

“

ENTREPRISES & TRANSITION

Les attentes des Français sur la place
de l'entreprise et des consommateurs
dans la transition écologique
& sociale

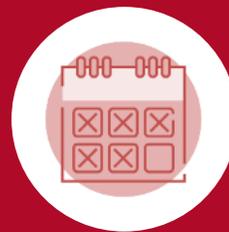
En partenariat avec OpinionWay, Les Echos et Radio Classique, Kea & Partners a interpellé un échantillon de plus de 1 000 Français sur les questions de transition écologique et sociale.

A qui délèguent-ils le fait d'agir pour cette transition ? Quel rôle spécifique attendent-ils de l'entreprise ? Quels engagements, en tant que citoyens et en tant que salariés, sont-ils prêts à prendre pour accélérer la transition ?

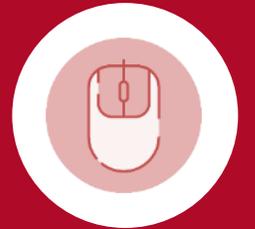
Thibaut Cournarie et David-Emmanuel Vivot – qui dirigent au sein de Kea & Partners le pôle Impact et Transformation Responsable – décryptent les principaux enseignements du sondage.



Échantillon de **1 028 personnes représentatif de la population française** âgée de 18 ans et plus. L'échantillon a été constitué selon la **méthode des quotas**, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence



Les interviews ont été réalisées du **26 au 27 janvier 2022**

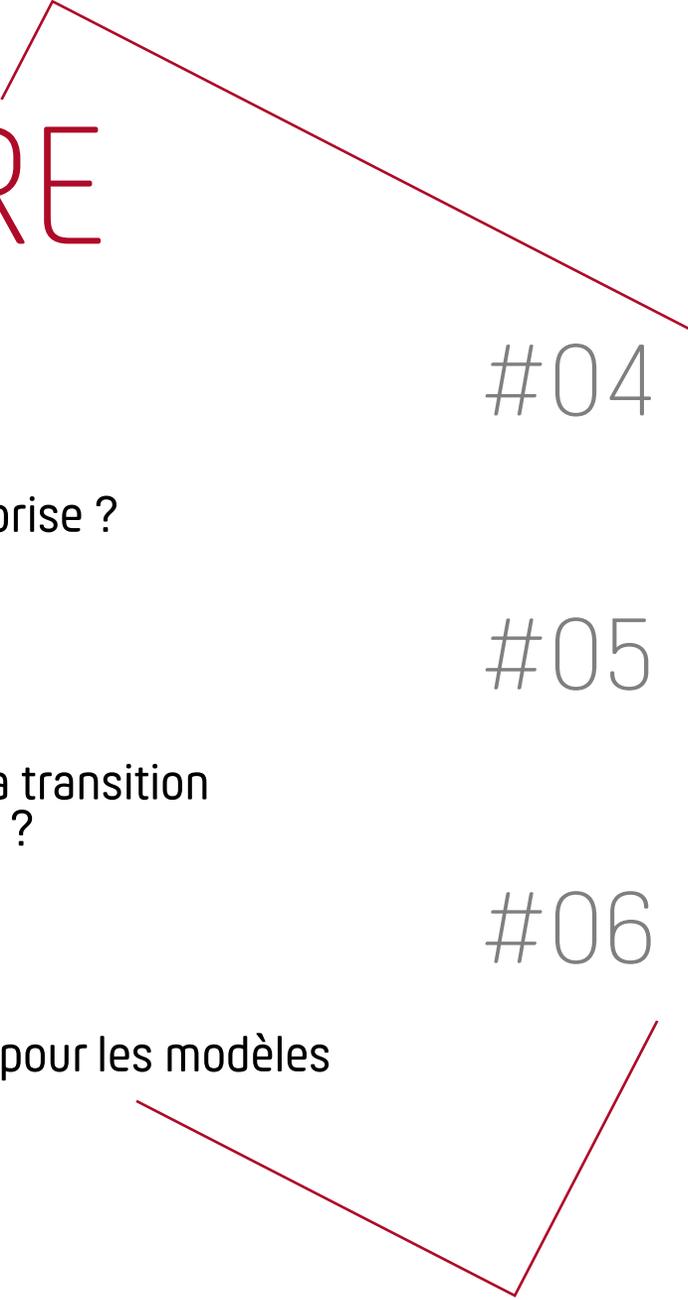


L'échantillon a été interrogé par **questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview)

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252

Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 1,5 à 3 points au plus pour un échantillon de 1 000 répondants.

SOMMAIRE



#01 À quoi sert l'entreprise ?

#02 Qui doit financer la transition
environnementale ?

#03 Quelles inflexions pour les modèles
de gouvernance ?

#04 A qui déléguer en priorité l'action et la
responsabilité de la transition ?

#05 De quel leadership a-t-on besoin
aujourd'hui ?

#06 En synthèse : 5 champs de
transformation pour la transition des
entreprises selon les Français

À quoi sert l'entreprise ?



