

L'entreprise durable



Howard
PARTNERS

Ce livre blanc est le résultat du travail collectif et gracieux des consultants, des fondateurs, des senior advisors du cabinet Howard Partners, ainsi que de personnalités engagées, qui partagent les mêmes valeurs, la même ambition, celle de contribuer à la construction d'un monde, où l'humain aura repris sa place.

Pourquoi défier l'impossible ?

Par Bertrand Piccard

L'impossible n'existe pas dans la réalité, il n'existe que dans notre esprit lorsque nous restons prisonniers de vieilles manières de penser et d'agir. En prenant conscience des paradigmes qui nous paralysent, nous devenons capables d'accomplir beaucoup plus de choses que ce que nous pouvions imaginer. Nos habitudes, nos croyances et nos certitudes, tous ces dogmes qui nous paraissent immuables, sont un poids bien plus qu'une force. Dans un ballon, vous lâchez du lest pour monter, et pendant votre ascension, vous trouverez d'autres courants aériens qui auront tous des directions et des vitesses différentes. Il vous suffira alors de choisir lequel vous sera le plus favorable. Dans la vie, c'est pareil. Il faut lâcher ses certitudes quand on a une décision à prendre, pour parvenir à être créatif. L'expérience m'a montré que la première réponse est le plus souvent issue de notre conditionnement, de notre altitude de croisière, et qu'il faut examiner d'autres options pour avoir accès à la conscience et à l'intuition. On peut même essayer de concevoir l'inverse de la première évidence, pour se donner un éventail de choix plus vaste. L'inverse ne sera pas forcément meilleur, mais il nous force à nous remettre en question et à envisager de changer de paradigme.

Un monde plus propre et rentable

Mon principal objectif lorsque je me suis lancé dans l'aventure du premier tour du monde en avion solaire n'était pas de battre des records du monde avec Solar Impulse, mais de montrer que les technologies propres et les énergies renouvelables pouvaient permettre d'accomplir des choses à priori impossibles. En remplaçant le paradigme « toujours plus de production » par la notion d'efficacité avec « toujours moins de gaspillage », Solar Impulse a pu voler jour et nuit sans aucun carburant. Pays développés et en développement peuvent tirer profit de toutes ces nouvelles technologies propres, qui représentent non seulement la plus belle des innovations au service de l'humanité, mais aussi la plus grande opportunité économique de ce siècle.

Si notre dépendance aux énergies fossiles était acceptable lorsqu'il y avait 2 milliards de personnes sur la planète, elle est devenue suicidaire avec 8 milliards. Nous sommes en train d'étouffer le monde, de polluer les océans et les sols, d'empoisonner la nourriture. Beaucoup sont conscients de la létalité de leurs actions mais essaient de faire durer le système le plus longtemps possible pour s'enrichir encore un peu plus. Il ne faut pas se résigner à accepter cet état de fait sous prétexte que c'est un mal nécessaire ou le prix à payer pour nous assurer une certaine qualité de vie. On a le droit de se défendre et de se protéger, et ce d'autant plus qu'une alternative est possible.

Mais pour arriver à convaincre les grands décideurs, il faut parler leur langage, celui du profit et de la création d'emplois. Un monde à la fois plus propre, plus durable, plus juste, plus efficace, plus respectueux de la biodiversité et du climat, doit être financièrement rentable pour séduire. J'ai voulu prouver que c'est bien le cas, en poussant la Fondation Solar Impulse à identifier, expertiser et labéliser 1000 solutions technologiques capables de protéger l'environnement de façon lucrative dans les domaines de l'eau, de l'énergie, des infrastructures, de la mobilité, des processus industriels et de la production agricole. On m'avait prédit que ce serait impossible ? Nous l'avons pourtant fait.

En fournissant une énergie renouvelable moins coûteuse, en rendant les procédés industriels, les constructions et la mobilité plus efficaces, en réduisant le gaspillage et les déchets, en entrant dans une économie circulaire, ces solutions propres et rentables sont un formidable levier pour une croissance économique qualitative plutôt que quantitative. Elles offrent une meilleure opportunité de développement fondée sur le remplacement de ce qui pollue par ce qui protège l'environnement. Consommer mieux, plutôt que consommer plus, tel est le but à portée de main, si nous utilisons les technologies modernes plutôt que celles inventées au début de l'ère pétrolière.

La volonté de sortir plus fort de la crise

Alors même que la crise due à la Covid-19 n'est pas terminée et que beaucoup de gens en souffrent encore, certaines voix s'élèvent pour revenir « à la normale ». Mais qu'est-ce que cela signifie ? Avant la crise, la situation était-elle « normale » ? Je ne le crois pas. Notre société était fragile, polluante et socialement inéquitable. Déjà affectée par les changements climatiques, elle a été terrassée par une pandémie. Est-ce vraiment cette société-là que nous voulons retrouver ? Cette crise, comme les autres, est révélatrice d'un dysfonctionnement.

On peut se dire que les difficultés sont là pour nous détruire, et nous en souffrirons d'autant plus, coupés que nous serons d'une compréhension plus large. Nous pouvons au contraire décider de comprendre que la vie nous oblige avec force à nous remettre en question. Nous nous mettrons alors à chercher le fonctionnement qui nous manquait précédemment, pour essayer de ressortir de la crise plus forts qu'en y entrant. A titre personnel et collectif, chacun doit trouver de nouveaux outils, de nouvelles ressources et de nouvelles capacités de résilience pour évoluer. Nous n'avons pas le choix de ce que la vie nous amène, mais nous avons le choix de ce que nous en ferons. La vie n'est-elle pas la plus grande de toutes les aventures, avec son lot de doutes et d'incertitudes, de rebondissements et d'émotions, mais aussi d'enseignements ? Refuser cela nous fait passer à côté de tout ce que nous pourrions en apprendre et nous enferme dans la souffrance. En ce sens, l'aventure est une crise qu'on accepte, et la crise une aventure qu'on refuse.

Nous devons saisir, dès aujourd'hui, l'opportunité qui se présente à nous pour remettre les valeurs importantes de l'existence au centre de nos priorités et décider en pleine conscience de la suite que nous voulons donner à cette crise. Sinon, elle sera inutile et d'autres viendront.

Puisse la lecture de ce livre blanc nous aider tous dans cette voie. Il est rédigé par les associés et senior advisors du cabinet Howard Partners et son écosystème de partenaires et clients, pour expliquer les ingrédients nécessaires au changement. J'en partage les nombreuses valeurs, une vision du monde de demain, et la confiance que l'être humain est capable d'y arriver. L'esprit de pionnier doit nous animer pour transformer les individus, les entreprises, la société, et agir avec responsabilité et éthique. D'autant plus que les technologies propres nous permettent enfin de concilier le développement économique avec le souci de protéger la qualité de vie de l'Humanité.

Je vous souhaite une bonne lecture, et surtout une fructueuse découverte de toutes les opportunités à saisir aujourd'hui.

Dr Bertrand Piccard, Psychiatre et Explorateur, Initiateur et Président de la Fondation Solar Impulse

Biographie de Bertrand Piccard



© Demange

Sa double identité de médecin et d'explorateur fait de Bertrand Piccard une voix écoutée au sein des plus grandes institutions qui le considèrent aujourd'hui comme un leader d'opinion influent sur les thèmes de l'innovation et de la durabilité. Orateur indépendant, affilié à aucun lobby ou parti politique, il est aujourd'hui un conseiller crédible dans la recherche de nouvelles solutions sociétales et une personnalité abondamment sollicitée pour des conférences publiques et privées.

C'est dans son ADN depuis 3 générations de sortir des sentiers battus, d'explorer et de réaliser l'impossible, comme il le fit lors de ses deux tours du monde, en ballon sans escale et plus récemment en avion solaire. Si les abysses et la stratosphère attirèrent son père et son grand-père, ce sont les grands défis de notre époque qui fascinent Bertrand. D'avantage que de nouveaux territoires, il aspire à découvrir de nouvelles façons de faire et de penser pour améliorer la qualité de vie sur terre.

Bertrand Piccard est l'initiateur et le visionnaire à l'origine de Solar Impulse, le premier avion zéro-carburant à l'autonomie perpétuelle. Avec sa femme Michèle, il a conçu ce projet comme une plateforme largement reconnue pour sensibiliser le public et encourager l'action politique en faveur des technologies propres et des énergies renouvelables. Dans la suite de ce succès, il vient de terminer, avec sa fondation Solar Impulse, l'identification et la labélisation de 1000 solutions technologiques capables de protéger l'environnement de façon financièrement rentable. Lors d'un nouveau tour du monde, il s'est engagé à les amener aux gouvernements et grandes entreprises pour les encourager à adopter des politiques énergétiques et écologiques beaucoup plus ambitieuses.

SOMMAIRE



1. Le développement durable : pourquoi la prise de conscience est-elle si difficile ?
2. Science et conscience
3. Réconcilier le temps long et le temps court
4. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)
5. Être une entreprise responsable, l'opportunité de revisiter ou de réaffirmer sa raison d'être
6. Vers une approche plus comptable de la performance extra-financière
7. Mesurer l'impact d'une entreprise en matière de durabilité
8. Être un leader engagé dans le développement durable n'est pas du marketing !
9. Paroles de ...

1

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : POURQUOI LA PRISE DE CONSCIENCE EST- ELLE SI DIFFICILE ?



« L'homme est grand en ce qu'il se connaît misérable. »

Blaise Pascal

Malgré les avancées scientifiques et technologiques, l'humain devra toujours vivre dans la rationalité limitée.

L'humain est un animal qui a conscience de sa finitude et des limites de sa connaissance. L'incertitude qui en découle est naturellement source de peurs, l'humain, comme tout animal, ayant peur de ce qu'il ne comprend pas, de ce qu'il ne maîtrise pas. La démarche scientifique repousse sans cesse les limites de la connaissance, bien que l'humain, dans sa caverne, faisant allusion à l'allégorie de Platon, reste encore ignorant d'une grande partie de la vérité et de la compréhension du monde qui l'entoure.

De fait, la volonté de pouvoir prédire demain nourrit les plus grands fantasmes, dont les recherches en intelligence artificielle cherchant à maîtriser ce qui ne s'est pas encore produit. L'humain essaie de se rassurer en anticipant son futur pour mieux en maîtriser sa destinée. Avant, les oracles parlaient. La complexité croissante de notre monde, du fait de communications facilitées, accélérées et multiples, rend particulièrement illisibles l'ensemble des conséquences de nos actes, aussi bienveillants soient-ils, tel le battement d'ailes du papillon en Asie. En prendre conscience est probablement déjà un grand pas. Vouloir combattre la mort, rallonger la vie, l'aseptiser, ne serait-il pas une forme de renoncement à notre humanité, à nos faiblesses, à nos doutes, à nos incertitudes ? Une vie sans surprise, qui plus est, éternelle, mériterait-elle toujours la dénomination de « vie » ? Certes, le progrès, notamment scientifique, comme les vaccins ou demain la radiologie « augmentée », contribue à un « mieux vivre » de l'humanité, dans son ensemble, bien que tous les individus ne pourront pas accéder à ce progrès.

