

L'entreprise sensible,
une réponse aux défis
de notre époque ?

Éléments de réflexion pour 2022

Deloitte.

L'entreprise sensible, est-elle un oxymore ?



Gianmarco Monsellato
Président de Deloitte France
& Afrique francophone

À étudier la littérature de management des 50 dernières années, il le semblerait. L'entreprise est un être rationnel, géré scientifiquement, dont l'horizon est la recherche d'équations contenant la certitude du retour sur investissement plutôt que l'expérience sensorielle. Le développement depuis le début du siècle de l'automatisation des tâches intellectuelles, préalable à une vague de robotisations le confirmerait une fois pour toutes. À moins que ce ne soit l'inverse...

L'équation managériale s'est en effet enrichie d'une nouvelle inconnue : les parties prenantes externes. Le système d'équation n'est plus à trois inconnues mais à quatre (les actionnaires, les clients, les talents et en plus désormais les parties prenantes externes). Nul besoin d'être un maître en arithmétique pour comprendre que la complexité managériale s'en trouve complexifiée de manière exponentielle. Ainsi que l'enseigne désormais Michael Porter (professeur de stratégie à Harvard), l'équation s'est transformée d'une recherche de la maximisation de la valeur actionnariale vers l'optimisation des parties prenantes.

“Cette optimisation ne se fera pas sans sensibilité, à la fois au monde extérieur mais aussi à l'intelligence émotionnelle des femmes et des hommes de l'entreprise.”

Il ne s'agit pas simplement de comprendre les attentes de la société concernant l'entreprise. L'impératif est de les ressentir, d'appréhender le ressenti des acteurs externes à l'entreprise quant à l'impact de ses actions sur son environnement. Expliquer des décisions difficiles de restructuration par la théorie de la destruction créatrice de Schumpeter ne peut que mener à une impasse pour les communautés qui voient leur futur hypothéqué.

C'est au contraire en étant sensible à leurs craintes et à leurs espoirs que l'entreprise pourra intégrer cette dimension à sa stratégie. Si les discours sur l'impact des entreprises sur le réchauffement climatique sont souvent irrationnels et parfois erronés, c'est aussi parce que ces dernières ne se sont pas assez ouvertes à des sensibilités différentes du monde économique aboutissant trop souvent à une absence de dialogue constructif.

“L'enjeu de la sensibilité ne se limite pas aux parties prenantes externes. Il concerne au premier plan la gestion des talents.”

Plus les tâches techniques vont s'automatiser, puis se robotiser, plus l'intelligence artificielle va optimiser les processus économiques, plus l'intelligence émotionnelle sera importante. L'économie reste par définition une affaire humaine, et le développement technologique ne peut que renforcer le besoin de lier technique et humanité, dans l'entreprise et au-delà. La capacité à comprendre les équations et à ressentir leur impact dans la réalité dépassant les frontières de l'entreprise est déjà l'enjeu de tout dirigeant.

L'entreprise sensible n'est donc pas un oxymore : elle est l'avenir de tout projet économique.

Sommaire

02

L'entreprise sensible est-elle un oxymore ?

Gianmarco Monsellato, Président de Deloitte France & Afrique francophone

05

Comment devient-on une entreprise sensible ?

Ariane Bucaille, Associée et Fondatrice du think tank Confiance & Gouvernance

06

Qu'est-ce que l'entreprise sensible ?

Introduction

08

La confiance, clé de voûte de l'entreprise sensible

Qu'est-ce que la confiance et comment la faire grandir ?

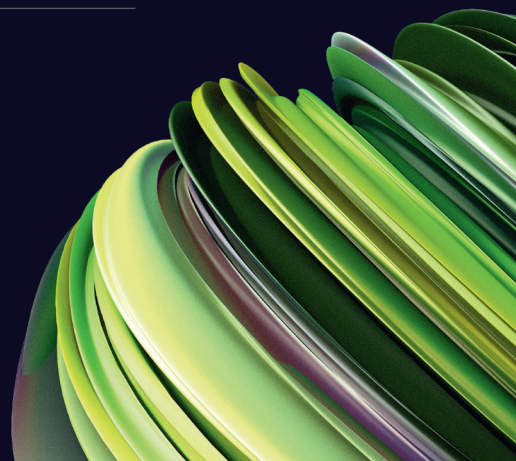
10

L'entreprise sensible... à qui et à quoi ?

Société, climat, talents et transformations digitales

18

À propos du think tank Confiance & Gouvernance



Comment devient-on une entreprise sensible ?

Nous cédon trop souvent à la tentation de croire à l'illusion qu'un monde nouveau nous attend, post-pandémie, et que nous saurons nous unir et faire cause commune pour inventer de nouveaux modèles de vie et d'entreprise.