L'entreprise est utile à la société, mais son rôle change de nature et d'échelle

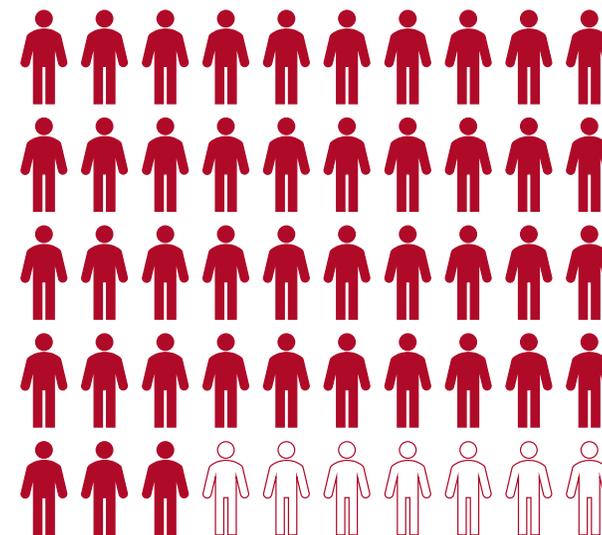
Retour aux fondamentaux : 9 Français sur 10 estiment que l'entreprise est utile à la société.

Si ce résultat vient nuancer les débats sur le sens au travail et le phénomène de « Great Resignation » (mouvement massif de démissions, en particulier aux Etats-Unis et en Europe), il existe toutefois un réel écart de perception entre les générations : les « boomers » (60-75 ans) sont 2 fois plus nombreux que les « millenials » (18-24 ans) à considérer que les entreprises sont utiles et que cette utilité est un sujet important. Ecart considérable, qui peut s'expliquer par la succession de crises depuis les années 2000 et la critique virulente, portée essentiellement par les jeunes générations, sur le volet écologique des entreprises et leur responsabilité dans l'anthropocène.

La performance au service d'une mission sociétale : 2 Français sur 3 considèrent que la première mission de l'entreprise est de contribuer au développement économique du pays.

Dans le détail du sondage, ce résultat fait consensus quel que soit le bord politique des répondants, y compris au sein des électeurs d'EELV. Cependant, les deux autres missions prioritaires de l'entreprise reflètent le tournant qui s'opère déjà sur le

86% des Français jugent les entreprises utiles à la société



75% jugent que cette utilité est importante pour eux-mêmes

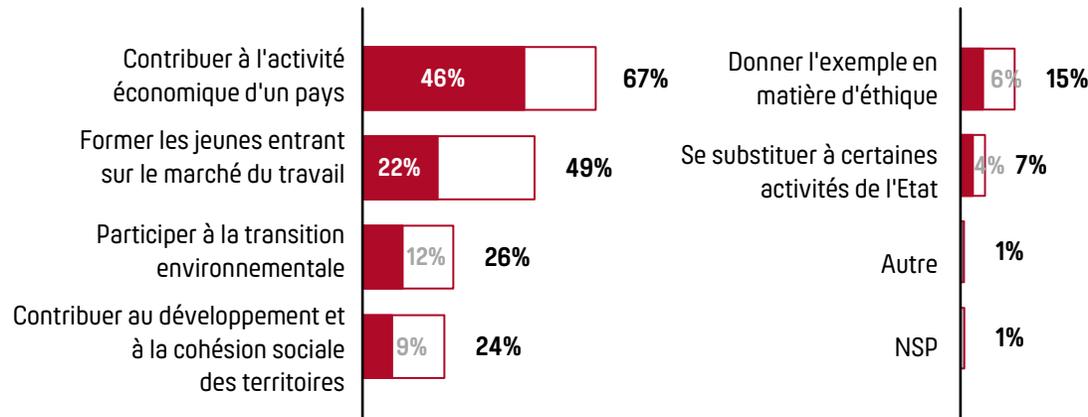
le marché : près de la moitié des Français (49%) estiment que l'entreprise doit former les jeunes qui entrent sur le marché du travail ; plus d'un quart (26%) s'attendent à ce qu'elle prenne une part active dans la transition environnementale.

Par ailleurs, le développement économique n'est pas une finalité en soi.

Il doit se faire en premier lieu au service des collaborateurs, qu'il s'agisse du développement de leurs compétences (responsabilité n°1 de l'entreprise, citée par 51% des Français) ou de leur santé et sécurité (responsabilité n°2, 34%). Parmi l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, priorité donc aux salariés.

Q. Selon-vous, quel doit-être le rôle principal de l'entreprise dans la société aujourd'hui ?
Deux réponses possibles, total supérieur à 100%

● En premier
○ Au total



Q. Selon-vous, quel doit-être le rôle principal de l'entreprise dans la société aujourd'hui ?
Deux réponses possibles, total supérieur à 100%



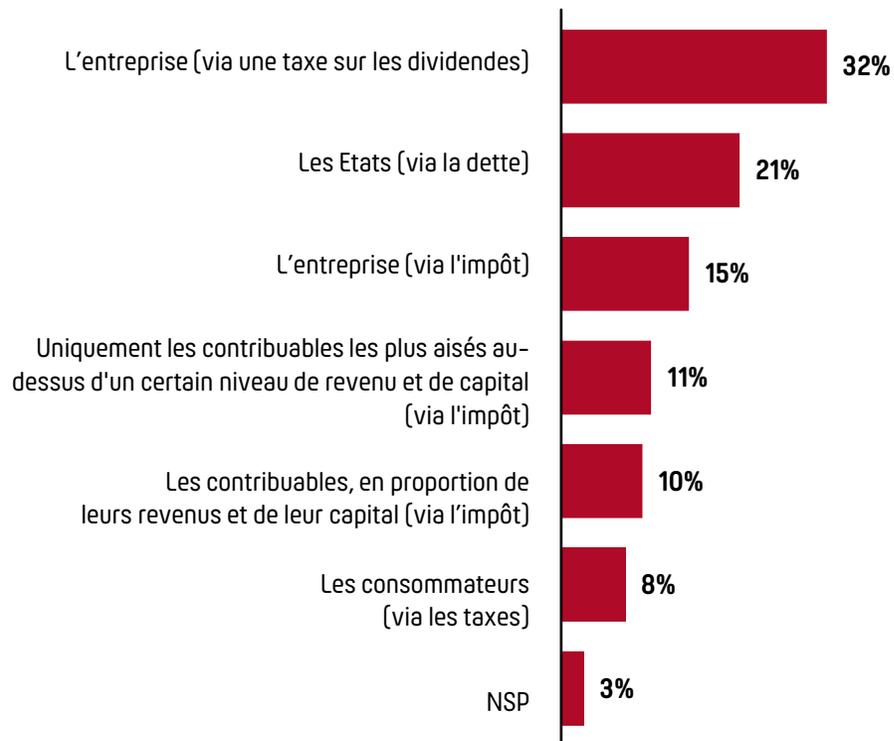
L'entreprise doit s'occuper avant tout de créer de la croissance économique, mais elle doit se faire au service des hommes et des femmes qui y travaillent.



