



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Faire atterrir le rêve dans la stratégie

INTERVIEW D'ÉRIC DUVERGER

Fondateur de la Convention des Entreprises pour le Climat

Mon premier contact avec Éric remonte au printemps 2020 quand j'ai organisé mon premier Sommet des Entrepreneurs du Sensible. A l'époque, il était cadre chez Michelin. Il m'a écrit pour me dire que l'interview de Romain Cristofini était exceptionnelle de justesse et que les mots que nous avons échangés allaient contribuer à changer sa vie. Depuis, Éric a parcouru un formidable chemin qui l'a mené à créer et à déployer la Convention des Entreprises pour le Climat. Même si nous n'en avons jamais parlé, j'avais la vive intuition qu'Éric avait beaucoup à partager autour de l'invisible. Et je ne m'étais pas trompée ... il nous livre, dans cette interview, une riche analyse du sujet, basée sur son expérience et sur la bascule professionnelle qu'il a opérée ces dernières années.

Sur fond d'invisible, comment s'est fait ton passage de Michelin à la Convention des Entreprises pour le Climat ?

À l'époque, on habitait aux États-Unis, j'étais dans mon huitième poste chez Michelin et je me destinais à y terminer ma carrière. On peut donc se poser la question de quel a été mon déclencheur. En fait, j'étais dans des réflexions, finalement très personnelles, sur qui sont les bons leaders pour le monde. Ces réflexions se sont croisées avec d'autres sur les modèles économiques. A l'époque, je m'occupais du marketing d'une business-line de Michelin et je me rendais compte que, même dans une entreprise

Catherine Cianci – CONSULTANTE EN COMMUNICATION

+ 32 (0) 479 42 10 36 – catherine@catherinecianci.com – www.catherinecianci.com

qui faisait beaucoup pour le climat et les limites planétaires, on était à des années-lumière de modèles économiques qui soient raisonnables par rapport à ce que notre planète peut soutenir à long terme.

Et donc, j'ai commencé à ressentir de l'indignation par rapport au fait que nous faisons exploser ces limites planétaires et que cela paraissait normal pour tout le monde. Tout cela m'a pris, environ, un an et demi de réflexions, de lectures et de podcasts ; dont ton interview de Romain.

Là-dessus, il y a eu la crise du Covid, qui a un peu exalté ces interrogations chez moi et chez plein d'autres personnes. Et puis, il y a eu un moment particulier où j'ai eu un déclic. J'étais dans un couloir, quelque part en Caroline du Sud et j'ai ressenti un grand stress en me disant « *mais si on continue comme ça, on va vraiment à la catastrophe.* » Et quelque part, c'est ça qui a changé ma vie.

Après avoir compris cela, je ne pouvais plus continuer comme avant. J'ai eu trois ou quatre mois où je me suis posé la question de ce que j'allais faire. Michelin étant une grande entreprise, il existe des forts leviers en interne. Je me demandais également si je devais envisager quelque chose à l'extérieur de Michelin. Et franchement, le *inside* me correspondait beaucoup mieux parce que je n'aime pas trop prendre des risques. Mais je me suis rendu compte que le système Michelin n'était pas prêt pour une telle remise en question.

Au même moment, il y avait l'aboutissement, en France, de la Convention citoyenne pour le climat. Et je me suis dit qu'on pouvait adapter ce dispositif au monde de l'entreprise. Et qu'au lieu de 150 citoyens, on mettrait 150 dirigeants pour réinventer leur entreprise. J'ai eu l'intuition que ça pouvait être le point de départ et que ça pouvait faire quelque chose de puissant.

Et donc, en juillet 2020, toutes ces idées qui avaient émergées en moi m'ont fait écrire un texte d'une page où je disais : « *Nous sommes en 2030 et grâce à la Convention des entreprises pour le climat, voilà comment le monde a changé.* ». Ça a été une inspiration qui m'est un peu tombée dessus. J'en ai été le premier surpris. Ensuite, je l'ai pris comme un bâton de pèlerin pour parler à des gens. Et quatre mois plus tard, je créais une association. Je trouvais quatre, cinq personnes assez folles pour croire dans ce projet. Puis on a été 30, 50, ...

