprises très peu flexibles finalement, qui ne laissent pas de marge de manœuvre à leurs propres salariés pour aller dans à peu près toutes les directions afin d'essayer de trouver leur épanouissement dans le travail et pourquoi pas à l'extérieur. Les entreprises sont devenues, pour moi, des entités tout sauf curieuses. Je suis quasiment incapable de vous définir ce qu'est une entreprise curieuse. En revanche, je pense que c'est un vrai problème parce que

cela a enlevé toute capacité d'innovation, toute capacité de rebond, y compris dans les périodes comme on en vit aujourd'hui. C'est une notion qu'il va falloir réintroduire de manière urgente.

HC : À quels impératifs ce retour de la curiosité de l'entreprise répondrait-il ?

54. ISR pour investissement socialement responsable : c'est l'application des principes du développement durable aux placements financiers.

55. Une nouvelle édition est parue en mai 2022 aux Éditions Ellipses également.

LD-C : Je pense déjà à l'intérêt des salariés, notamment à la jeune génération. On voit aujourd'hui une déperdition très forte des talents dans les très grands groupes, une difficulté à recruter et à maintenir ces talents pour ces entreprises. C'est principalement dû au fait que ces entreprises ne sont pas agiles ; elles ne se sont pas adaptées aux nouveaux modes de pensée et ne laissent pas cette liberté d'expression aux salariés. On a vu aux États-Unis notamment une vague assez importante de démissions à la suite de la crise Covid. C'est intéressant de voir que cette crise va changer les modes de fonctionnement. Elle a fait réaliser à beaucoup qu'on pouvait travailler différemment, aménager son temps vie privée/vie professionnelle différemment et que, finalement, la partie vie privée n'était pas forcément orthogonale à la vie professionnelle. C'est sûr que, pour les entreprises, cela va être un challenge très important. La compétitivité de ces entreprises, leur capacité encore une fois à innover viendra de leur capacité à élargir leur champ de vision.

La compétitivité de ces entreprises, leur capacité encore une fois à innover viendra de leur capacité à élargir leur champ de vision.

innover viendra de leur capacité à élargir leur champ de vision.

HC : C'est un constat que vous faites à la fois du côté de vos étudiants et du côté des entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

LD-C : Les étudiants, c'est assez évident. L'ère préindustrielle/industrielle a été une ère de création d'entreprises, de mutualisation des moyens de production, mais aussi des lieux de travail et la notion de salariat est apparue. Aujourd'hui, on vit l'exact opposé. Les jeunes ont plutôt tendance à vouloir auto-entreprendre, entreprendre en tout cas et donc sortent du système de l'entreprise, deviennent autonomes et s'offrent leurs propres moyens de définir leur poste de travail, avec des nouveaux modèles extrêmement originaux souvent ; ils désertent totalement cette notion de salariat basique.

HC : À défaut de pouvoir définir l'entreprise curieuse — même si en creux vous l'avez quand même fait — vous qui êtes spécialiste de la finance responsable, peut-on la caractériser de finance curieuse ?

LD-C : Oui indéniablement ! Les financiers qui s'y sont intéressés au début des années 2000 étaient forcément curieux parce qu'ils allaient vers un domaine qui avait été peu exploré de manière générale. Je pense que la finance responsable, ou le développement durable appliqué la finance, est une curiosité en soi.

Cela l'est de moins en moins parce que c'est de plus en plus partagé, largement partagé même, par ce métier. On arrive à la li-

mite de la curiosité. Mais on rebondira probablement sur d'autres thèmes de curiosité dans la finance. Le développement durable appliqué à la finance est passé de la curiosité du début des années 2000 à ce qu'on doit faire de manière un peu obligée, soit par conviction, soit par obligation, aujourd'hui.

HC : Quels ont été les obstacles initiaux, s'il y en a eu, au développement de cette curiosité dans un monde de la finance qui n'était pas forcément sensible à ces sujets il y a encore quelques années ?

LD-C : Je pense que le premier était vraiment l'antagonisme inhérent à « je vais avoir une entreprise qui a un but lucratif, de profitabilité principalement, de retour d'investissement à l'actionnaire » versus une entreprise qui a un retour vis-à-vis de la société, positif ou négatif, du fait de ses externalités. Et si l'on a justement une conscience vis-à-vis de ses impacts sur la société, on les prend en compte et cela a forcément un impact négatif sur la profitabilité de l'entreprise. Friedman avait publié une revue assez intéressante de ce point de vue-là dans le *New York Times*⁵⁶ il y a quelques années pour rappeler que le but premier d'une entreprise était avant tout justement de faire du profit et que tous les autres aspects ne devaient pas entrer en compte. On arrive à un stade où l'on s'aperçoit que l'entreprise responsable, qui tient compte des enjeux de développement durable, est une entreprise qui va gagner en réputation, gagner en capacité de recrutement et en culture d'entreprise attractive parce que les jeunes en particulier y sont sensibles. Elle sera donc finalement une entreprise profitable, voire plus profitable que les autres.