Au-delà de cette notion d'équité, cette quête de l'absolue maîtrise des aléas de la vie va rapidement se confronter au but, à l'essence, à l'enjeu. Les nouvelles technologies viennent brouiller le message et rendre poreuse la frontière entre virtualité et réalité. **Ce n'est que le discernement individuel, sa capacité à s'interroger, à douter de ses propres convictions, à se confronter à l'autre, qui permettent à (se) comprendre et à agir.**

La vie est consubstantiellement un danger. N'est-ce pas le risque, cette épée de Damoclès qui nous rend vivants ? N'est-ce pas les émotions, les peurs et les surprises qui nous animent au quotidien ? Il est vrai que l'équilibre est très subtil pour l'humain, partagé entre vouloir essayer de maîtriser, à tout prix, son devenir ou s'en remettre à des croyances, abandonner son libre arbitre face à l'improbable. « Ce qui donne un sens à la vie donne un sens à la mort. » nous propose Antoine de Saint-Exupéry.





Les nouvelles croyances, face aux incertitudes grandissantes d'un monde qui se complexifie.

Pour contrecarrer l'incertitude, source de peurs, les humains ont développé de nombreuses croyances, des constructions mentales, cherchant à expliquer le hasard, et surtout la fin et le sens d'une vie. C'est dans cette quête absolue que les religions ont apporté, pour les croyants, et apporte des réponses à l'absence de certitudes. En réponse au dogme religieux, le siècle des Lumières et la raison, la Révolution Française qui s'en est suivie, les progrès scientifiques sont ensuite venus défier ces croyances, rejetant aussi la démarche spirituelle, d'élévation et de dépassement de soi.

L'avènement du libéralisme et du consumérisme a, pendant de nombreuses années, nourri les aspirations de multiples générations, qui pouvaient voir dans l'accès aux biens, une forme de réalisation de soi, se traduisant même par l'oubli de l'essence-même de la vie. Pour autant, le besoin de spiritualité, c'est-à-dire de compréhension de soi, est toujours resté, et est même consubstantiel à la condition humaine.

Les crises successives ont chamboulé la relation paternaliste qu'entretenaient les salariés vis-à-vis de leur employeur. Ainsi, dans des marchés de plus en plus matures, la réalisation au travers du travail et donc de la consommation a pu perdre de son sens.

Ce constat a été amplifié par l'émergence des nouvelles technologies, qui ont permis un accès débridé à l'information, qui plus est, sous le diktat de l'instantanéité. Or, toute avancée doit s'accompagner d'un progrès éthique. A l'instar de la découverte du nucléaire, les humains ont pu créer des outils de réel progrès, comme l'énergie nucléaire, mais également des armes de destruction massive. Cette question de l'équilibre du progrès technologique et de l'éthique se pose en recherche génétique, avec le spectre de l'eugénisme.

Ainsi, la mise à disposition de l'information à tous a vu la naissance de journalistes en herbe, de fake news, la remise en cause des institutions, notamment par l'élaboration de complots plus ou moins farfelus. L'accès accru à l'information ne s'est pas accompagné de la capacité de discernement des individus, de leur capacité à prendre du recul, de penser par eux-mêmes, ce que l'instantanéité ne favorise pas non plus.

Les démocraties sont de plus en plus piégées entre « principe de précaution », directives liberticides et appel aux responsabilités individuelles. **Le processus de la fragmentation de la société, qui prend racine sur de nouveaux dogmes, est bien enclenché.** Le mécanisme psychique est pourtant un classique du genre. Les crises déstabilisent de facto l'ordre établi, les habitudes, accentuent les incertitudes et les rendent encore moins supportables. Ces incertitudes engendrent des réflexes primaires, des peurs, que les humains ont, depuis la nuit des temps, cherché à combler par des croyances en tout genre. Prospérant sur le terreau des complotismes, ces nouveaux dogmes en deviennent même, à proprement parler, des religions, qui, loin de rassembler les hommes et les femmes, les opposent.



La crise actuelle, comme toutes les crises d'ailleurs, est révélatrice de dysfonctionnements et encourage les croyances clivantes.



Dénués d'un véritable dialogue, la neutralité, le doute ne peuvent plus même être tolérés. Les défenseurs de ces dogmes cherchent à tout prix, à convaincre, à évangéliser, quitte à pourchasser des « impies », dont les questions dérangeantes viendraient fissurer les armures qu'ils ont eu tant de mal à se confectionner, pour s'arranger avec leurs peurs et ainsi supporter l'inconnu. Il faut bien admettre que cette rationalité, tant revendiquée, devient de plus en plus limitée, tant les individus, dont les dirigeants, ne peuvent assurément mesurer les répercussions de leurs paroles, de leurs actes, dans une société de plus en plus complexe, où une information à la qualité douteuse, se propageant à la vitesse des réseaux sociaux, n'est finalement plus synonyme de pouvoir. Aujourd'hui encore plus, le battement d'ailes d'un papillon peut créer un cataclysme de l'autre côté de la planète, et en un temps record !

Face à un danger, il existe 3 types de réactions. La première consiste à réagir à l'agresseur, par l'attaque. La seconde, à fuir. La troisième, à ne pas bouger, totalement sidéré. Il semblerait que dans le monde animalier, c'est bien cette troisième option qui présente les meilleurs résultats de résilience. Face à la crise et ses incertitudes, les individus ont tendance à se replier sur eux-mêmes, chercher absolument des réponses, des croyances auxquelles se rattacher pour oublier l'inconnu, ce sel de la vie, et combattre ses propres peurs. Ces croyances trouvent refuge dans des communautés, qui ne font que les alimenter, les renforcer, en éliminant toute forme de remise en cause, de questionnement ou de dialogue.

Le repli sur soi, le culte de l'individu détruisent le sens du commun, du projet collectif.

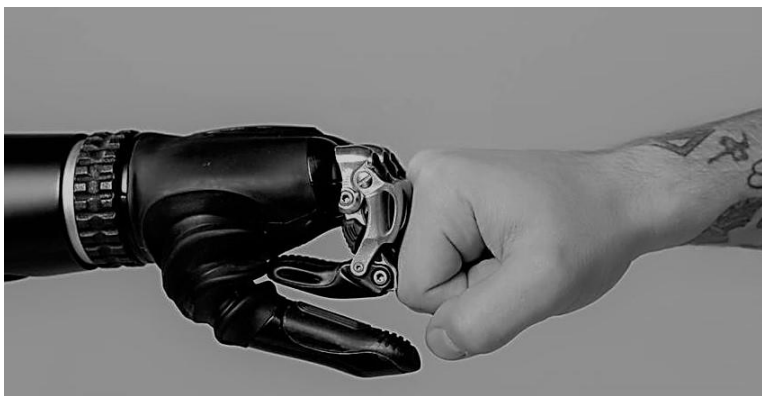
C'est toute la différence entre autonomie et indépendance. A l'inverse de l'indépendance, l'autonomie, c'est certes accepter sa singularité, l'assumer, la faire reconnaître, et s'inscrire dans un collectif, celui de l'entreprise ou de la société. Or, les réseaux sociaux accompagnent cette fragmentation, chaque individu recherchant un groupe, une communauté qui lui ressemblent, et au travers de laquelle il se construit une identité. De fait, le parcours idéal, le standard n'existent plus, ce qui, finalement, est émancipateur et libérateur des individualités. L'individu appartient à plusieurs communautés, et possède une identité multiforme, complexe. Il reste toujours cet enjeu de pouvoir. Des tribus aux équipes, notre volonté de pouvoir a dicté les comportements depuis des siècles. La technologie aujourd'hui offre de nouvelles possibilités d'exercer le pouvoir en fonction de ses préférences personnelles. La production sera personnalisée à outrance, dans le seul but de contrôle et de responsabilisation des consommateurs. La consommation devient un acte personnalisé de cocréation. Les individus peuvent exercer une autorité quasi-divine sur leurs vies et utilisent ce pouvoir pour fabriquer et moduler tout, de nos maisons à nos jeans, jusqu'à nos gènes. **L'individu est devenu Dieu.**



Un peu de fiction ... Les nouvelles technologies favorisent une personnalisation quasi-automatique, nos appareils connectés apprenant intelligemment nos goûts et nos préférences, permettant des achats intelligents et des environnements émotionnellement réactifs. Nos habitats nous connaîtront par nos battements de cœur et ajusteront la température, le divertissement et l'art en fonction de nos préférences déclarées et imputées. Les magasins modifieront les affichages en fonction d'un simple scan client, rendant les interactions en personne aussi adaptatives que la page d'accueil Amazon. La technologie fait partie intégrante d'un écosystème intelligent et adaptable autour des individus. Les produits s'adapteront automatiquement à nos besoins.

Les emplois, les logements, les soins de santé et les appareils vont regrouper les données entre les sources pour obtenir de meilleures recommandations et résultats personnalisés. La biométrie et les capteurs mesureront les émotions changeantes et le bien-être, en comprenant comment un achat passé nous a satisfaits (ou non). Les recommandations de produits prendront en compte l'ensemble de l'individu, son avenir et les données personnelles. Les prix seront personnalisés en fonction de mesure à la demande comme la volonté individuelle de payer et les mesures d'approvisionnement comme la disponibilité des stocks locaux. Les valeurs personnelles seront à l'avant-plan des décisions, car le Big Data aidera la prise de décision. La médecine sera plus personnalisée et la génomique permettra un contrôle ciblé des résultats en matière de santé. Modularité, mixage et personnalisation deviendront l'attente. Cette ère d'options marque la fin des expériences normalisées. La personnalisation sans fin implique et invite à la participation et à l'expression de soi. Standard sera simplement le point de départ que nous créons de plus en plus notre propre monde grâce au contrôle, la personnalisation et la création.

La montée en puissance des nouvelles technologies pose la question de la place de l'humain dans sa cohabitation avec les machines.



Ainsi, savoir définir ce qu'est l'humanité devient primordial, voire essentiel. Deux visions peuvent s'opposer.

D'un côté, une vision plutôt rationnelle et prédictive, qui s'appuie sur l'exemple de la possible influence des élections américaines via Facebook, indique que l'on pourrait décrire et contrôler une personnalité au travers de cinq critères, cinq malheureuses données, laissant l'humain à une entité simple.