Qui doit financer la transition ?

La légitimité de l'engagement des entreprises passe par l'intermédiation de l'action publique

Q. Qui doit financer en priorité la transition écologique et environnementale ?



L'État est le protagoniste de la transition.

Si l'entreprise est citée comme le premier financeur de la transition écologique, devant l'État, les contribuables et les consommateurs, ce financement passe en réalité systématiquement par la légitimation de l'action publique. Qu'il s'agisse de taxe ou d'impôt des entreprises, de création monétaire via la dette, de contribution directe des citoyens ou d'implication des consommateurs via une taxe sur les produits, c'est bien en définitive à l'État de jouer le rôle de grand ordonnancier. On retrouve ici le même son de cloche que chez des lanceurs d'alerte comme Jean-Marc Jancovici : la transformation à réaliser est si complexe qu'elle ne peut pas passer par une simple adjonction d'initiatives privées.

C'est en somme le grand retour des États-nations, capables d'orienter l'économie et d'influencer les mœurs en recourant aux lois, aux normes, aux incitations, aux grands projets d'investissement.

D'ailleurs, à la question des actions que le prochain gouvernement pourrait entreprendre pour soutenir la transition, seulement 10% des Français répondent que l'État n'a pas à intervenir sur ce sujet.

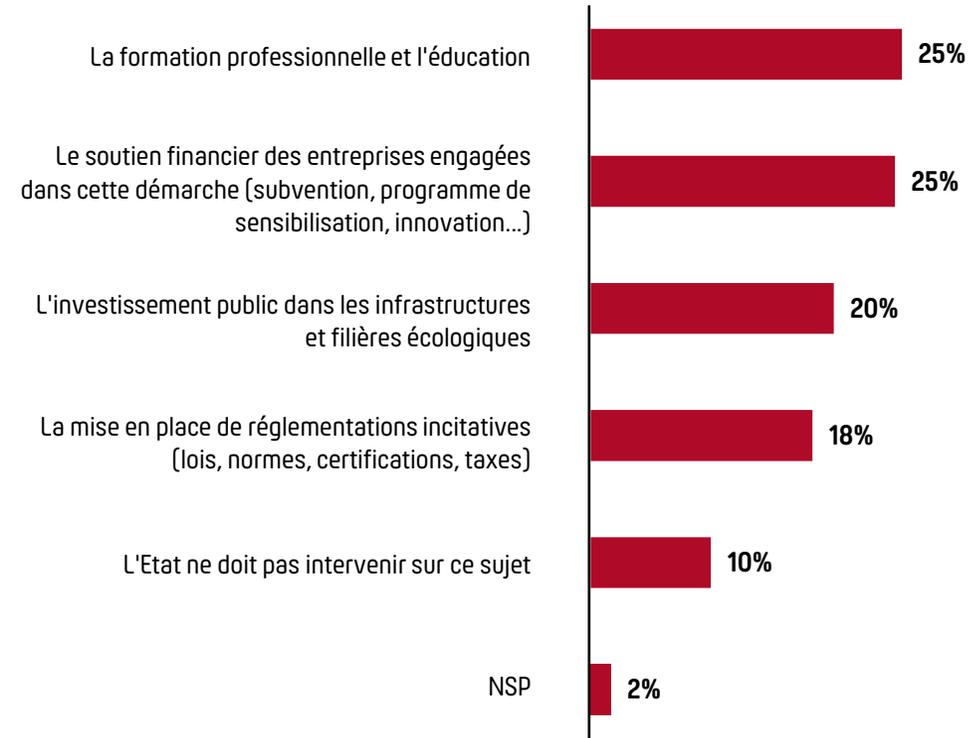
Un enseignement clair pour les entreprises : apprendre à travailler davantage avec les acteurs publics

Une fois les finances de l'Etat renflouées, quelles actions doit-il entreprendre en priorité ? Les Français plébiscitent le soutien ciblé plutôt que les grandes actions régaliennes : la formation professionnelle et l'éducation est citée par 25% d'entre eux, tout comme le soutien financier des entreprises engagées dans cette démarche, devant l'investissement public dans les infrastructures (20%) ou la mise en place de réglementations (18%).

Autrement dit, on taxe sur une assiette large et on redistribue en priorité aux « bons élèves » plutôt qu'à tous. Comme dans la logique de la plateforme Impact.gouv.fr, qui fait la part belle aux acteurs engagés, l'idée sous-jacente est de favoriser les bonnes pratiques pour atteindre une masse critique susceptible de faire pivoter l'économie.