Être capable de démontrer que l'on fait ce que l'on dit.

Là où la curiosité revient très largement, c'est qu'en général ces entreprises sont visionnaires. Elles vont avoir une capacité d'innovation, une capacité d'anticipation de leur marché, ce qui va leur permettre de prendre les bonnes décisions avant les autres et donc d'en bénéficier, y compris financièrement.

HC : Quels sont les défis actuels des entreprises ? Une fois qu'on est passé de la curiosité à la mise en œuvre, quels sont les principaux défis qu'elles rencontrent ?

LD-C : La crédibilité ! C'est le défi du moment, on n'entend plus parler que de cela, probablement parce c'est soit complètement intégré dans le marché, soit effectivement certains en jouent pour

56. Milton Friedman, *A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*, *The New York Times*, September, 13 1970.

se donner une image de marque. En tout cas, du côté des entreprises, c'est assez évident. Il faut donc être capable de démontrer que l'on fait ce que l'on dit. Vous avez vu toutes les annonces par exemple sur le climat ces derniers temps ? Les entreprises ont fait des annonces sur des plans climatiques à 2030, 2040, 2050, avec un horizon de temps tellement lointain que finalement à part un exercice de communication, c'est peu de chose. Il va donc falloir faire le distinguo entre une entreprise qui donne un exercice de communication pour le grand public et une entreprise qui a vraiment des pratiques au quotidien.

HC : Et qui a engagé une vraie redéfinition de son *business model* si nécessaire ?

LD-C : Absolument !

HC : Lorsque nous avons préparé cet entretien, vous nous avez expliqué qu'au-delà de ce que pouvait être la curiosité pour l'entreprise, pour la finance, etc. — ou ne pas être en l'occurrence —, il s'agissait avant tout d'une dynamique qui s'entretenait, surtout à titre personnel. Comment vous-même éveillez-vous votre propre curiosité ?

LD-C : Je considère effectivement que la curiosité, c'est ne pas avoir peur. Bien souvent l'innovation est venue de beaucoup d'erreurs, beaucoup de ratés. Il ne faut donc pas avoir peur de tenter, quel que soit le domaine dont on parle. La curiosité en effet se cultive. Malheureusement, aujourd'hui, on a très peu de temps pour éveiller sa curiosité. C'est un constat assez effrayant de notre société moderne. Il y a un paradoxe assez fort : on est abreuvé d'information quotidiennement, moi-même, dans mon métier, je suis à la fois abreuvé d'information et je n'ai pas le temps de traiter cette information. Il y a un véritable décalage entre l'information quantitative que l'on reçoit et la qualité de cette information elle-même. Malheureusement je trouve que j'éveille de moins en moins ma curiosité, c'est certain et, comme tous, je suis prise par le temps de la vie quotidienne. On voit qu'on arrive un petit peu à la fin de ce système. Je ne suis pas la seule à faire cette observation, beaucoup de psychologues, philosophes le disent.

**La curiosité, c'est
ne pas avoir peur.**

On peut regarder la manière dont historiquement les grands penseurs ont réussi à être intellectuellement curieux, voire polyvalents dans leur matière. Je pense à deux personnes en particulier : évidemment Léonard de Vinci qui était un exemple typique de quelqu'un qui a touché à tout ou, plus récemment, Jean-Baptiste Charcot. J'ai eu l'occasion d'aller visiter sa maison. Le père était médecin, le fils explorateur. Vous rentrez dans cette maison, vous vous attendez

à voir des choses en lien avec ces deux domaines d'activités. En fait, pas du tout ! Il y a des mobiliers assez originaux, des œuvres d'art, des sculptures et ce sont eux qui les faisaient. En plus de ces métiers ou domaines dans lesquels ils ont excellé, ils ont eu une curiosité sur des tas de choses parce qu'ils avaient le temps de le faire.

Il va y avoir un retour aux sources d'une certaine manière qui va passer par, paradoxalement, moins d'informations pour pouvoir se concentrer sur ce qui est plus important pour nous et qui apporte une vraie valeur ajoutée.

HC : Une curiosité bien ordonnée commence par soi-même ?

LD-C : Voilà, c'est ça !

HC : Merci beaucoup Léa ! Avant de projeter donc la curiosité sur l'entreprise et même sur des pans entiers de l'économie comme en l'occurrence la finance durable, j'invite nos auditeurs et vous aussi, si ce n'est pas encore le cas, à parcourir l'étude de l'Institut de l'Entreprise sur les sources d'inspiration des dirigeants⁵⁷. On a interrogé une dizaine de dirigeants de grandes entreprises pour savoir quelles étaient leurs sources d'inspiration : le sport, la lecture, la lecture d'actualité, etc., c'est beaucoup de choses, beaucoup d'éléments de curiosité. Justement ils appliquent à eux-mêmes la recherche de curiosité avant de l'appliquer à l'entreprise.

Entretien réalisé en janvier 2022

57. *Les sources d'inspiration des dirigeants d'entreprise, De leaders inspirés à leaders inspirants*, Institut de l'Entreprise, Mai 2022.