Aussi, pour initier cette année de travail du think tank Confiance & Gouvernance, la notion "d'entreprise sensible" nous est apparue comme une alternative ajustée.

La loi PACTE et la question de la raison d'être des entreprises ont permis d'initier ces réflexions indispensables aux entreprises qui ont bien conscience que leur forme est inéluctablement en train de changer.

L'heure n'est plus au questionnement mais bien à l'action, tant pour les entreprises centaines que les "hyperscalers". Mais comment devient-on une entreprise sensible ?



Ariane Bucaille
Associée et Fondatrice du think tank
Confiance & Gouvernance

La transition à opérer est, sans doute, d'abord culturelle : prendre appui sur une culture forte, partagée et inclusive, pour fédérer en interne comme en externe. L'entreprise s'imprègne des attentes de ses parties prenantes (sans oublier ses actionnaires), pour en comprendre les besoins et les aspirations, tout en reconnaissant que ceux-ci peuvent évoluer très vite (nous avons pu le voir au cours des derniers mois), alors même qu'elle ne doit jamais oublier sa mission première.

Sa force est de savoir écouter, analyser, hiérarchiser et évoluer sur ses marchés et plus largement dans la société.

L'entreprise sensible est forte car elle a intégré l'idée que le repli sur soi n'est pas une option. Son agilité ou sa flexibilité est sa force.

Vaste programme pour les décideurs économiques ! Les voici confrontés à de multiples injonctions d'ouverture et de transparence, des nouvelles responsabilités sociales aux dilemmes environnementaux.

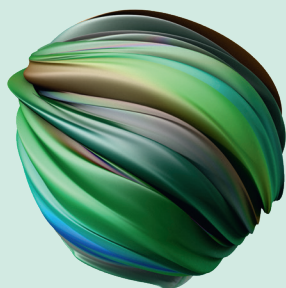
Agir sans naïveté, de façon responsable et rapidement !

Ne nous y trompons pas, il ne s'agit pas de choisir entre le sens et la performance. L'entreprise sensible doit pouvoir concilier les deux. C'est peut-être même sa raison d'être. C'est choisir de faire confiance à l'intelligence collective, au dialogue constructif, à la démonstration par l'exemple, au pragmatisme et au temps long. Devenir sensible pour une entreprise, ce n'est pas une obligation de résultat chiffrée, ce n'est pas une destination précise à atteindre, c'est une route à tracer, avec un équipage impliqué et des référentiels à définir ensemble.

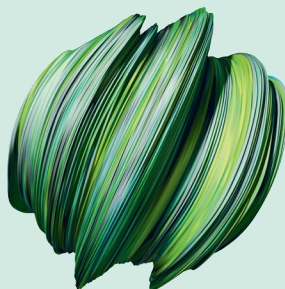
C'est l'ensemble du système de gouvernance des entreprises, la direction exécutive, mais aussi les administrateurs et les actionnaires qui doivent initier cette mue et y prendre part.

Qu'est-ce que l'entreprise sensible ?

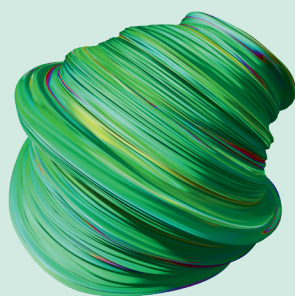
L'entreprise sensible...



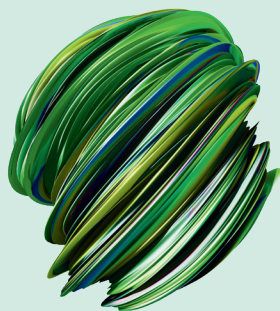
... est fondée sur la confiance et l'ouverture.



... est poreuse sans être peureuse, réflexive sans être fragile, flexible sans être vulnérable.



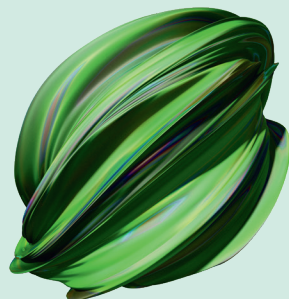
... est attentive à la société qui l'entoure comme à la planète qu'elle habite.



... sait tirer le meilleur parti de l'accélération de la transformation digitale, tout en préservant ses intérêts et ceux de ses parties prenantes internes et externes.



... permet à ses talents de concilier sens et performance, efficacité et épanouissement, liberté individuelle et sens du collectif.



... c'est, finalement, non seulement une entreprise engagée, mais une entreprise engageante, qui suscite l'attention, inspire et attire.

Nous vous proposons de nous interroger ensemble sur ce que cela implique au cours des pages suivantes et, si le sujet vous intéresse, d'approfondir la réflexion en rejoignant notre think tank Confiance & Gouvernance.