De l'autre, une vision plus intuitive met en avant une définition plus "sociale", précisant que l'humain se caractériserait au travers du langage, de l'intelligence, de la gratuité. Le langage permet à l'humain de dire ce qui n'est pas, d'évoquer un futur, voire de mentir. Le mensonge serait aussi une caractéristique de l'humanité, source d'émotions. "L'homme est de glace aux vérités ; il est de feu pour les mensonges." nous indique Jean de la Fontaine. Le langage, singularité de l'humanité, est à la fois un levier et une arme. Seul le discernement personnel permet de distinguer l'intention de la parole.

Ainsi, l'intelligence, instrument de la conscience, permet à l'humanité de ne pas agir de manière automatique, selon des processus prédéfinis, mais de faire preuve de discernement, de créativité, d'adaptation, en tenant compte de données émotionnelles, irrationnelles, du monde qui l'entoure. **L'intelligence s'oppose au simple instinct animal, et vient défier l'être, son essence, dans le collectif.** L'enjeu repose sur sa propre conception de la relation aux autres, de ses propres valeurs, du sens que l'on souhaite donner à sa vie. Enfin, la gratuité illustre le plus beau des cadeaux fait par un humain, le fait qu'il puisse agir sans attendre un quelconque retour, qu'il soit mercantile ou émotionnel, pour le bien de l'humanité, du collectif. Ainsi, il écrit de la poésie, peint, chante. Il prête secours, il assiste, il aide, juste parce qu'il a envie de le faire. Cette gratuité va évidemment à l'encontre des valeurs purement économiques et de l'organisation de la société. L'humain s'inscrit ainsi dans le temps long, pour la pérennité de son espèce.



Tout le monde n'est pas logé à la même enseigne en matière de collectif !

La notion d'autonomie, donc de responsabilité individuelle, requiert à la fois le sens du collectif, du ciment du vivre ensemble, de la solidarité, et de la compréhension de son être, de l'impact de ses paroles et de ses actes. **Certains pays, certaines cultures, notamment asiatiques ont su créer le sentiment du collectif, au-delà de la reconnaissance de l'individu.** Le culte des aïeux, le projet commun sont plus affirmés, rendant d'ailleurs ces cultures moins inclusives, et plus dominantes. D'autres privilégient la reconnaissance de l'individu et de la liberté, mais restent en proie à la construction et à la pérennité d'un collectif. C'est assez le cas de pays latins, la France comprise, qui rencontre aujourd'hui des difficultés à faire émerger et matérialiser ce sens du collectif et de la solidarité. Ainsi, souvent les politiques d'intégration peuvent être mises à mal par la faiblesse du projet commun. Enfin, quelques cultures ont su à la fois proposer un collectif fort, souvent incarné par un rêve, une ambition, tout en reconnaissant les individus et leurs singularités. Ils sont souvent décriés par un système d'intégration jugé plus communautaire. Pour autant, ils font toujours rêver. Les Etats-Unis, même s'ils sont décriés pour un libéralisme jugé très radical, voire inhumain, restent un pays d'intégration, avec un vrai sens du collectif. Demandez à un latino, un afro-américain ou un WASP, comment il se définirait. Il vous répondrait « américain ! », puis évoquera sa communauté. Les pays nordiques, comme l'Allemagne, savent aussi d'une certaine façon développer ce sens du commun et de la responsabilité individuelle. Le comportement très civique des citoyens de ces pays en est la preuve.



La place de l'Etat, la culture de la gouvernance du pays, sont autant de critères qui permettent ou pas de favoriser l'émergence de ce sens du commun, en s'appuyant sur la prise de conscience individuelle des responsabilités. La prise de conscience de l'enjeu du développement durable ne peut se faire sans une évolution des cultures et des comportements des citoyens. **Seul le développement d'un projet commun puissant et inclusif, passant aussi par la responsabilisation des individus, semble être le seul chemin possible pour une prise en compte des enjeux de développement durable dans la société, dans l'économie.** L'éducation des citoyens par l'information, des relations plus adultes entre état et population, et non infantilisantes, basées plus sur des interdits que sur la définition de marges de manœuvre, l'engagement du politique dans le temps long et non dans la course au temps court des réélections, ne peuvent pas être décorréliées des enjeux qui se présentent à l'humanité, au titre du développement durable, au titre de sa pérennité.

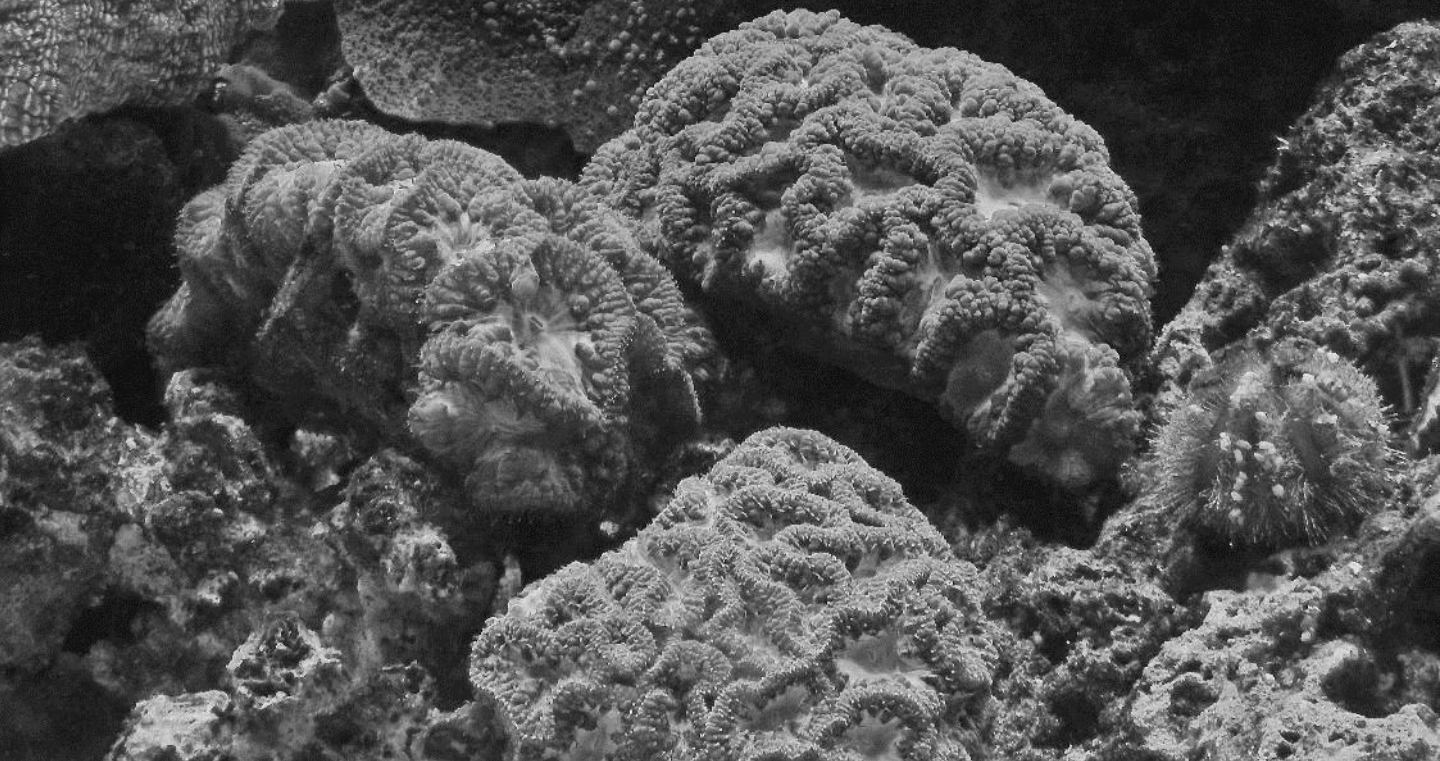
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : POURQUOI LA PRISE DE CONSCIENCE EST-ELLE SI DIFFICILE ?

Ce qu'il faut retenir

- L'être humain est partagé entre la volonté de maîtriser à tout prix son destin et la facilité de s'en remettre à ses croyances.
- Les fake news nous confortent dans nos croyances en se propageant 6 fois plus vite que les articles fondés et prouvés.
- La culture, propre à chaque géographie, est un levier puissant pour développer le sens commun et la responsabilité individuelle nécessaires à l'émergence d'un nouveau modèle de développement centré sur l'Homme et le long terme.

2

SCIENCE ET CONSCIENCE



*« Conscience ignorante de la science
n'est que ruine des ânes »*

Source inconnue

Une prise de conscience tardive des enjeux de développement durable qui s'accélère

Le développement durable se définit comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »¹

Le rôle des **entreprises** dans la poursuite de cet objectif est apparu de manière évidente dans les années 1990, à la suite de controverses impliquant la responsabilité sociale de grandes multinationales à l'égard des populations locales : travail des enfants pour Nike (1996) et mort de plus d'un millier de travailleurs dans l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza abritant les ateliers de confection de prêt à porter des sous-traitants de plusieurs distributeurs étrangers, dont Auchan et Carrefour (2013).



Les réalités du réchauffement climatique et de l'accroissement des inégalités sociales, devenues tangibles pour beaucoup, ont largement contribué à faire prospérer le concept de développement durable auprès des **citoyens**, séduisant pour certains et vital pour d'autres.

Les **leaders politiques et économiques** ont, quant à eux, bien compris la portée systémique des risques liés à ces réalités. A l'heure où cet article est écrit, le creusement des inégalités est au cœur des discussions de Davos, lesquelles font écho à l'appel, en octobre dernier, de la directrice générale du FMI, Kristalina Georgieva, à la tenue d'un nouveau « Bretton Woods », constatant « un désespoir humain incalculable face à d'énormes perturbations et à une pauvreté croissante pour la première fois depuis des décennies. »² Toujours à l'heure où cet article est écrit, la BCE, en la personne de sa présidente Christine Lagarde, annonce la création d'un centre sur le changement climatique, sous la forme d'une nouvelle entité qui sera opérationnelle très rapidement, afin de définir et d'orienter l'agenda climatique de la Banque centrale. Il en va maintenant de la stabilité financière et économique !³

Notes :

¹ Notre avenir à tous (Our Common Future), publication rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland et utilisée comme base au Sommet de la Terre de 1992.

² Covid : le creusement des inégalités au cœur des discussions de Davos, article publié le 25/01/2021 dans Les Echos.

³ Climat: la BCE donne des gages sur son verdissement, article publié le 25/01/2021 dans Les Echos.