La bonne articulation Etat-entreprises est la clé de la réussite

Q. Selon vous, que doit faire en priorité le prochain gouvernement pour soutenir la transition écologique et sociale des entreprises ?



Quelles inflexions pour les modèles de gouvernance ?



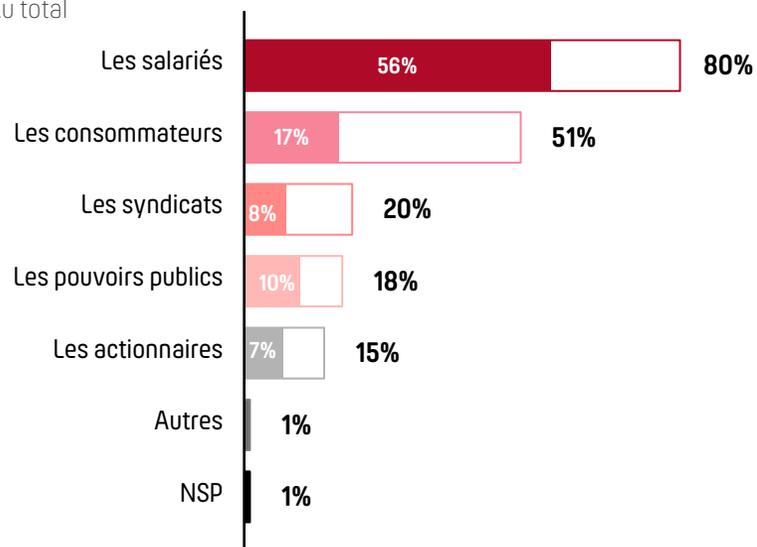
Les salariés sont les premières parties « constituantes » des entreprises

Selon vous, qui parmi les acteurs suivants devraient avoir davantage de pouvoir dans les prises de décision des entreprises en France ?

Deux réponses possibles, total supérieur à 100%

En premier

Au total



Les salariés doivent être davantage impliqués dans les prises de décision.

80% des Français considèrent que les salariés devraient avoir plus de pouvoir dans la prise de décision au sein de leur entreprise. On peut considérer ce plébiscite comme une critique des modèles de gouvernance actuels, en particulier les modèles pyramidaux et hiérarchiques, voire de certains modèles de « rupture », comme l'entreprise libérée, l'holocratie, les organisations horizontales – dont les résultats sont restés contestables. On peut y voir aussi une aspiration pour demain, l'envie des salariés de gagner en autonomie et responsabilisation, et un signe du succès de certains types d'organisation en émergence :

- > Les sociétés à mission, au sein desquelles le comité de mission – intégrant des acteurs internes et externes pour juger de l'atteinte des engagements de l'entreprise – est une instance miroir essentielle pour orienter les décisions stratégiques
- > L'organisation agile, en plein essor, qui responsabilise les salariés sur la prise de décision au sein de petits groupes
- > Le lean management qui responsabilise les opérateurs de terrain sur le progrès continu
- > La relocalisation de la prise de décision par les grands groupes, avec la volonté de se rapprocher de ses consommateurs locaux, au plus près des marchés
- > Les plateformes et « digital natives », dont les décisions sont en partie tirées par les communautés d'utilisateurs (Blablacar ou Waze par exemple)
- > Des modèles plus innovants de salariés-actionnaires, avec des cas emblématiques comme Danone (1 salarié, 1 voix)
- > Des modèles classiques qui reviennent en force, comme les mutualistes ou les coopératives

Le principe de « consom'acteurs » se démocratise

50% des Français plébiscitent une montée en puissance des consommateurs dans les décisions mais aussi les opérations de l'entreprise (conception, production, distribution, vente, gestion des déchets...). Le succès de Michel & Augustin ou plus récemment de « C'est qui le patron ?! » s'inscrit dans cette tendance. Dans ce modèle, le consommateur participe à la définition du cahier des charges du produit et à la définition du partage de la valeur avec les agriculteurs.

Le dialogue avec les syndicats, pouvoirs publics et actionnaires est fragilisé

Plébiscitées respectivement par 20%, 18% et 15% des Français, ces trois instances traditionnelles du « vieux capitalisme » semblent moins adaptées à l'air du temps. Le résultat concernant les syndicats est sans doute le plus caractéristique d'une évolution du capitalisme. Les Français s'estiment-ils insuffisamment représentés par les syndicats pour ne pas leur attribuer une place dans cette gouvernance ? Réduisent-ils leur périmètre d'influence au seul sujet des conditions de travail ? Seraient-ils devenus pour eux un contre-pouvoir externe plutôt qu'un organe de la gouvernance d'entreprise ?

Plus globalement, l'apparent manque de légitimité des syndicats, des pouvoirs publics et des actionnaires aux yeux des Français pose un problème de fond : il n'y aura pas de transformation des modèles d'affaires sans la préservation d'un dialogue de qualité avec l'ensemble des parties prenantes.



Quels leviers de transformation pour les entreprises et les consommateurs ?



Passer d'une responsabilité « connexe » à une responsabilité « cœur de métier »

Transformer les modèles économiques.