La confiance, clé de voûte de l'entreprise sensible

Une entreprise sensible, c'est avant tout une entreprise qui inspire la confiance. Mise à l'épreuve par les crises climatiques, sociales, politiques et sanitaires, la confiance est le facteur clé pour répondre aux attentes d'une société en profonde mutation.

C'est elle qui incite les clients à nous choisir, les talents à nous rejoindre et à ne plus nous quitter, les investisseurs à nous confier leurs fonds, les régulateurs à ouvrir le dialogue.

À la fois tangible – elle peut se mesurer – et complexe – de par sa volatilité, elle doit faire l'objet de toutes les attentions et d'une gestion dynamique, bien au-delà des simples questions de réputation.

C'est un actif essentiel de la valeur d'une entreprise, et sa disparition peut avoir des conséquences économiques plus que concrètes : une rupture de confiance peut entraîner jusqu'à 56 % de perte de valeur sur le marché*. Comprendre l'importance de la confiance dans l'entreprise, c'est avant tout en saisir toutes les subtilités.

La confiance est ...

... dynamique et en constante évolution : elle dépend de perspectives, objectives et subjectives, et d'événements en cours

... pertinente à tout moment et pas uniquement en temps de crise

... réciproque : c'est une conversation ouverte avec toutes les parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, clients, régulateurs, investisseurs, communautés, etc.)

... difficile à construire, de sorte qu'elle doit être intégrée au cœur de la stratégie comme de la culture d'entreprise

... le choix de celui qui décide de faire confiance, et pas le résultat d'une obéissance contrainte à des règles prééxistantes

... quantifiable : aussi bien au niveau des intentions que de la réalisation

... concrète et avec un impact réel

... propre à chaque entreprise

Les fondements de la confiance selon Shalene Gupta et Sandra Sucher

La compétence

La capacité d'une entreprise à fournir un produit ou un service qui répond de manière efficace à un besoin.

Les intentions

La certitude que l'entreprise fera ce qui est bien pour ses parties prenantes ou, au minimum, qu'elle fera tout pour minimiser les dommages potentiels.

Les moyens

L'évaluation de l'équité avec laquelle l'entreprise agit afin d'atteindre ses objectifs.

L'impact

La conviction que les actions de l'entreprise auront un impact positif.

D'après Shalene Gupta et Sandra Sucher, enseignantes à la Harvard Business School et auteures de *The Power of Trust: How Companies Build It, Lose It, Regain It*.

Comment faire grandir la confiance, avec Punit Renjen, CEO Deloitte Global

En rendant des comptes

"S'il n'y a pas de responsabilité clairement définie, alors personne n'est jamais responsable de rien. C'est un principe de management simple, mais efficace."

En choisissant la clarté

"Que souhaitez-vous accomplir, comment, dans quels délais et quels seront les indicateurs de réussite ?"

En communiquant, souvent et en toute transparence

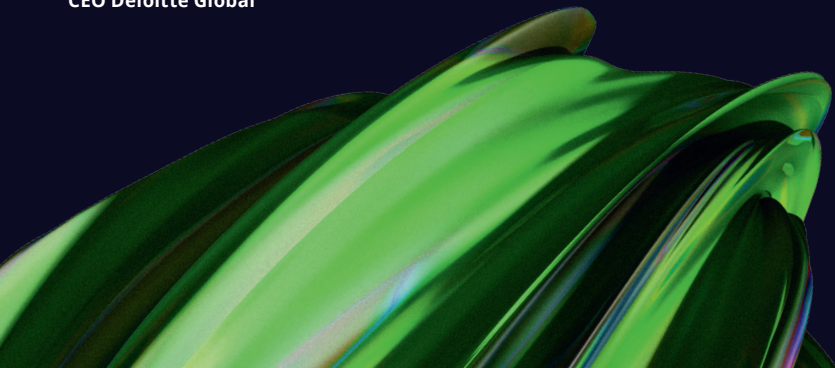
"Une entreprise doit être accessible et transparente pour ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et ses parties prenantes."

"Si un sujet difficile doit être abordé, mettez-le sur la table, sans perdre de temps et avec courage !"

La confiance selon Deloitte

"Notre recette est simple, mais elle exige de ne jamais oublier aucun des ingrédients : recruter les bonnes personnes et les familiariser à la culture d'entreprise. Bien que nous soyons présents dans des pays aux coutumes et aux traditions parfois très diverses, nous veillons à ce que nos collaborateurs aient tous un objectif et des valeurs communes, fondées sur l'intégrité ainsi que d'exigeants standards éthiques."

Punit Renjen
CEO Deloitte Global





L'entreprise sensible...