Et maintenant, on a embarqué plus de 1200 entreprises, qui représente plus de 200 milliards de chiffres d'affaires en France, avec des bascules et des remises en question qui sont vraiment fondamentales. On est en 2024 et évidemment, il reste beaucoup de chemin à parcourir. Mais on a un mouvement qui est en position de transformer profondément le monde économique. Au moins en France, d'ici 2030. C'est la raison d'être qu'on s'est donnée et quand tu y réfléchis, elle est très dans l'invisible. C'est une bascule culturelle au niveau des comportements et des prises de conscience.

Dans cette transition qui a été la tienne et dans la genèse de la CEC, peux-tu développer comment l'invisible t'a aidé ?

Je crois qu'en fait, l'invisible est toujours là. Parce que dans tout ce qu'on fait et dans toutes nos expériences, c'est le cœur qui ressent des choses. Et cette émotion dans le cœur conduit à un clic dans le cerveau. Et quand on en a plusieurs, à un moment donné, ça nous change. Donc, c'est ce travail de faire bouger les lignes à l'intérieur de soi qui nous donne l'impulsion pour trouver d'autres énergies qui sont sur la même longueur d'onde que nous.

Et par rapport à la CEC, je dirais que j'étais dans l'invisible sans forcément m'en rendre compte. D'ailleurs, c'est un projet qui, suite à une conversation, une deuxième, une troisième a propagé une onde chez des dizaines de milliers de gens. En créant une connexion entre des personnes qui ont une

même intention, un même langage et quasiment un même regard sur le monde économique. Et tout cela se passe dans l'invisible.

Aujourd'hui, je me considère encore comme un apprenti de l'invisible parce que c'est très difficilement mesurable ou modélisable. Mais en revanche, c'est là où tout se joue. Et je suis convaincu que ce qui fait bouger les lignes, ce sont les vibrations et les connexions de cœur à cœur.

Quelle serait ta définition de l'invisible ?

J'adapterais ma définition au contexte de l'entreprise – associative - et je dirais que l'invisible, c'est tout ce qui se passe dans les ressorts énergétiques de l'entreprise et qui va permettre de mobiliser les équipes et de les faire bouger ensemble vers un cap partagé.

Après, si on se pose la question de comment tourner à son avantage les forces de l'invisible, est-ce que c'est la vision partagée, le rêve commun ou la stratégie ? Je pense que les trois vont ensemble.

Nous, à la CEC, on comme notre raison d'être de rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive à l'économie régénérative. Et ce rêve qui est loin dans les étoiles, il faut arriver à le faire atterrir sur terre, à le relier à du concret, à des leviers de stratégie et à de la tactique. Pour que chacun puisse reconnecter le visible avec l'invisible.

Je dis souvent que l'invisible n'est rien sans la matière et qu'il est essentiel de faire continuellement des allers-retours entre les deux. Tu en penses quoi ?

Il faut les deux. Il faut le cœur et une petite lumière allumée chez un maximum de personnes. Mais il faut aussi un paradigme.

Nous, à la CEC, on a vraiment une nouvelle manière d'envisager l'économie. Et donc, on a besoin, à la fois, de cet élan du cœur et d'éléments très concrets. Comment on va traiter l'eau dans une usine ? Comment on va recycler les matières ? Comment on va faire des gains en énergie ? Et donc, de poser ça dans un paradigme économique hyper tangible.

En résumé, c'est une danse entre le visible et l'invisible, entre le concret et l'abstrait, qui doit s'alimenter dans les deux sens. Si on arrive à mêler le concret et l'élan invisible, à ce moment-là, on peut rencontrer toute la puissance du système.

Après la genèse de la CEC et sa raison d'être, j'aimerais que nous allions sur l'opérationnel. Aujourd'hui, quel est le rôle de l'invisible dans le pilotage de ton entreprise ?

Je mettrais trois indicateurs de l'invisible. Le premier, c'est la notion énergétique ou la manière dont on sent l'énergie. Pour moi, l'objectif, à la fin de chaque réunion, c'est qu'on soit dans un meilleur niveau énergétique qu'au début et que cette réunion ait permis, à l'équipe, de repartir avec de l'élan pour attaquer le plan d'action.

Mon deuxième indicateur est dans le ressenti, c'est le niveau de connexion. Je parle souvent de connexion de cœur à cœur. On s'aperçoit que quand le système va bien, les connexions font comme des synapses. Sans qu'il faille une réunion, le message arrive au bon moment, au bon endroit.