Au-delà de la performance économique, la transformation « responsable » des entreprises passe avant tout par une refonte du modèle d'affaires. 32% des Français citent en effet comme premier levier de contribution à la transition le fait de rendre plus compatible l'activité des entreprises avec les impératifs écologiques et sociaux : métiers, chaînes de valeur, modèles économiques, performance. Loin du développement d'une branche RSE déconnectée de la stratégie, c'est bien la refondation du noyau dur de l'entreprise qui est en cause.

Décliner les efforts opérationnels au niveau des individus.

Après la dimension économique viennent les initiatives concrètes portées par les salariés (25%) et les comportements vertueux au travail (21%). A l'opposé, les engagements associatifs et mouvements citoyens prônés au sein des entreprises ne recueillent que 8% des suffrages. C'est dire combien la pratique historique de compensation de l'activité économique "négative" de l'entreprise

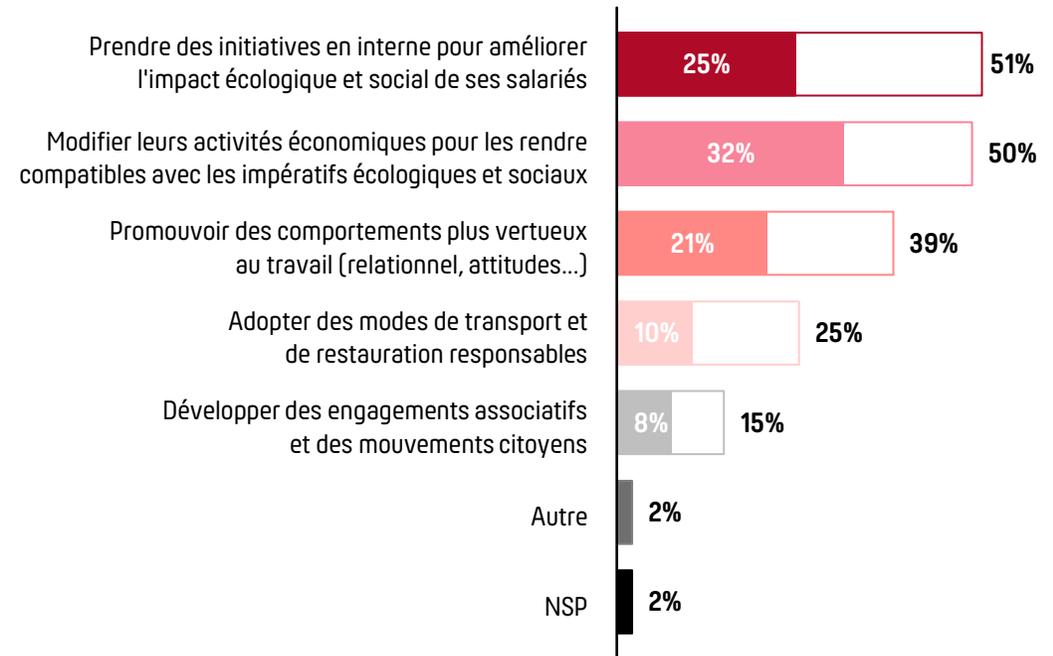
par des actions hors-cadre est dépassée. En bref, l'entreprise ne peut contribuer honnêtement à la transition qu'en revoyant à la fois la finalité et les processus de ses opérations et la manière de travailler de ses équipes.

Q. Quelles actions souhaiteriez-vous que les entreprises développent pour contribuer à la transition écologique et sociale ?

Deux réponses possibles, total supérieur à 100%

En premier

Au total



Pour soutenir la consommation responsable : activer les leviers opérationnels, résoudre les blocages informationnels

Investir dans les circuits courts et l'économie circulaire.

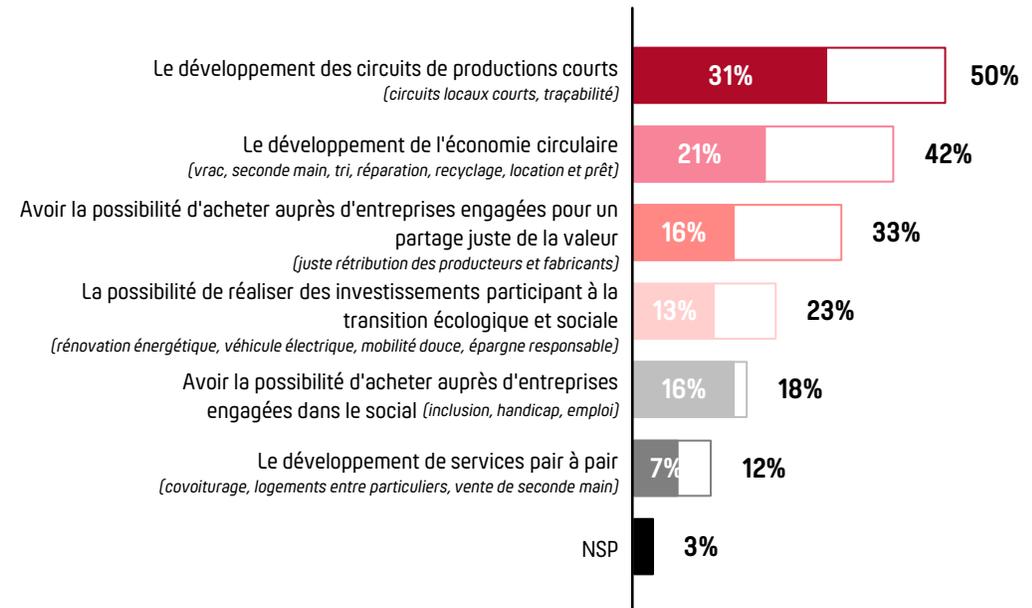
Le constat sur les efforts à fournir pour transformer les entreprises est le même, que l'on se place du point de vue des collaborateurs ou du point de vue des consommateurs : cela passe avant tout par la refonte des opérations, en l'occurrence le développement des circuits courts (cité par 31% des Français comme souhait de consommation) et l'économie circulaire (21%), c'est-à-dire des entreprises capables de s'attaquer au *core business*.