À qui et à quoi l'entreprise est-elle sensible ?

Quatre sujets nous semblent être les leviers principaux pour répondre à cette question et penser l'entreprise sensible aujourd'hui. Nous aurons l'occasion d'y réfléchir en profondeur au cours des travaux du think tank pour les mois à venir.

... à la société

L'entreprise n'évolue pas dans un microcosme isolé de toute vie en société. Elle s'inscrit toujours dans une société spécifique, hétérogène, en mouvement. Une société à la fois dynamique et réflexive, friande de plus d'égalité, de liberté, de diversité. En France, l'entreprise doit trouver sa place dans une société qui connaît de profondes transformations et s'apprête à élire son prochain président de la République, lors d'un scrutin aux impacts réels, et qui se déroulera dans une atmosphère probablement anxiogène.

L'entreprise doit-elle pour autant "intervenir" ? Est-elle légitime pour se positionner sur les grandes questions de société ou doit-elle se concentrer sur sa fonction économique première ?

La genèse de l'entreprise sensible à la société ou la naissance des relations publiques

La genèse des relations entre l'entreprise et la société date du début du XX^{ème} siècle, aux États-Unis. Après plusieurs décennies passées à ignorer les préoccupations de l'opinion publique, le monde de l'entreprise va progressivement s'y intéresser. La cause de ce revirement est double :

- Les médias de masse vont commencer à s'interroger sur les implications politiques et sociales des activités entrepreneuriales et à mettre en lumière un certain nombre de contradictions entre les actions et les discours de ces entreprises.
- En parallèle, l'émergence des mouvements sociaux et des syndicats se traduit par des revendications de plus en plus grandes, aussi bien sur le plan salarial que des conditions de travail.

Face à ce double phénomène, les premiers services de relations publiques voient le jour dans de grandes entreprises. Les Rockefeller jouent ainsi les pionniers en la matière, après de violents conflits sociaux sur l'un de leur site de production, qui coûtent la vie à plusieurs grévistes. Face à ce drame, ces magnats de l'industrie ont recours à l'expert Ivy Lee, qui leur souffle l'idée de créer une Fondation avec des objectifs caritatifs et philanthropiques. Ce sont les balbutiements de la responsabilité sociale des entreprises.

D'autres grandes entreprises vont progressivement suivre l'exemple des Rockefeller, de sorte que, à la veille de la Seconde Guerre mondiale, la plupart des grandes sociétés américaines sont dotées d'un service de relations publiques. L'Europe, et la France suivront l'exemple américain à partir de la fin des années 1950, en particulier grâce à Lucien Matrat. Au début des années 1960, le directeur des Relations Extérieures d'Elf Aquitaine va ainsi ouvrir l'entreprise à un écosystème de plus en plus large, constitué des associations et de l'ensemble des acteurs qui la relie à la société.

Ce développement des relations publiques correspond aux débuts d'une ouverture de l'entreprise aux enjeux sociétaux, certains de ces acteurs allant parfois jusqu'à devancer le politique sur des sujets comme la parité ou la diversité.



**Le regard de...
Arnaud Benedetti**

**Professeur associé
à l'Université Paris-Sorbonne,
rédacteur en chef de
*La Revue Politique et Parlementaire***

An abstract graphic consisting of several thick, overlapping, curved lines in various shades of green and blue. The lines flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and depth. The colors transition from dark green and blue on the left to lighter green and yellow on the right.

... au climat

Après plus de dix ans de RSE, la plupart des grandes entreprises se sont emparées de l'urgence climatique.

Le lancement de la Convention des Entreprises pour le Climat en septembre 2021 en témoigne, tout comme la loi PACTE.

L'entreprise a-t-elle pour autant fait tout ce qui était en son pouvoir pour le climat ?

Comment aller plus loin, en intégrant pleinement cet enjeu dans la trajectoire de sa gouvernance, à court, moyen et long terme ?

Cet engagement implique-t-il pour l'entreprise de changer son business model ?

Si oui, dans quelles proportions, et comment s'y prendre pour ne pas impacter ainsi dans le même mouvement sa performance économique ?

La performance et la résilience d'une entreprise passent par sa maîtrise des enjeux climatiques

Une entreprise sensible est avant tout une entreprise ouverte à ses parties prenantes, internes et externes et qui reconnaît la valeur de son capital humain et environnemental. Les défis liés au climat et à la « transition juste » nous imposent aujourd'hui de remettre à plat nos modèles économiques, du PIB à l'illusion de la croissance verte, en misant sur l'avenir – un avenir soutenable pour tous dans un monde décarboné.