La bonne volonté à l'épreuve de la schizophrénie et des dogmatismes

Notre quotidien ne nous prédispose pas à la poursuite du bien commun. Installés dans le confort des promesses mercantiles de réponses immédiates et personnalisées à nos moindres envies, le soi et l'instant deviennent notre seul référentiel. Nous finissons par craindre les autres et l'avenir. Compliqué, sur cette base, d'envisager avec confiance un nouveau mode de développement reposant sur la solidarité avec nos contemporains et avec les générations futures. Et lorsque nous souscrivons à ce projet, et quelles qu'en soient nos motivations, il nous arrive de prôner les vertus de la frugalité et de céder dans la minute à l'appel de la dopamine libérée dans le cadre du circuit de la récompense activé par la consommation. Au mieux sommes-nous schizophrènes, au pire sommes-nous dogmatiques ou les deux !

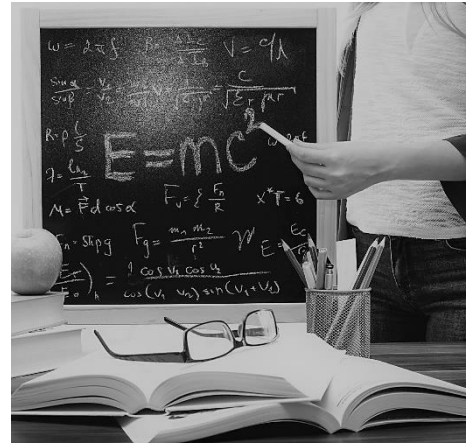
Cette prise de conscience émerge, en effet, dans un contexte de vacuité spirituelle qu'elle soit religieuse ou philosophique, d'absence de projets de société, le tout couplé à une crise du savoir, constituant un terreau fertile pour tous les fanatismes.

L'écologie a ainsi pu être élevée au rang d'une religion et ses plus fervents défenseurs en prophètes avec lesquels il devient difficile de composer. Leurs commandements n'étant par définition ni scientifiquement, ni démocratiquement fondés :

- S'est-on seulement assuré qu'ils produisent les effets escomptés ?
- A-t-on évalué leurs incidences au-delà des effets escomptés, dans le temps et sur tous les continents ?
- Sont-ils économiquement viables ?
- Sont-ils socialement acceptables ?
- Sont-ils plébiscités par les populations ?

Il devient urgent de réinscrire l'écologie et l'ensemble des réflexions autour du développement durable dans une démarche scientifique et dans le débat démocratique, pour trouver et mettre en œuvre des solutions à la hauteur des enjeux qui se présentent à nous.

Il y a là une vraie question éducationnelle. La recherche d'une solution scientifiquement fondée suppose une compréhension du monde qui nous entoure. Il s'agit d'observer les phénomènes, les étudier dans leur ensemble, en comprendre les causes et les effets et en accepter la complexité avec ses inconnues sans céder à la peur et aux croyances ou à la tentation des raccourcis intellectuels. Cette démarche est nécessairement pluridisciplinaire compte tenu de la portée systémique du sujet. Il ne peut pas être question, par exemple, de trouver des solutions en réponse à la seule urgence climatique sans tenir compte des incidences économiques et sociales qu'elles impliquent. Il s'agit de définir des trajectoires soutenables. A titre d'illustration, la Pologne, dépendante énergétiquement à 77% du charbon, s'est engagée à fermer ses dernières mines en 2049, moyennant un investissement de 33 milliards d'euros dans le nucléaire et les renouvelables (éolien offshore notamment) avec à la clé la création de 300 000 emplois, soit plus que les 80 000 emplois de mineurs menacés.



De la nécessité de rationaliser les débats pour prioriser les combats

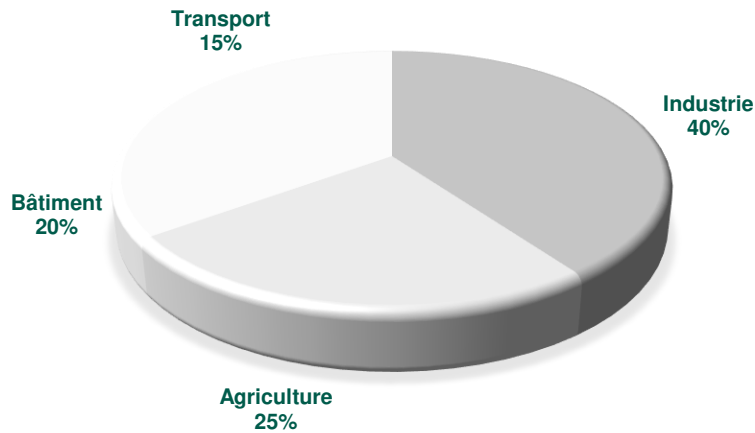
Cette démarche sera d'autant plus robuste que les orientations et les solutions auront été débattues. Cela suppose de faire accepter la pluralité des opinions et de restaurer la voie du dialogue pour fédérer les individus autour d'un projet commun, sans céder à la facilité du manichéisme favorisé par les réseaux sociaux qui tend à réduire les termes du débat et à radicaliser les positions.

Au final, le véritable enjeu consiste en la mise en place d'une gouvernance qui favorise la stabilité et le recentrage du corps social sur un projet commun générant de la solidarité et une nouvelle forme de reconnaissance de chacun dans un collectif. Dans les états démocratiques, remettre en place une gouvernance vertueuse implique d'être plus transparent sur les conséquences des décisions prises (ex : analyse bénéfiques / risques du mix énergétique sous toutes ses dimensions : souveraineté, économie, environnement, social...) dans une logique de « coût complet » (ex : y compris traitement des déchets et démantèlement des centrales pour l'énergie nucléaire, recyclage des éoliennes et des panneaux photovoltaïques solaires, coût de l'érosion de la biodiversité...), sans pour autant céder à la facilité du principe de précaution, trop souvent érigé comme un prétexte à l'inaction.



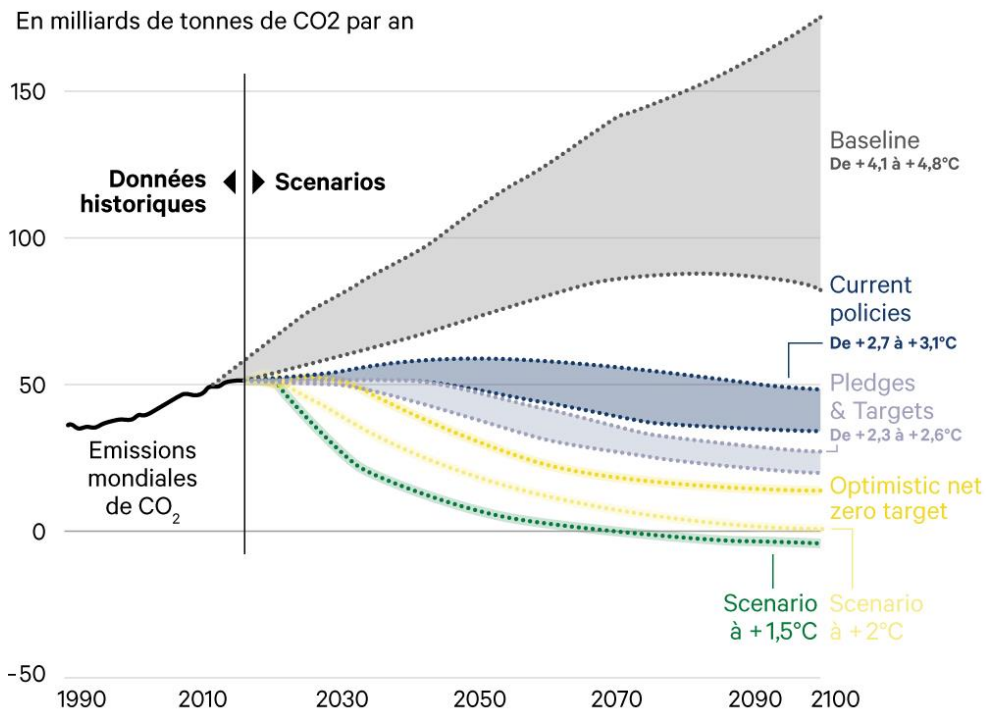
Dans son 5ème rapport de synthèse intitulé « Changements climatiques 2014 : rapport de synthèse » adopté en novembre 2014, le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) précise que « l'influence humaine sur le système climatique est claire », que « le réchauffement du système climatique est sans équivoque » et que « les émissions de gaz à effet de serre ont augmenté depuis l'ère préindustrielle... » et que « leurs effets ... sont, avec une probabilité extrêmement élevée, la cause dominante du réchauffement climatique observée depuis le début du XXème siècle ».

[Figure 1] Les activités humaines sont les principales responsables des émissions de gaz à effet de serre.



Source : Rapports du GIEC

[Figure 2] Le niveau des émissions de gaz à effet de serre influe sur le réchauffement climatique.















Source : Our world in data // Les Echos Planète

Les changements climatiques vont présenter, au cours des prochaines décennies, de nombreux risques pour nos sociétés. Dans certains cas, ces changements vont amplifier des risques déjà existants ; dans d'autres cas, des risques nouveaux apparaîtront.

Si certains de ces risques seront limités à un secteur ou à un continent, d'autres auront des effets en cascades, multipliant les menaces pesant sur nos sociétés.

[Figure 3] Le réchauffement climatique a des conséquences physiques et économiques sur les activités humaines.

L'accord de Paris prévoit de contenir d'ici à 2100 le réchauffement climatique « nettement en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5°C ». L'atteinte de cet objectif est hautement improbable. Les recherches actuelles indiquent que le scénario d'un réchauffement de 3 à 4°C est le plus probable tout en n'excluant pas celui d'un réchauffement de plus de 5°C.