A noter : les actions environnementales sont davantage plébiscitées que les actions sociales. Conséquence d'une meilleure médiatisation et conscientisation des dérèglements climatiques ? Plus grande simplicité à traiter d'enjeux factuels, mesurables et réglementés ?

Cela démontre en tout cas que les attentes en matière d'environnement ne sont le seul fait d'une minorité urbaine et privilégiée.

Q. En tant que client ou consommateur, quelles actions aimeriez-vous développer en priorité pour contribuer davantage à la transition écologique et sociale ?
Deux réponses possibles, total supérieur à 100%

● En premier
○ Au total



Miser sur la pédagogie et la transparence de l'information.

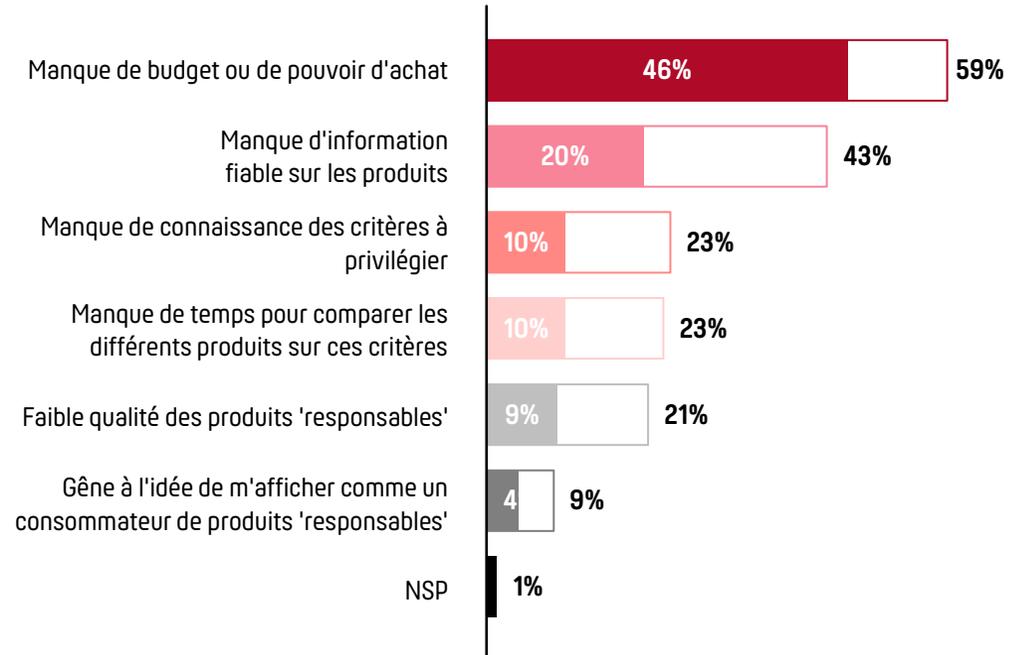
Ce qui est souhaité est-il réalisable ? Les Français veulent contribuer en tant que consommateur à la redirection de l'économie. Mais le pouvoir d'achat, cité comme enjeu n°1 des Français (60%) dans le sondage OpinionWay – Kea sur les intentions de vote, est également cité comme le frein n°1 pour les consommateurs soucieux de la transition (46%).

Dit autrement, les concitoyens ne sont pas prêts à payer la transition écologique et environnementale parce qu'ils n'en ont pas les moyens.

Difficile pour les entreprises de remédier à cette impasse si ce n'est en jouant sur une attractivité prix – qui n'est pas vraiment de circonstance dans un contexte de tensions géopolitiques et de retour de l'inflation. En revanche, d'autres freins évoqués par les consommateurs peuvent être traités par les entreprises sans trop de difficulté ni de répercussion sur leurs modèles économiques : investir davantage dans l'information et la transparence sur les produits de qualité, pour aider l'acte d'achat « en conscience ». L'engouement de ces dernières années pour des applications de notation de type Yuka montre combien les consommateurs veulent des repères et de la pédagogie. Les filières industrielles finiront-elles par s'organiser et fournir à leur tour des informations de qualité ?

Q. Parmi les freins suivants, lesquels vous empêchent le plus d'avoir une consommation plus responsable ?
Deux réponses possibles, total supérieur à 100%

- En premier
- Au total



Et les chefs d'entreprise...

... dans tout ça ?



Transition par le management : vers un leadership authentique

Note de tête du dirigeant : l'humanisme.

Convictions & valeurs (citées par 40% des Français) et conscience & ouverture d'esprit (38%) sont les qualités principales du chef d'entreprise souhaitées par les Français. Ces scores disent combien les leaders d'aujourd'hui sont attendus sur des enjeux qui dépassent le périmètre *stricto sensu* de leurs entreprises. Un certain « regard » sur le monde, sur ses mutations et ses défis est essentiel à la bonne marche de l'organisation.

Note de cœur du dirigeant : l'animation.