L'entreprise est souvent citée comme la cause des échecs de nos modèles économiques traditionnels. Je pense au contraire qu'elle est la solution. L'État n'est plus souverain sur les questions environnementales et nombre d'entreprises ont pris les devants pour faire face à l'urgence climatique : nouveaux modèles de gouvernance intégrant la société civile et co-construction avec les ONG (ex. Intermarché et Bloom ; L214 et Hénaff...) ; initiatives sectorielles multi-acteurs (ex. Fashion Pact ou consortium Carbios en faveur du bio-recyclage des plastiques) ; production circulaire et nouveaux modèles de consommation (ex. essor de la seconde main, de la location...).

La prise de conscience de la nature systémique du changement climatique est certes récente pour certains, mais elle est aujourd'hui partagée par tous. Face à ce constat, les engagements climatiques des entreprises, investisseurs et émetteurs, se multiplient avec plus d'une entreprise cotée sur cinq à travers le monde qui s'est engagée à atteindre la neutralité carbone. La vraie question aujourd'hui est celle des moyens pour y parvenir, avec la nécessité pour les entreprises de démontrer à leurs parties prenantes – investisseurs, collaborateurs, clients et donneurs d'ordre... – la réalité de leurs engagements. Cela passe par la définition d'objectifs intermédiaires de réduction des émissions et la mise en place de plans de transition et d'adaptation clairs et actionnables.

Il n'est plus possible aujourd'hui de dissocier la performance économique de la performance sociale et environnementale. La maîtrise des enjeux climatiques doit au contraire être perçue comme un vecteur de performance et de résilience financières : maîtrise des risques physiques et de transition, rétention de talents, innovation et nouveaux marchés dans une économie décarbonée, maîtrise des chaînes de valeur...

Pour contribuer à atteindre les objectifs de l'Accord de Paris, nous avons lancé chez Deloitte WorldClimate au niveau mondial, une stratégie visant à prendre des mesures climatiques responsables au sein de notre organisation et au-delà. Et en tant que tiers de confiance, nous avons conscience que le changement doit d'abord être impulsé à notre niveau. Nous travaillons avec d'autres structures, nous responsabilisons nos collaborateurs, nous mobilisons notre écosystème pour créer des solutions qui facilitent la transition vers une économie bas carbone. Cela exige de réinventer et de repenser notre quotidien, et d'intégrer ces dimensions dans l'ensemble de nos offres et de nos métiers.



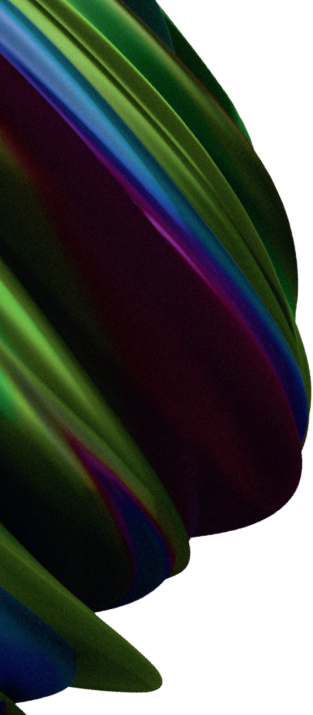
Le regard de...
Catherine Saire

Associée Développement durable de Deloitte France et membre de la TCFD



... aux talents

Alors que la concurrence entre entreprises s'accroît pour recruter les meilleurs talents, que les valeurs l'emportent désormais sur la rémunération, trouver un équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère privée est devenu une préoccupation de premier plan. Les confinements successifs ont en outre suscité des envies de liberté, en révélant tout le potentiel des outils numériques pour travailler à distance. Paradoxalement, la pandémie a fait prendre conscience de l'importance du collectif pour permettre d'entretenir un organisme vivant, ouvert à son environnement et souple intellectuellement. Que peut l'entreprise face à ces aspirations nouvelles et ces besoins parfois contradictoires ? Comment l'entreprise peut-elle conjuguer sens et performance, souplesse et cohésion, pour conserver sa force d'attraction tout en restant fidèle à son identité propre ?



Une entreprise à l'écoute de ses talents et créatrice de sens

Être une entreprise sensible aux talents, c'est avant tout faire en sorte que les choses soient dites : il faut libérer la parole. Ce n'est pas toujours évident, car cela peut remettre en question des idées préconçues. C'est pourtant indispensable. Chez Deloitte, nos initiatives sont orientées dans ce sens et nous prônons un management de proximité.

Après la pandémie, outre la signature d'accords de télétravail, nous avons mis en place des groupes de parole pour que les managers échangent entre eux sur la façon d'accompagner au mieux leurs équipes, en présentiel comme à distance. Cet épisode complexe a renforcé notre sentiment de responsabilité vis-à-vis de nos équipes, notamment pour les aider à concilier au mieux leurs vies professionnelle et personnelle. Nous redoublons ainsi d'efforts dans l'accompagnement de la parentalité de nos collaborateurs et nous mettons en place des outils pour faciliter cet équilibre (aides en cas d'urgence, plateformes pour la garde d'enfants etc.)