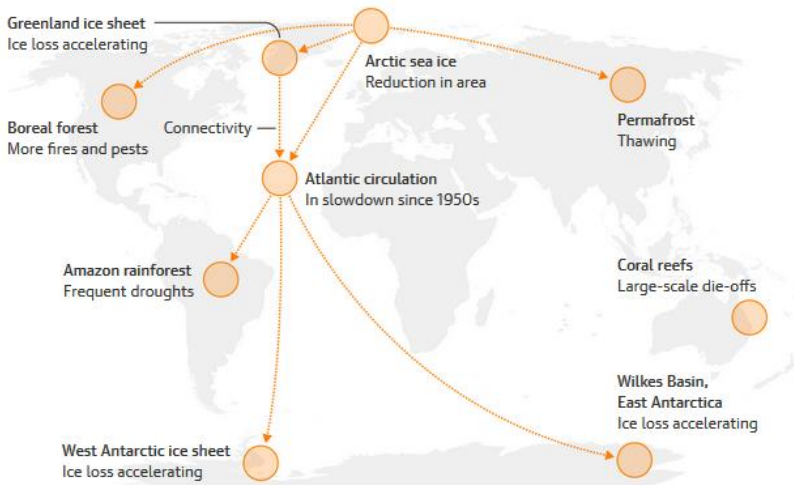
Warming by 2100	<2 °C		3 °C	5 °C
	1.5 °C	2 °C		
Physical impacts				
 Sea-Level Rise (cm)	0.3-0.6 m	0.4-0.8 m	0.4-0.9 m	0.5-1.7 m
 Coastal assets to defend (\$tn)	\$10.2tn	\$11.7tn	\$14.6tn	\$27.5tn
 Chance of ice-free Arctic summer	1 in 30	1 in 6	4 in 6 (63%)	6 in 6 (100%)
 Tropical cyclones: Fewer (#cat 1-5) Stronger (# cat 4-5) Wetter (total rain)	-1%	-6%	-16%	Unknown
	+24%*	+16%	+28%	+55%
	+6%	+12%	+18%	+35%
 Frequency of extreme rainfall	+17%	+36%	+70%	+150%
 Increase in wildfire extent	x1.4	x1.6	x2.0	x2.6
 People facing extreme heatwaves	x22	x27	x80	x300
 Land area hospitable to malaria	+12%	+18%	+29%	+46%
Economic impacts				
 Global GDP impact (2018: \$80tn)	-10%	-13%	-23%	-45%
 Stranded assets	Transition: fossil fuel assets (supply, power, transport, industry)		Mixed: some fossil fuel assets mothballed, some physical stranding	Physical: uninhabitable zones, agriculture, water-intensive industry, lost tourism etc
 Food supply	Changing diets, some yield loss in tropics		24% yield loss	60% yield loss, 60% demand increase
 Insurance opportunities	New low-carbon assets and infrastructure investment (e.g. CCS)		Increasing demand to manage growing risks	Minimal: recession, tensions, high and unpredictable risks

Source : CRO Forum – ERI 2019 – The Heat is On – Position paper

[Figure 4] Les phénomènes climatiques sont interdépendants les uns des autres

Un point de basculement, ou « tipping point » dans le système climatique est un seuil qui, lorsqu'il est dépassé, peut entraîner de grands changements dans l'état du climat. Certains mécanismes de rétroaction sont réversibles (par exemple, la fonte des glaces marines en l'espace de 50 à 100 ans) alors que d'autres sont irréversibles (par exemple, la libération de protoxyde d'azote avec le dégel du pergélisol).

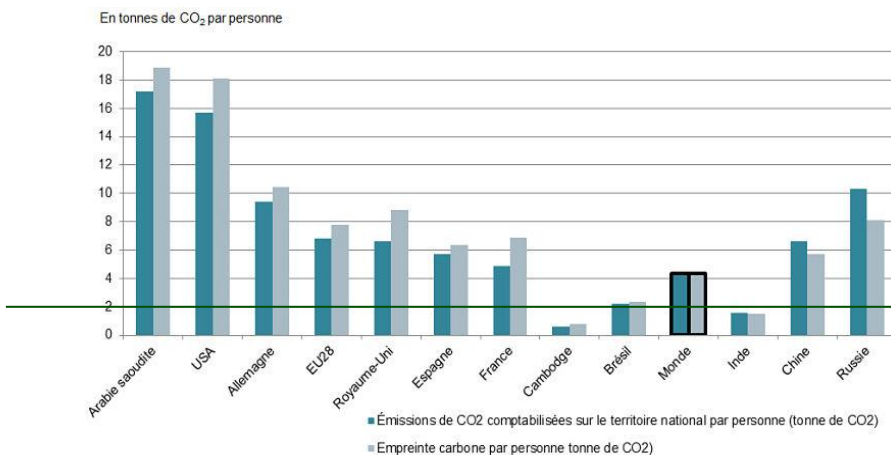
Par ailleurs, le franchissement d'un seuil au niveau d'un élément du système climatique peut en amener un autre à basculer dans un nouvel état. Ce sont ce qu'on appelle des points de basculement en cascade. La fonte de la glace en Antarctique occidentale et au Groenland modifierait considérablement la circulation océanique. Ce processus pourrait entraîner l'activation d'éléments de basculement dans cette région, tels que la fonte du pergélisol et de la banquise arctique et le dépérissement de la forêt boréale. Cela montre que même à des niveaux relativement bas de réchauffement climatique, des éléments de basculement relativement stables peuvent être activés.



Source : Lenton et al, Nature, 2019

La nécessaire adaptation de nos modes de consommation et de production soulève des questions d'ordre éthique, économique et social.

[Figure 5] Emissions de CO2 par habitant



2 tonnes de CO² par habitant pour limiter le réchauffement à 2°C

Source : Rapport de l'OCDE, 2015

[Figure 6] Répartition des émissions de gaz à effet de serre (GES), de la valeur ajoutée et des emplois par secteur en Europe

NACE macro sector	GHG (tonne)	% of GHG	Share of Gross value added (2017)	Share of Employment (2016)
A - Agriculture, forestry and fishing	520 860 082,54	14,7%	1,7%	4,50%
B - Mining and quarrying	79 624 366,67	2,3%	0,5%	0,30%
C - Manufacturing	846 420 845,95	23,9%	16,4%	13,80%
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	1 072 529 498,49	30,3%	1,8%	0,50%
E - Water supply, sewerage, waste management and remediation activities	163 285 205,41	4,6%	0,9%	0,70%
F - Construction	60 058 074,32	1,7%	5,4%	6,30%
H - Transportation and storage	535 602 112,51	15,2%	4,9%	5%
J - Information and communication	10 396 008,51	0,3%	5,0%	2,90%
L - Real estate activities	6 246 240,47	0,2%	11,2%	1,10%
Total A-F, H, J, L	3 295 022 434,87	93,2%	47,8%	35,1%

Source : 190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy

La menace majeure que représente le réchauffement climatique ne doit pour autant pas faire oublier les autres aspects de la crise environnementale globale. Comme l'affirmait récemment Robert Watson, le président de l'IPBES (équivalent du GIEC pour la biodiversité), « notre destruction de la biodiversité et des services écosystémiques a atteint des niveaux qui menacent notre bien-être au moins autant que les changements climatiques ». Les risques pesant sur la biodiversité sont tout aussi majeurs, avec des rythmes d'extinction d'espèces extrêmement élevés et massifs (25 % des espèces en sont menacés).

C'est donc une transition écologique véritable et non une seule transition énergétique visant uniquement la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui doit être opérée.

[Figure 7] Les 6 objectifs environnementaux du pacte vert de l'Union européenne

Le pacte vert pour l'Europe a pour objectif de transformer les défis climatiques et environnementaux en chances à saisir dans tous les domaines d'action et en garantissant une transition juste et inclusive pour tous. Les objectifs climatiques et environnementaux poursuivis par l'Union Européenne s'articulent comme suit :

- 1) l'atténuation du changement climatique ;
- 2) l'adaptation au changement climatique ;
- 3) l'utilisation durable et la protection de l'eau et des ressources marines ;
- 4) la transition vers une économie circulaire, prévention des déchets et recyclage ;
- 5) la prévention et le contrôle de la pollution ;
- 6) la protection de la santé des écosystèmes.

SCIENCE ET CONSCIENCE

Ce qu'il faut retenir

- Les manifestations tangibles des limites de notre modèle de développement ne peuvent plus être ignorées.
- L'approche scientifique doit être privilégiée pour venir à bout de la complexité systémique du développement durable.
- Un éclairage pluridisciplinaire est nécessaire pour alimenter le débat démocratique, comme l'est une gouvernance forte, portée à l'action et guidée par l'éthique, pour prioriser les combats à mener.

3

RÉCONCILIER LE TEMPS COURT ET LE TEMPS LONG



*« Une armée est victorieuse si elle
cherche à vaincre avant de combattre
; elle est vaincue si elle cherche à
combattre avant de vaincre. »*

Sun Tzu



Dépasser le diktat du temps court pour construire une approche durable

Dans un monde VUCA, face au phénomène d'accélération des mutations sociales, économiques, environnementales, la question du temps long pour les entreprises paraît relever d'enjeux intangibles, lointains et difficiles à appréhender dans une logique opérationnelle. Prendre des initiatives avec une vision à plusieurs années semble risqué, tandis que les défis à court terme, pression des résultats et des actionnaires, exacerbés par la financiarisation du monde et l'apogée du libéralisme anglo-saxon inspiré des thèses de Milton Friedman, pèsent sur le dirigeant en le contraignant à raisonner en termes de performance immédiate plutôt que durable. Le pouvoir d'action du dirigeant d'entreprise, souvent perçu comme l'incarnation du décisionnel, doit être relativisé en ce sens qu'il demeure lié à une obligation de résultat, à moins d'être lui-même en position de force dans l'actionnariat.

Pour les entreprises soumises au rythme effréné de la production, qui conditionne la compétitivité, la performance relève d'une course contre la montre et d'une bataille qui favorise ceux qui parviennent à faire plier la contrainte du temps. C'est ce même diktat du court terme qui, pour soutenir cette croissance, oblige à consommer les ressources naturelles sans prendre en compte leur raréfaction et à développer des activités sans anticiper leurs impacts humains et environnementaux.

Si on se réfère aux théories militaires, source d'inspiration de tout temps pour le monde économique, ce phénomène est symptomatique d'un primat de la tactique sur la stratégie. La stratégie définissant l'ensemble des actions prises en vue de la réalisation de l'objectif final, gagner la guerre, tandis que la tactique relève de la déclinaison opérationnelle de cette stratégie, visant à faire face à une situation précise et bornée dans un temps court. Si une bonne tactique peut permettre à l'entreprise de survivre, une vision holistique visant à mettre en place des jalons dans une logique durable, est nécessaire pour assurer sa pérennité. Ce, même si c'est au prix de quelques sacrifices à court-terme en termes de performance ou de rentabilité. On perçoit dès lors la tension qui existe entre le pouvoir limité dans le temps du dirigeant et la portée de l'action qu'il doit mener.

Malgré l'insouciance des premiers temps, les décennies de croissance irraisonnée précipitent néanmoins les impacts de nos modes de production vers un futur de plus en plus proche.

A moyen terme, les **risques de transition** définissent les impasses potentielles de certains modèles économiques, face aux mutations évoquées précédemment et concernent au premier rang les industries dont l'activité dépend structurellement de l'utilisation de certaines ressources, comme le secteur de l'énergie. Les risques physiques quant à eux, relèvent des dégâts occasionnés par les aléas climatiques de grande ampleur, qui peuvent toucher les entreprises de manière directe (destruction d'un site de production) ou indirecte si l'une ou plusieurs des parties prenantes de leur chaîne de valeur sont affectées.