Et puis le troisième, c'est la clarté du paradigme. Nous avons un réel enjeu de rendre précise l'économie régénérative. Quand on a démarré, c'était assez flou parce que c'est conceptuel, complexe et systémique. Ce que je cherche à mesurer, c'est que toutes les personnes impliquées arrivent à rendre concret ce paradigme, aussi bien dans les définitions que dans les exemples. C'est finalement la qualité des schémas mentaux présents dans les cerveaux de milliers de personnes.

Donc, là, ce sont trois indicateurs qui sont plutôt dans l'invisible. Après, concrètement, comment on relie tout ça ? On mesure la qualité de nos événements. On fait travailler les entreprises sur des feuilles de route et on mesure la qualité des stratégies qu'elles nous proposent. On a un pilotage avec des indicateurs assez concrets. Et en même temps, on fait attention au pouls de l'organisation. Et l'un ne va pas sans l'autre.

Selon toi, face à quel problème, un dirigeant peut-il mobiliser l'invisible ?

Disons qu'un dirigeant, il est, en gros, confronté à trois types de situations :

- Le rythme de croisière, qui est un peu ennuyeux pour tout le monde
- Une situation de crise : baisse de marché ou crise d'approvisionnement. Qui met un gros risque sur la pérennité de l'entreprise et qui crée de la perturbation dans le système. On sait qu'une crise est aussi une opportunité de faire des choses.
- Une situation de croissance soit avec un nouveau marché, soit comme nous, à la CEC, où on doit gérer un système en expansion.

Dans les trois cas, c'est nécessaire de mobiliser l'invisible. Si on traverse une crise, ça sera plutôt dans une énergie de résilience. Dans un modèle en expansion, il va y avoir beaucoup de tension sur les personnes. Donc, il faut arriver à donner de la joie et de l'enthousiasme pour créer cet élan collectif qui permet aux heures de travail de passer en douceur. Finalement, l'enjeu, c'est d'arriver à générer une énergie qui soit de l'ordre de la positivité.

Et puis, dans le cas du statu quo, le risque, c'est de s'endormir. Je pense qu'un leader doit alors activer des ressorts pour redonner de la passion.

Bref, je ne vois pas une situation où un dirigeant pourrait se passer de travailler l'énergie ou la connexion de ses équipes dans l'invisible.

Pour terminer, j'aimerais que nous nous tournions vers le futur et sur ton plan pour 2030. Quel rôle joue l'invisible dans ta vision à dix ans ?

Je vais éclaircir cette histoire de temporalité. Quand on explique le « avant 2030 », il y a deux temporalités.

Il y a « rendre irrésistible une bascule ». Ce qui implique de faire un rejet de l'économie extractive et de se projeter sur une économie qui restaure les écosystèmes et qui régénère le vivant. Je ne m'avance pas au-delà des frontières françaises, mais en France, pour 2030, c'est possible.

Ensuite, il faut passer à l'opérateur. C'est-à-dire des investissements sur l'environnement, des renoncements, construire différemment. Et ça, on pense que ça va prendre vingt ans de plus. Donc, si tout se passe bien, nous serons revenus dans les limites planétaires en 2050.

Comment envisages-tu la collaboration avec l'invisible dans ta vision à 2030 et à 2050 ?

Je dirais que je l'envisage surtout pour 2030. Imaginons qu'on réussisse cette bascule culturelle, elle se passe entièrement dans l'invisible. C'est l'air du temps qu'on change. C'est ringardiser un comportement, un discours et changer la fenêtre d'acceptabilité de ce qu'est une entreprise. Donc, ça, c'est un changement de paradigme qui est complètement dans l'invisible.

Je vais te donner un marqueur de cet invisible dans le visible. On vient de lancer ce mois-ci une émission qui s'appelle BFM Climat où, toutes les semaines, on met en avant des dirigeants qui sont opèrent leur transformation vers le régénératif. C'est un marqueur de changement parce que culturellement, c'est un sujet qui est en émergence.

Après, si on réussit ça, entre 2030 et 2050, on sera davantage sur l'opérateur : des tonnes de carbone évitées, la qualité de l'eau, la mesure du taux de recyclabilité. Peut-être qu'on sera un peu plus dans le visible. Mais il n'en reste pas moins que la grande clé de l'économie régénérative, c'est la coopération. Et la coopération, elle passe par la confiance. Et la confiance, elle se fait quand il y a des liens de cœur à cœur. Donc, dans tous les cas, on gardera quand même beaucoup de connexion avec l'invisible.