Afin d'être sûrs de répondre aux attentes des équipes, l'écoute et l'accompagnement ne suffisent pas. C'est important de les embarquer concrètement dans les réflexions stratégiques et opérationnelles. C'est pourquoi nous avons mis en place en septembre 2021 un Board Talent composé de 40 collaborateurs, qui vont construire avec mes équipes et moi la stratégie ressources humaines.

Cela implique également de créer du lien entre ses talents, et à faire vivre ce lien dans la durée, en particulier entre les générations. Chez Deloitte, 45 % de nos collaborateurs ont moins de 30 ans et nous tenons particulièrement au partage des expériences et des vécus.

Se montrer sensible à ses talents, pour moi, c'est aussi participer à la création de sens, qui peut être entendu de trois façons. D'abord, le sens du métier exercé, objectif, qui donne à chacun la possibilité de se situer : il faut qu'il soit clair et identifiable par tous. Ensuite, le sens que chacun donne à son métier, qui lui est propre : en quoi est-ce que je contribue à créer de la valeur ? Est-ce que j'adhère à ce que je fais chaque jour ? Enfin, le sens véhiculé par le positionnement de l'entreprise sur les enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux : comment une entreprise s'engage sur la réduction de l'empreinte carbone, le respect de la diversité, de l'inclusion ou encore de la parité.



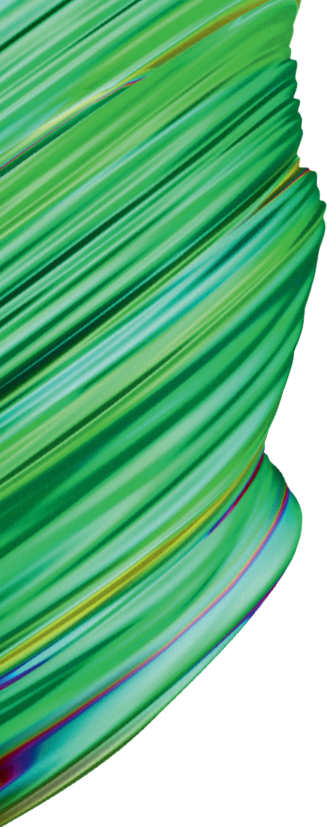
Le regard de...
Charlotte Vandeputte

Associée Responsable Talents de Deloitte France



... aux transformations digitales

L'accélération de la digitalisation a pour conséquence l'émergence de nouveaux acteurs, plus agiles, plus rapides, souvent plus performants, qui viennent menacer des monopoles historiques, parfois vieillissants. L'entreprise qui se laisse gagner par cette transformation offre à ses parties prenantes internes comme externes l'opportunité de peser davantage dans la gouvernance, d'influer concrètement sur la nature des produits et services proposés comme sur la réputation et l'avenir de la structure qui les vend. Plusieurs questions lui sont alors posées : celle des techniques à déployer pour appréhender ces mutations, en se montrant toujours plus innovante. Mais aussi celle du contrôle des flux de données ainsi libérées : comment concilier ouverture et confidentialité, transparence et protection des données sensibles, porosité et sécurité ?



Dompter la complexité

Le numérique pose souvent problème aux entreprises. La révolution digitale a soumis les organisations à des défis immenses, en les confrontant à de nouveaux paradigmes, en bousculant ses équilibres. La révolution est souvent invoquée comme une remise en cause, ou une exigence d'adaptation.

Le premier défi est celui d'un nouveau régime d'hyper-abondance : l'entreprise se retrouve confrontée à un nouveau volume de données et d'interactions avec ses publics, à la fois massif, et tout d'un coup divers, où chaque client, partenaire, individu veut être traité de manière individuelle. Ce nouvel équilibre tend des organisations qui se sont longtemps vécues comme simplificatrices, unificatrices.

Le deuxième défi est celui de la vitesse. Ce régime de l'adaptation permanente, cette prime à l'agilité induite dans le numérique créent une tension sans précédent, et posent une exigence neuve : dès qu'une chaîne de valeur s'est recomposée, elle se trouve mise au défi à nouveau, par une innovation, une disruption. Ce nouveau défi tend des organisations qui vivaient la course à la taille comme un levier de pouvoir.

Le troisième défi est celui de la fiabilité, de la sécurité, de la vérité. L'entreprise est soumise à un nouveau régime de menaces, d'attaques et de décisions sur des données dont la fiabilité est toujours imparfaite. Elle doit composer avec un environnement social et numérique aux mouvements imprévisibles.