Ce sont cependant des risques à plus court-terme qui ont eu la plus forte propension à pousser les entreprises à faire évoluer rapidement leur approche vis-à-vis de la croissance durable.

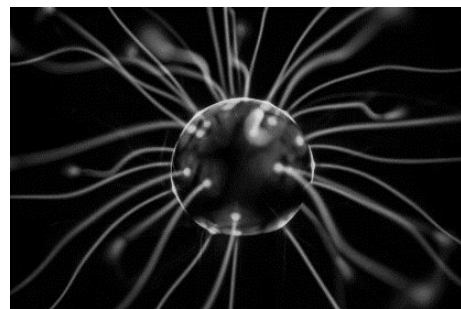
Ces dernières années ont ainsi vu l'émergence d'un contre-pouvoir, amené par la structuration de la société civile et des consommateurs, de manière formelle, par le biais d'organisations de plus en plus puissantes et de manière informelle avec la montée en puissance des réseaux sociaux. La multiplication des lanceurs d'alerte et des mouvements de mobilisation devient dès lors un risque immédiat pour les entreprises. Boycott, désengagement des collaborateurs, impacts durables sur l'image de marque, les **risques de réputation** peuvent avoir des conséquences importantes et immédiates sur la performance, amenant des réformes dans l'urgence. En juillet 2020, Lacoste a ainsi annoncé manu militari cesser toute relation avec ses fournisseurs dans le Xinjiang à la suite de l'enquête de Raphaël Glucksmann et de l'ONG australienne ASPI sur les ateliers exploitant de la main d'œuvre Ouïghour et liant la marque à certains d'entre eux.

Si elle permet de diminuer les risques physiques, de transition et de réputation, une approche durable ne signifie pas pour autant renoncer à la performance et peut même constituer un levier de croissance. France Stratégie estime ainsi à 13 % l'écart de performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques RSE dans leur politique et celles qui ne le font pas.



La réflexion autour de la croissance durable peut d'abord être source de création de valeur lorsqu'elle est à l'origine de **nouveaux business models**, à l'instar de l'essor des produits labellisés équitables ou biologiques. Une tendance encore exacerbée par la pandémie de COVID-19, qui a accéléré la mutation des habitudes de consommation : depuis le premier confinement en mars 2020, la filière BIO dans le secteur de l'agro-alimentaire a ainsi connu une croissance de 25% selon une étude de Nielsen. Une stratégie RSE convaincante peut également favoriser **l'engagement des consommateurs**, en devenant un levier de fidélisation décisif, ou encore celui des **collaborateurs** en devenant une source de performance opérationnelle. Dans le secteur de la mode, particulièrement impacté par les notions d'image et de réputation, on peut citer à ce titre le succès de marques engagées pour la croissance durable comme Patagonia, Veja ou encore le Slip Français, qui ont suscité un véritable engouement et affichent des taux de croissance à deux chiffres.

Le paradoxe RSE, la projection dans le temps long pour traiter l'urgence



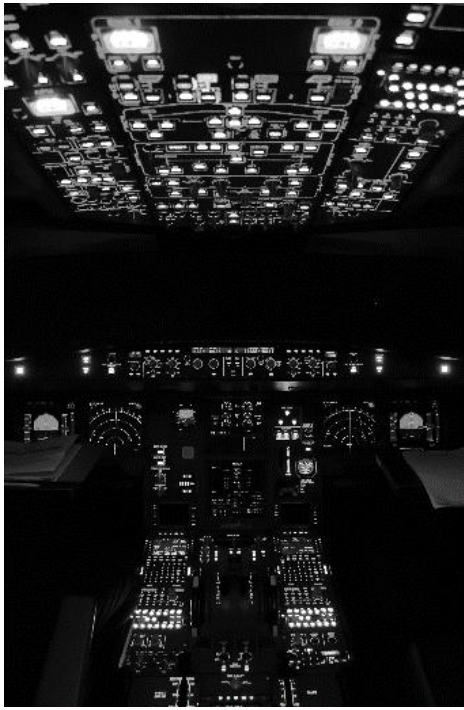
Face à l'accroissement des risques liés à la croissance irraisonnée et la mise en exergue des bénéfices d'une stratégie durable, la prise en compte de critères sociaux et environnementaux est devenue une priorité pour les dirigeants et pour les actionnaires. La multiplication des études qui démontrent une corrélation entre performance sociétale et rentabilité à court terme révèle néanmoins le paradoxe d'une approche de la durabilité, fondée sur la maximisation de la valeur à court terme : une antithèse qui non seulement relève d'un non-sens sur le plan des enjeux longs de la durabilité, mais peut également avoir des effets contre-productifs.

Au rang des initiatives dont les effets sont inverses à l'objectif recherché, on peut citer la délocalisation des activités polluantes qui permet à l'entreprise y ayant recours de bénéficier d'un impact positif à court-terme en termes d'émissions carbone produites sur le territoire. Cet impact s'annule cependant si on considère le phénomène climatique dans sa globalité et il est erroné de penser que les risques physiques et de transition liés au dérèglement climatique ont uniquement un impact au niveau local de la zone ou de la région polluée. **Ne pas adopter une approche systémique pour penser la croissance durable constitue ainsi un premier écueil pour les entreprises.**

Au-delà d'une réflexion holistique, les initiatives RSE doivent également faire l'objet d'une attention particulière en termes de communication pour ne pas faire face à des risques de réputation et éviter le piège du « greenwashing ». Le cas du *dieseldgate* de Volkswagen qui a défrayé la chronique en 2015, a par exemple dissuadé beaucoup d'entreprises d'avoir recours à des arguments mensongers dans leur communication sur des initiatives « responsables ». Epinglé pour avoir eu recours à des méthodes frauduleuses pour diminuer les émissions de polluants de ses véhicules lors des phases de test et d'homologation (et ce en décalage complet par rapport aux arguments environnementaux employés par la marque pour communiquer sur ses voitures), le constructeur allemand a écopé de dizaines de milliards de dollars en amende et d'une avalanche de procédures juridiques. Pire encore, ce scandale a durablement affecté l'image de la marque, créant une défiance des consommateurs à l'égard des engagements sociétaux et environnementaux mis en avant par les entreprises.

Afin d'être pérenne, une stratégie RSE ne saurait être construite sur des enjeux de performance court-terme car elle relève d'enjeux intangibles qui nécessitent une vision sur le long terme. Quelques pistes pour relever le défi de la croissance soutenable :

- D'abord, intégrer les activités RSE comme une fonction transverse dans l'arborescence des entreprises et non comme une « brique » supplémentaire ou une division autonome.
- Ensuite, définir une approche stratégique holistique, qui dépasse le seul périmètre d'activité de l'entreprise, au-delà même de l'économie marchande et prenne en compte toute la complexité des enjeux sociaux et environnementaux.
- Et enfin, traduire la vision stratégique en décisions opérationnelles pour passer de la réaction dans l'urgence à l'anticipation des risques : en somme redonner le primat à une stratégie plutôt qu'une tactique durable.



Les leviers d'une transition durable : transmission, dirigeants éclairés et vision systémique

Selon les modèles économiques et les structures capitalistiques, l'élaboration d'une stratégie fondée sur la projection dans le temps long ne relève pas des mêmes enjeux et ne pose pas les mêmes difficultés.

L'inspiration des entreprises patrimoniales

Sont considérées comme patrimoniales, les entreprises dont les dirigeants effectifs possèdent une partie significative voire majoritaire du capital, selon la définition d'Yvon Gattaz. Un schéma qui a des conséquences profondes sur le mode de gestion de l'entreprise puisque la gouvernance de celle-ci est fondée sur un objectif de pérennité lié à la corrélation entre les objectifs de ceux qui détiennent le pouvoir opérationnel et le pouvoir financier.

Cette nomenclature, courante parmi les entreprises de petite et moyenne taille n'est cependant pas leur apanage. Le groupe CHANEL, porte-flambeau du luxe français à l'international et dont le chiffre d'affaires dépasse les 10 milliards d'euros, relève par exemple de ce modèle et est à ce jour encore détenu par les descendants de la famille Wertheimer, acquéreurs de la marque auprès de sa créatrice.

Le mode de gestion patrimonial peut nous inspirer en ce qu'il tend à favoriser une approche systémique, en vertu de la prégnance de la notion de transmission dans le processus de décision stratégique. Chanel constitue à ce titre un excellent exemple, notamment pour ce qui est de sa stratégie de protection des savoir-faire rares (plumasserie, ganterie, broderie etc.), qui font la force créative de la maison. Conscient de l'importance de l'artisanat d'art pour sa longévité, le groupe Chanel apporte ainsi une contribution financière à un écosystème de petites maisons, tout en les mettant en avant dans ses défilés « métiers d'art ».

Dirigeants éclairés

Une stratégie responsable forte peut également être insufflée par un « dirigeant éclairé », qui souhaite mettre à profit son mandat au sein d'une entreprise pour allier croissance et engagement sociétal et environnemental. En guise d'exemple, on peut citer Jean-Dominique Sénard, patron du groupe Michelin puis du groupe Renault, défenseur d'un « capitalisme responsable », qui déclarait quand on lui demandait sa vision du rôle d'un patron « Il faut être humble : ne pas oublier que le rôle d'un dirigeant est de construire, mais aussi de transmettre ». Bien qu'éclairé, il est cependant difficile pour un dirigeant isolé d'insuffler cette dynamique de manière durable si elle reste le projet d'un individu, ce qui pousse à s'interroger sur les leviers pérennes de mise en œuvre d'une stratégie durable au niveau du collectif.