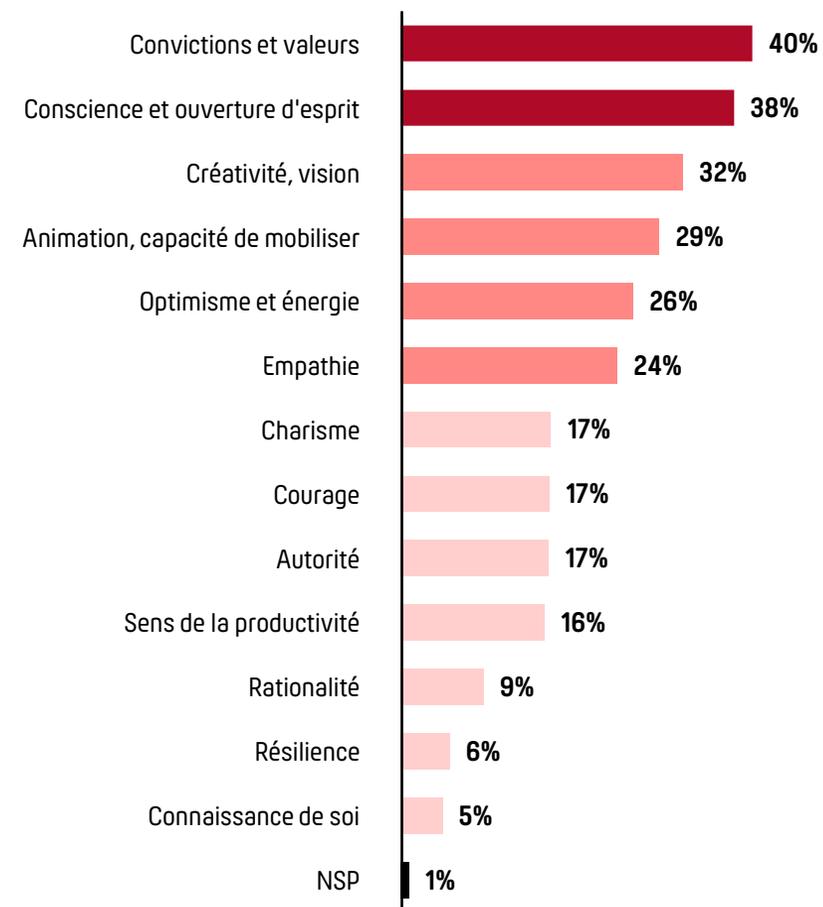
Un deuxième pool de qualités concerne la capacité à susciter l'engagement et l'adhésion des équipes. Après l'âge des dirigeants-inventeurs (19^{ème}), l'âge des dirigeants-ingénieurs (début 20^{ème}), l'âge des dirigeants-marketeurs (Trente Glorieuses) et celui des dirigeants-actionnaires (années 80-2000) vient donc l'âge des « dirigeants-animateurs », capables de détecter les talents, de créer les synergies, de transmettre l'énergie positive aux équipes. Pas étonnant dans un marché plus ouvert, plus exposé aux crises et aux incertitudes, et plus soumis aux demandes de sens des nouvelles générations.

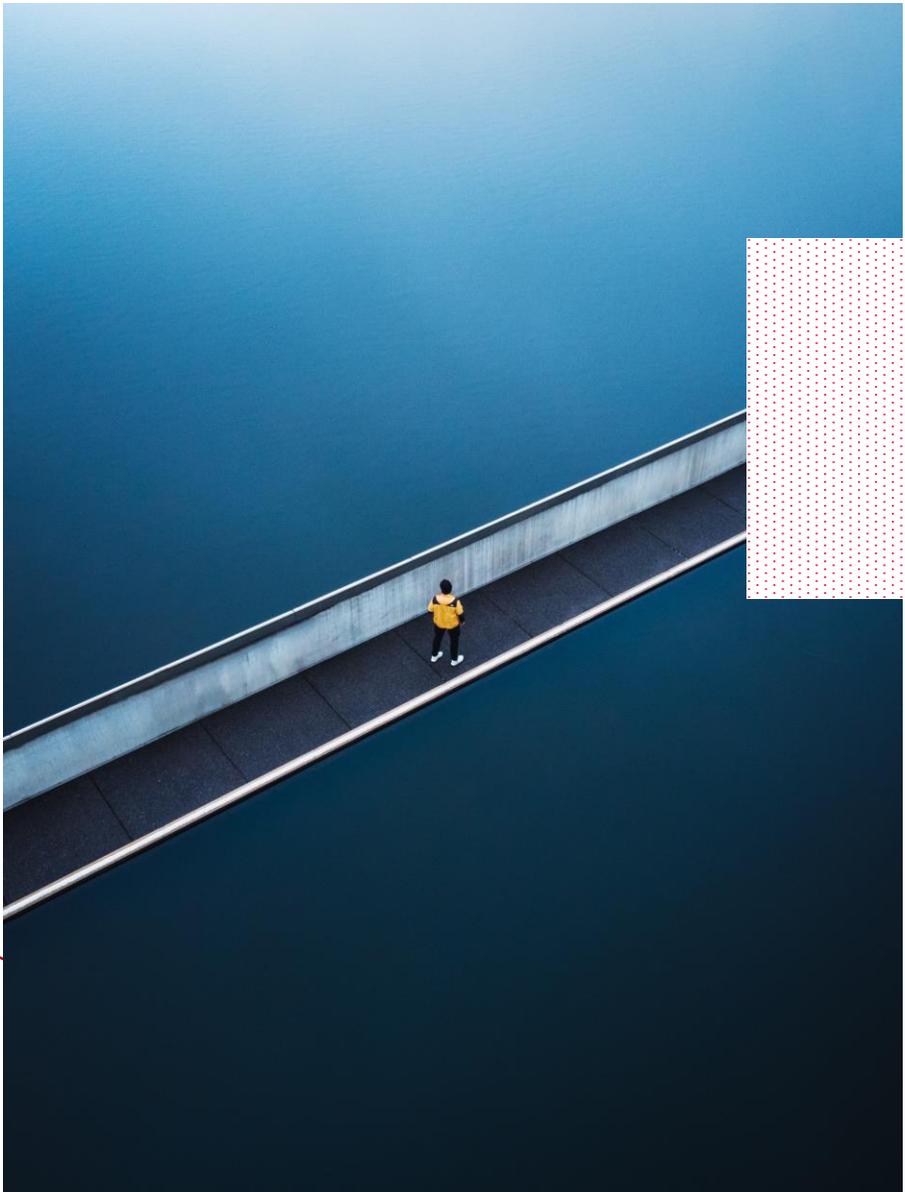
Note de fond du dirigeant : l'efficacité.