Ces trois défis forment tension, souvent contradictoire.
 Comment être plus rapide, agile, tout en garantissant une sécurité ?
 Comment traiter l'hyper-abondance en réagissant vite à la nouveauté ?
 Comment vivre avec un risque permanent, et l'intégrer dans son modèle ?

La tentation de l'empilement de processus, de l'obsession sécuritaire, de l'hyperprotection, ne suffisent plus. Face à cette incertitude, Hartmut Rosa propose une voie, celle de la résonance. Faire de l'incertitude, de l'hyper-abondance, du jeu avec le doute et le risque une force. La clé de cette résonance est sans doute une sensibilité, un dialogue avec cette autre force qu'apporte le numérique : l'enrichissement sans précédent des capacités d'interaction, d'ouverture.



Le regard de...
Nicolas Vambreemersch
Président de
Renaissance Numérique

À propos du think tank Confiance & Gouvernance

Fondé en 2017 par Deloitte, le cercle de réflexion rassemble une quarantaine d'administrateurs et de décideurs qui se réunissent régulièrement lors de séances de travail.

Engagé sur la trajectoire des entreprises sur le long terme, il promeut les administrateurs comme véhicules de la confiance au sein des organisations.

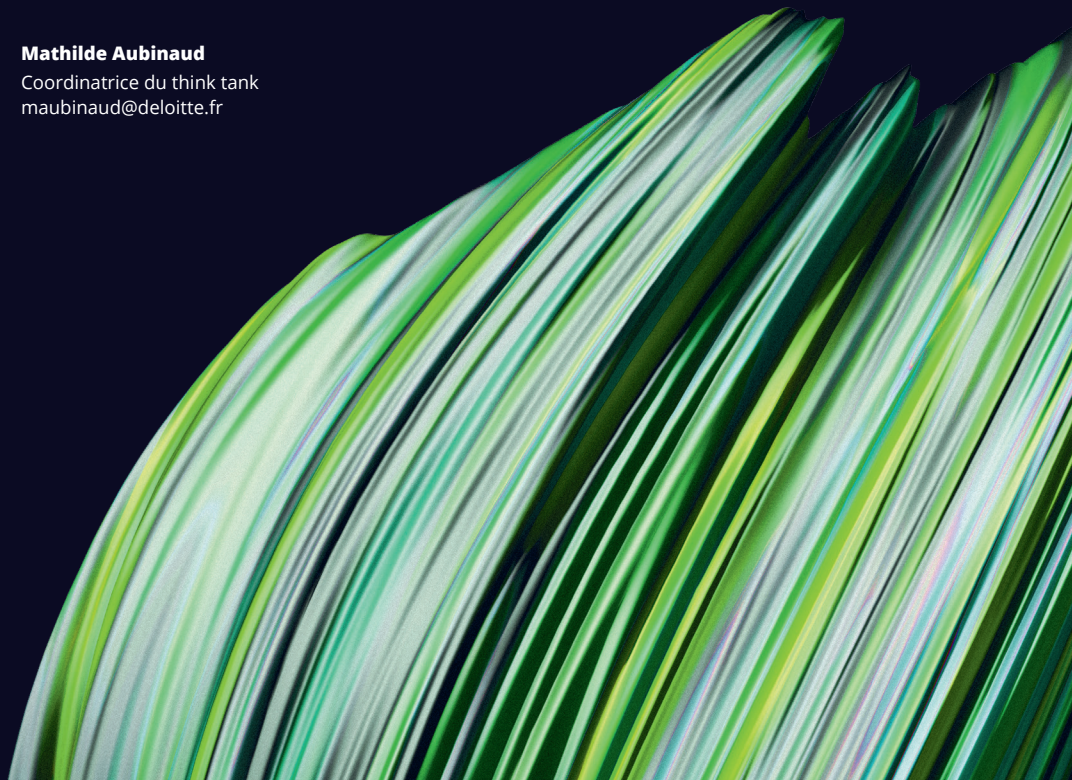
Pour rejoindre le think tank :