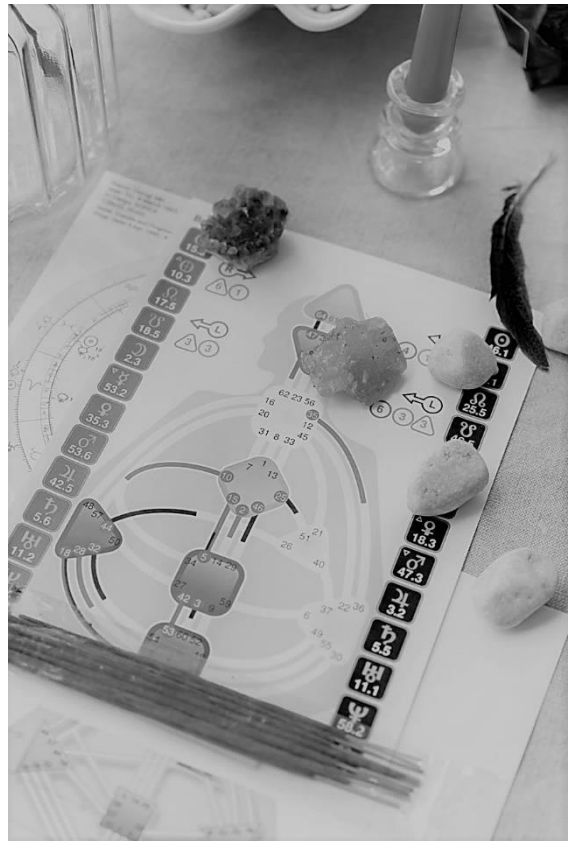


Analyse systémique et raison d'être

Comme en témoignent l'exemple de Michelin mais également d'entreprises comme Saint-Gobain ou L'Oréal, précurseurs dans leur approche de la RSE au sein du paysage industriel français, la définition d'une stratégie durable à l'échelle de l'entreprise passe d'abord par une approche systémique de l'activité. Le point qui unit chacune de ces entreprises réside dans la force de leur raison d'être et dans l'articulation de celle-ci avec chacune de leurs grandes orientations stratégiques. Notion essentielle pour raisonner sur le temps long, la raison d'être constitue la synthèse de l'ensemble des interactions de l'entreprise avec chacune des parties prenantes de son activité, qu'elles soient directes ou indirectes. Les parties-prenante directes, ce sont les fournisseurs, les clients, les collaborateurs de l'entreprise, qui ont des attentes vis-à-vis de l'entreprise mais également un rôle central à jouer dans son activité. Néanmoins, se limiter à ces acteurs directs ne suffit pas car l'entreprise a également des relations bilatérales avec d'autres parties-prenantes. On peut évidemment penser au rôle des Etats et des institutions politiques, qui peuvent avoir une influence décisive sur l'activité économique. Mais au niveau local, les habitants d'une ville dans laquelle Michelin souhaite implanter une usine, sont également une partie prenante puisqu'ils sont impactés par l'activité de l'entreprise et peuvent en retour avoir une influence sur celle-ci. Il en va de même pour les familles des collaborateurs, les associations humanitaires, la société civile, etc.

Construire une raison d'être revient à définir l'entreprise comme partie d'un écosystème complexe et à analyser sa responsabilité et son apport vis-à-vis de chacune de ces parties prenantes. C'est par le biais de cette analyse systémique, que le dirigeant peut intégrer la notion de durabilité dans la stratégie qu'il déploie. **Cette approche holistique permet en effet d'entrevoir l'ensemble des impacts de l'activité économique, de prévoir les menaces et opportunités auxquelles l'entreprise est amenée à faire face et d'identifier les inflexions stratégiques à opérer. De cette analyse découle la pérennisation des décisions stratégiques.**

Au-delà de la responsabilité individuelle du dirigeant, la problématique de la croissance soutenable est finalement indissociable de la sphère politique et pose la question de la responsabilité de l'Etat et plus largement des institutions publiques dans la définition d'un « capitalisme responsable », pour reprendre les mots de Jean-Dominique Sénard. Dans un monde où certaines multinationales sont aussi puissantes que des Etats, la question du développement durable nous amène ainsi à revenir aux fondamentaux de notre système économique et à **poser la question de la gouvernance du développement durable au niveau national et international.**



RÉCONCILIER LE TEMPS COURT ET LE TEMPS LONG

Ce qu'il faut retenir

- La tension qui existe entre le pouvoir limité dans le temps du dirigeant et la portée de l'action qu'il doit mener ne doit pas être sous-estimée.
- Il est intéressant, à cet égard, de s'inspirer des entreprises patrimoniales qui ont ancré la notion de transmission dans leurs processus décisionnels.
- L'analyse systémique qu'implique la projection de l'entreprise sur un horizon long permet en outre d'enrichir la perception des menaces et des opportunités auxquels elle est confrontée et d'anticiper les inflexions stratégiques à opérer au plus vite pour pérenniser son modèle d'affaires et sa performance.

4

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)



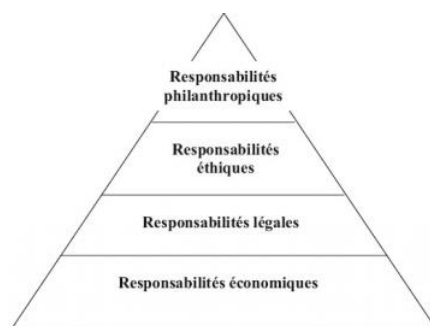
*« Le progrès technique est comme
une hache qu'on aurait mis dans les
mains d'un psychopathe. »*

Albert Einstein

La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, un sujet éminemment éthique, politique, humain et global qui appelle à une prise de conscience de tous.

La RSE recouvre un ensemble de sujets afférents aux droits de l'homme, aux relations et conditions de travail, à l'environnement, à la gouvernance des organisations, à la loyauté des pratiques, aux questions relatives aux consommateurs, aux communautés et au développement local... Elle suscite de nombreux débats nationaux et transnationaux entre économistes, politiques, associations et syndicats, capitaines d'industries entrepreneurs-artisans, chercheurs, philosophes et individus eux-mêmes en quête de sens.

En remontant le temps, force est de constater que ce sujet a fait couler beaucoup d'encre ses cinquante dernières années, après les années folles et les trente glorieuses, avec des figures emblématiques, notamment Milton Friedman (économiste), R. Edward Freeman (philosophe) et Archie B. Carroll⁴ (professeur-chercheur en management) avant que les organismes intergouvernementaux ne relayent des recommandations en la matière sous la forme de principes directeurs (les Nations Unies avec le pacte mondial ou 'Global Compact', la Banque Mondiale, l'OCDE et la Commission Européenne).



Il n'existe pas une définition unique de la RSE.

Pour le Ministère de la Transition écologique et solidaire français, la RSE est « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. En adoptant des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, elles doivent ainsi pouvoir contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. Énoncé autrement c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ». ⁵

Quant à la Commission Européenne, elle définit en 2011 la responsabilité sociétale des entreprises comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Il est communément admis que la RSE est un moyen pour les organisations d'entreprendre des changements significatifs pour le bien de la société et que cela repose principalement sur la bonne volonté et les moyens à mettre en œuvre pour opérer ces changements.

Notes :

⁴ La définition de la RSE, illustrée par la pyramide de Carroll, englobe les attentes économiques, éthiques et philanthropiques que la société a à l'égard des organisations publiques et privées. Concrètement, pour les entreprises, c'est l'attente qu'elles puissent apporter des ressources financières et humaines qui améliorent la qualité de vie de la communauté. Habituellement, cet engagement va au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par les lois. En d'autres termes, la RSE signifie d'agir de manière à aligner les pratiques et les perspectives d'une organisation sur l'intention philanthropique.

⁵ <https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>.

Cependant, la responsabilité sociétale des entreprises est étroitement liée à la mondialisation tant elle s'est érigée comme le garde-fou du pouvoir croissant des multinationales devenues plus puissantes que certains États. En effet, les multinationales sont devenues les acteurs les plus puissants de l'espace mondial, et face à leurs stratégies globales et à leurs modes de fonctionnement transnationaux, les gouvernements peinent à instaurer un système de gouvernance qui permettrait de pallier les conséquences sociales et environnementales des activités de ces dernières. La RSE constitue en cela un outil de régulation de la mondialisation.

Une entreprise peut-elle combiner respect de l'environnement, équité sociale, et réussite commerciale ? Doit-elle se contenter de traduire cette exigence en une extension de la politique de communication sur le thème de leur responsabilité sociale... ?



« Il est beaucoup trop tard pour être pessimiste. » Yann Arthus Bertrand

La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise n'est plus une option. En effet, à l'heure où les scientifiques nous annoncent la sixième extinction du monde sur terre, ce n'est plus à l'entreprise seule de se transformer et de combiner croissance économique et développement durable mais bel et bien aux différentes parties prenantes – Etats, business, monde de la finance, sans oublier les consommateurs – de « recâbler » l'économie mondiale. Comment mettre en place les **changements positifs** indispensables pour sauver notre planète ? Depuis la nuit des temps, cela **requiert intelligence et coopération**, ces qualités humaines qui nous ont conduits à être ce que nous sommes et qui nous épargneront peut-être du pire. Le monde change rapidement : urbanisation de masse, population en perpétuelle augmentation entraînant un consumérisme extrême, réchauffement climatique, raréfaction des ressources mais aussi l'accroissement des inégalités dans les pays riches comme dans les pays pauvres.

Le monde est très différent d'il y a 100 ans. Nos demandes croissantes en ressources (énergie, nourriture, eau...) font que nous atteindrons bientôt les limites de ce que la Terre peut nous donner. Alors comment **créer un nouveau modèle de prospérité dans un monde contraint sur le plan des ressources** et affronter dans les prochaines années des défis de nature internationale ? Atteindre un développement durable signifie assurer à toute la population de disposer des ressources suffisantes pour satisfaire nos droits humains. Depuis plus de 30 ans, différentes conférences des Nations Unies réfléchissent à un monde prospère où éradication de la pauvreté et durabilité environnementale sont visées. **L'interconnectivité des dimensions sociales, environnementales et économiques est établie pour atteindre un développement durable.** Des accords internationaux sont conclus, avec comme point culminant les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés en 2015 par les Nations Unies et destinés à répondre à ces défis, et l'Accord de Paris sur le changement climatique adopté en 2016 ; l'ONU soulignant que les entreprises constituent des acteurs essentiels à la réalisation d'un développement plus soutenable pour les Hommes et la planète.

Par ailleurs, l'Union Européenne est en train d'instaurer des normes dont l'ambition est d'intégrer les critères environnementaux et sociaux dans la valeur d'une entreprise, et ainsi favoriser l'émergence d'un nouveau modèle de développement. Si chacun s'accorde à dire que les ODD sont importants, le succès des économies est généralement mesuré en fonction de la croissance plutôt que la mesure de résultats positifs sur les gens, à l'instar des ODD. Les gouvernements ont cité le rôle central des entreprises concernant les ODD mais savent que cela ne sera atteint uniquement par le biais d'incitations et de réglementations. La mesure des justes choses et la fixation des justes cibles sont indispensables pour changer la donne.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Le rythme des changements qui se produisent actuellement dans les écosystèmes a déjà des conséquences pour les entreprises. Les extrêmes sécheresses peuvent par exemple avoir des impacts sur la productivité et ainsi diminuer la récolte de matières premières, la réduction des précipitations entraîner une baisse de la production en électricité, et les catastrophes climatiques impacter le coût des assurances : les exemples sont multiples et variés avec des impacts sociétaux et environnementaux forts. Les ODD constituaient, à l'origine, un garde-fou du pouvoir croissant des multinationales, et sont à présent exacerbées par ces changements continus et en accélération.