A l'autre extrémité du spectre, les qualités de courage, d'autorité, de rationalité et de productivité, qualités typiques des 19 et 20^{ème} siècles, sont reléguées en fin de série. Cela ne veut pas dire qu'elles sont superflues : les qualités du leadership restent les mêmes d'une époque à l'autre, mais c'est l'ordre de priorité de ses principales composantes qui évolue.

Q. Quelles sont selon vous les principales qualités souhaitées pour un chef d'entreprise ?

Trois réponses possibles, total supérieur à 100%





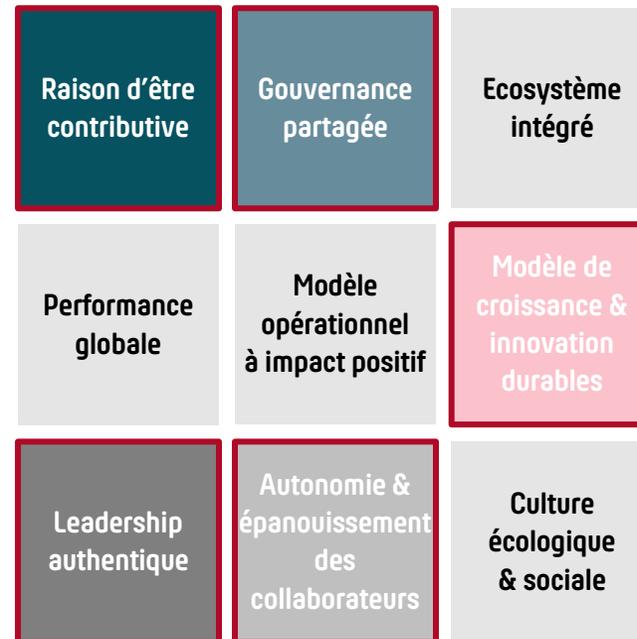
En synthèse,
quelles
implications
pour les
entreprises ?

5 champs de transformation prioritaires des entreprises selon les Français

A l'issue de deux ans de R&D, à la fois académique et appliquée, sur la transformation des modèles d'entreprise à opérer en faveur d'une économie souhaitable, nous avons établi la **Positive Business Map** ©.

Constituée de 9 champs d'action en lien avec la gouvernance, la performance, le leadership et le management, cette carte a pour objectif d'orienter le cheminement vers des modèles d'affaires à impact positif, permettant ainsi aux entreprises de pivoter et de réussir plus rapidement la transition.

Au regard des attentes des Français, 5 champs d'action apparaissent prioritaires pour les entreprises vers une transition responsable :



Positive Business Map © 

- 1 Raison d'être contributive** : une aspiration à un paradigme économique et social à même de développer une performance économique durable et des fleurons de l'économie française, tout en préservant une création de valeur sociale forte au sein de l'entreprise.
- 2 Gouvernance partagée** : une volonté de gouvernances plus ouvertes avec une meilleure représentativité des salariés et des consommateurs
- 3 Nouveaux modèles de croissance plus durables**, favorisant circuits courts, économie circulaire, avec des marques plus engagées dans la performance sociétale
- 4 Leadership authentique** : des leaders avec des convictions et des valeurs, cultivant la prise de conscience et l'ouverture d'esprit pour eux-mêmes et pour les équipes
- 5 Épanouissement des collaborateurs**, en assurant leur santé et leur sécurité et en faisant de l'entreprise un lieu de développement du capital humain, en particulier des compétences



EN SAVOIR PLUS SUR KEA

Kea & Partners est un cabinet de conseil en stratégie et management auprès des directions générales, fondé en France en 2001. Avec ses 200 consultants à Paris et à Lyon et ses 15 bureaux à travers le monde, il intervient dans tous les secteurs d'activité, au service des transformations des entreprises : stratégie et croissance, RSE, digital et data, modèle opérationnel, structure et gouvernance, innovation et prospective, management et leadership.

1er cabinet de conseil européen « société à mission », certifié B-Corp, Kea & Partners est reconnu pour apporter des solutions créatives et trouver les modèles qui feront l'économie de demain. S'appuyant sur les travaux de Recherche & Développement de plusieurs grandes écoles et universités, ses offres sont conçues pour transformer les entreprises en alliant performance et réponse aux grands défis écologiques et sociaux.

NOUS SUIVRE

Site web : www.kea-partners.com