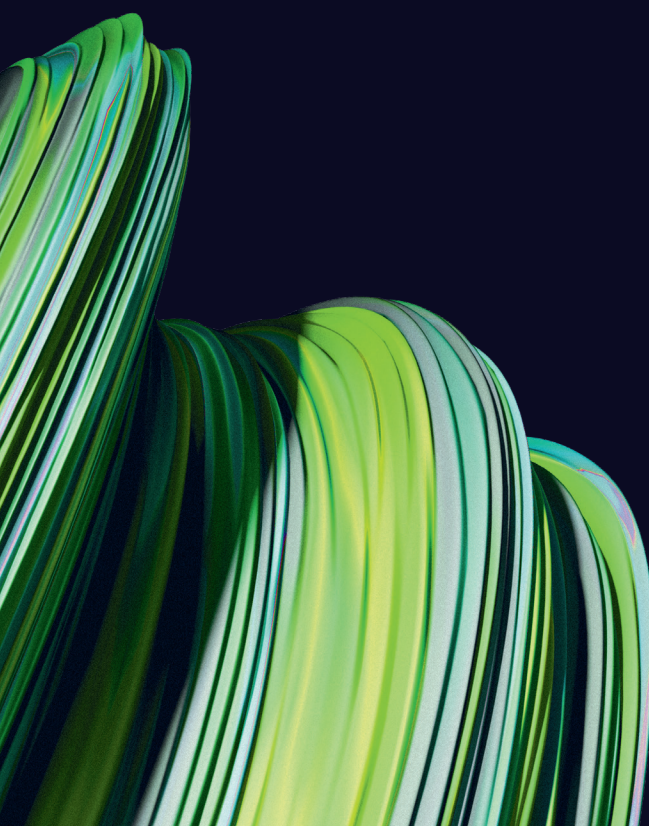
Ariane Buaille

Associée de Deloitte et Fondatrice du think tank
abuaille@deloitte.fr

Mathilde Aubinaud

Coordinatrice du think tank
maubinaud@deloitte.fr





Conception

Deloitte & Spintank

Direction artistique

Spintank

Impression

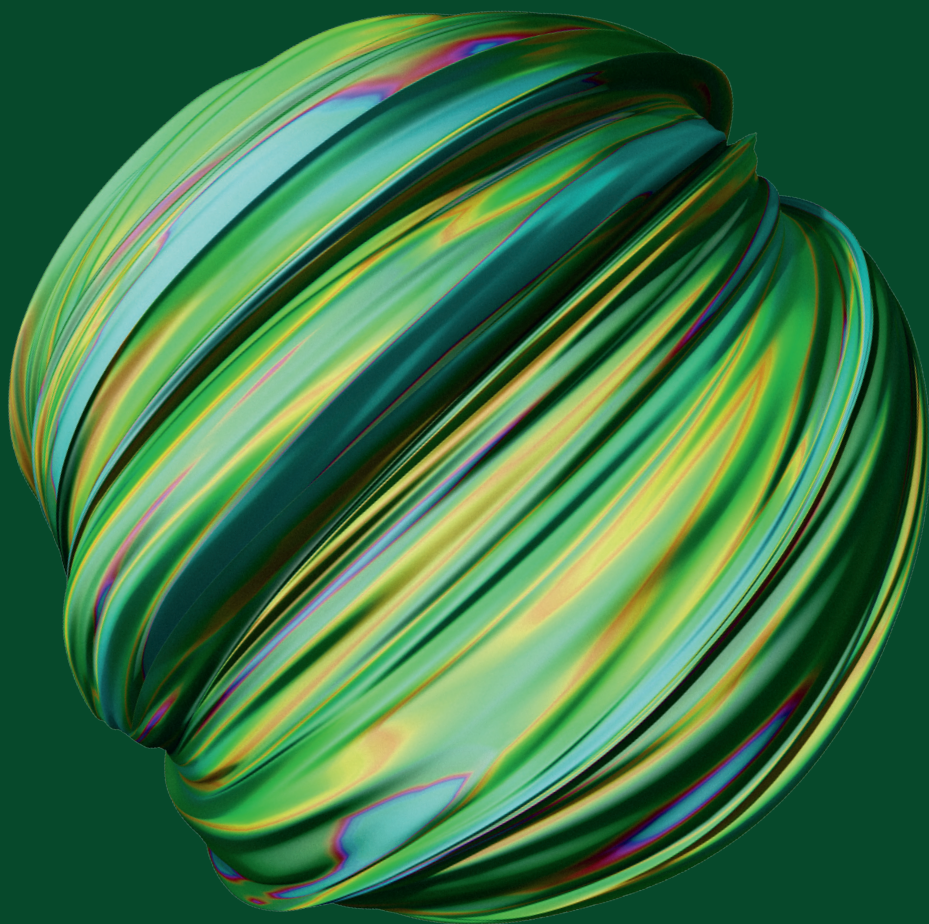
Impression réalisée en France
en décembre 2021 par Kossuth-Noël
(Paris), 600 exemplaires

Crédits photo

Portrait de Gianmarco Monsellato :
Joséphine de Rohan Chabot

Stock Art

Spin – Dynamic 3D Shapes
©Chroma Supply
www.youworkforthem.com



**CONFIANCE &
GOUVERNANCE**

Un think tank initié par **Deloitte**.