Des attentes qui évoluent et qui dépassent celles des clients et des actionnaires. La RSE appelle à un nouveau modèle de développement qui peine à s'imposer tant le résultat des efforts à engager en termes de conception, de production et de distribution des offres peut paraître faible au regard des opportunités qui restent à saisir en l'état actuel des normes. En l'absence de mesures incitatives ou coercitives, les multinationales ont encore largement la possibilité de jouer la concurrence entre Etats. Cela concerne le choix de ses pays d'implantation en fonction des coûts de production (salaires mais également réglementations sociales et environnementales en place). Cela concerne également les choix de domiciliation fiscale visant à payer peu d'impôts dans des pays où l'on a pourtant de réelles activités. Cela concerne enfin les pays à faible gouvernance, dans lesquels il est difficile de faire appliquer la réglementation de manière générale.

Il est primordial de lier la RSE à la vision et la stratégie de l'entreprise en mobilisant l'ensemble des ressources pour profiter des opportunités qu'offrent ces engagements sociétaux et environnementaux. En effet, cela nous permet de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et de partager un engagement commun. Par ailleurs, les parties prenantes auront le sentiment d'être écoutées, impliquées et considérées tout en mettant en exergue les bénéfices pour la planète et pousser les plus récalcitrants à passer le pas. En adoptant un tel modèle, les organisations publiques et privées montrent qu'elles sont soucieuses des défis mondiaux, ce qui font d'elles des structures humaines, respectueuses et engagées ; restant largement à globaliser et concrétiser. L'arbitre ou le juge ultime de ces progrès engagés est in fine chaque citoyen qui, par exemple, sanctionne(ra) les marques qui ne respecte pas ces engagements, oriente(ra) ses investissements sur les entreprises respectueuses, modifie(ra) ses habitudes de vie pour faire leur part

...

En termes de performance, de création de valeur et d'image, le « marché de la RSE » est devenu réel et les entreprises l'ont bien compris. Intégrer la RSE au sein de son entreprise permet, d'attirer des clients et des investisseurs qui partagent les mêmes valeurs et qui sont eux-aussi engagés mais également de motiver ses collaborateurs, de maintenir des liens avec l'ensemble de la société (territoires, populations locales, employés et gouvernements) en instaurant une véritable relation de confiance et d'entraide entre les différentes parties prenantes (i.e. agir au sein d'un écosystème). De surcroît, les mesures liées à la RSE permettent d'adapter l'utilisation des ressources et de réduire les impacts environnementaux pour in fine réaliser des économies. Cet engagement volontaire, ou contraint pour rester dans la course, favorise l'instauration d'actions et de programmes sociaux et traduit une prise de conscience qui se généralise, ce qui est de bon augure ! L'orientation, pour concilier les objectifs de profit de l'entreprise à ses objectifs de responsabilités sociale et environnementale, consiste donc à **créer de la valeur partagée**, notion ancienne développée par Michael Porter et Mark Kramer, qui consiste à créer de la valeur économique tout en créant de la valeur pour la société en prenant en compte ses intérêts (besoins et défis). La volonté de créer de la valeur partagée doit être au cœur des stratégies des entreprises pour créer un lien entre progrès sociétal et progrès économique ; nécessitant la transformation de la pensée d'entreprise, l'évolution des mentalités et la prise en compte des préoccupations actuelles de la société qu'est le respect de l'environnement et des Hommes.



L'entreprise d'aujourd'hui, pour être encore présente demain, doit définir une ambition audacieuse et mettre en place de l'innovation dans un contexte où les marchés sont en perpétuelle transformation. Observer et comprendre les tendances afin de les traduire en une stratégie ambitieuse, qui positionne l'entreprise comme un fournisseur de solutions durables avec comme Graal l'économie circulaire. De nouvelles mesures des performances de l'entreprise, proposées par les Etats, les Entreprises, les Conseillers et les Citoyens au travers de multiples ouvrages et communiqués dans la presse et les réseaux sociaux, doivent être adoptées et mises en œuvre pour comprendre non seulement ses performances, dans les domaines financiers traditionnels, mais aussi dans les domaines extra financiers en lien avec les ODD. Accroître la capacité d'action dans l'entreprise, certes par l'agilité, la mobilisation des parties prenantes mais également en renforçant l'apprentissage de **nouvelles compétences** et en appliquant les mesures incitatives et les récompenses appropriées au sein de l'entreprise pour faire changer les mentalités, semble crucial. Enfin, utiliser la force de communication et du marketing de l'entreprise doit être mis à profit pour faire passer les messages sur l'importance de la durabilité et sa dimension innovante, auprès de tous : entreprises, clients, fournisseurs, grand public. Notons que la mise en œuvre de la RSE est variable selon les entreprises puisque chaque entreprise est différente, par les produits/services qu'elle propose, sa vision et sa stratégie, sa clientèle, son écosystème, ses implantations, ses contraintes qui lui sont propre ...

De la nécessité de revisiter les modèles d'affaires et de réécrire le récit du progrès aux contraintes à surmonter. Dans l'hypothèse où ces normes ne seraient pas adoptées en Chine ou aux Etats-Unis, la seule façon de rivaliser sera de se différencier en revisitant les modèles d'affaires des entreprises de sorte qu'ils soient moins énergivores, auto-producteurs d'énergies renouvelables, interdépendants sur des territoires rapprochés et donc basés sur une économie du réemploi et de l'usage. Et comme le souligne, le Président du Collège des Directeurs du Développement Durable, Fabrice Bonnifet, « la clé sera alors de rendre cet ensemble désirable par les populations, en proposant un nouveau récit du progrès humain basé sur une prospérité sans croissance des flux physiques carbonés, en instaurant une démocratie de proximité dans lequel nous réinventerons la reconnaissance des talents. » ; ceci dans une quête d'amélioration continue avec un effet de contagion de ces bonnes pratiques aux retardataires.

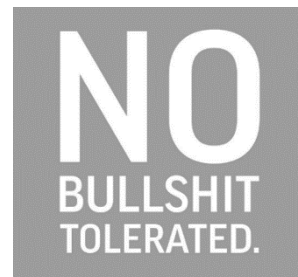
De plus en plus d'organisations et d'entreprises – tous secteurs confondus, des plus grandes aux plus petites, des plus internationales aux plus régionales – adhèrent au pacte mondial des Nations Unies et inscrivent ces objectifs dans leur plan stratégique à moyen-long terme. De nouvelles directions, de l'Engagement ou de la RSE, se créent et se dotent d'équipes dédiées pour évangéliser les principes directeurs en interne mais également en externe auprès de leurs parties prenantes (fournisseurs, partenaires, clients, investisseurs financiers...) et amorcer les réflexions nécessaires au pivotement des modèles pour aligner leurs objectifs, leurs pratiques de gestion, leurs processus et leurs activités pour être socialement responsables, ou tout du moins y tendre, et contribuer à l'effort collectif (la fable racontée par Pierre Rabhi sur la légende du colibri qui fait sa part ... côtoie la notion d'« insurrection des consciences »).

La question de savoir si cela vaut la peine de s'engager pour le bien social et environnemental semble trouver une réponse positive puisque de plus en plus d'entreprises de par le monde s'engagent dans des politiques de responsabilité sociale ; cela étant accentué par les pressions continues, notamment financières et fiscales des gouvernements, des organismes intergouvernementaux relayés massivement par les ONG, les citoyens sur les réseaux sociaux, les médias...



L'engagement en faveur de la RSE constitue un levier de la transformation pour les entreprises et stimule la performance organisationnelle et écosystémique.

La RSE, appréhendée comme un élément d'une stratégie plus large – donc holistique – pour un impact significatif au-delà des objectifs initiaux de l'entreprise, présente de nombreux effets positifs pour son environnement intrinsèque et son écosystème en créant au fur et à mesure une valeur durable et partagée. Ainsi, la RSE s'inscrit sur le long terme. Depuis les théories initiales jusqu'aux mises en pratique de plus en plus nombreuses, être socialement responsable devient de plus en plus un critère pour les consommateurs, les parties prenantes et les partenaires commerciaux selon lequel les organisations sont évaluées.



La RSE peut non seulement aider les entreprises à aligner leurs stratégies, mais elle contribue également à créer de la valeur dans chaque action et décision. De surcroît, les investisseurs mettent la pression sur les groupes cotés en faveur du climat et les assemblées générales n'échappent plus aux questions directes posées par les actionnaires pour évaluer la maîtrise des dirigeants et les actions mises en œuvre par l'entreprise pour lutter contre les risques climatiques et la transition énergétique.

Les entreprises ont un véritable impact sur nos sociétés du fait de leurs externalités positives mais également négatives. Elles possèdent un véritable pouvoir décisionnel, en tant qu'acteurs sociaux puissants, et disposent de nombreuses ressources substantielles. Il est de leur pouvoir de les utiliser de manière responsable au sein de la société puisque sociétés et entreprises sont mutuellement interdépendantes.

Avec la crise de la Covid, les marques doivent de plus en plus s'appuyer sur une démarche RSE sincère, avec un impact positif, tout en faisant preuve d'agilité et de perpétuelles adaptations face aux crises et à l'émergence de nouveaux concurrents.

La RSE est devenue un enjeu de société prépondérant. Selon l'étude Kantar « Global Business Compass », elle est l'une des trois priorités des plans de relance 2021.



En ce sens, Franck Riboud, ancien PDG de Danone, était visionnaire puisqu'en 2008 il déclara « **une entreprise n'existe et ne dure que parce qu'elle crée de la valeur pour la société dans son ensemble... la raison d'être d'une entreprise est son utilité sociale** ».

Cependant, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise reste à ce jour un défi mondial à relever. De l'interconnectivité dépendra le succès car, si prise de conscience il y a, il faut que les actions des différentes parties prenantes soient coordonnées pour inscrire la durabilité dans la réalité de toutes les nations.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

Ce qu'il faut retenir

- Créer un nouveau modèle de prospérité dans un monde contraint sur le plan des ressources n'est plus une option.
- Les entreprises ont un rôle clé à jouer dans le tissage du lien entre progrès sociétal et progrès économique en plaçant la création de valeur partagée au cœur de leurs stratégies.
- L'engagement en faveur de la RSE est un puissant levier de transformation des modèles d'affaire dont la récente crise du COVID 19 a fini de nous convaincre qu'ils étaient à réinventer !

5

ÊTRE UNE
ENTREPRISE
RESPONSABLE,
C'EST
L'OPPORTUNITÉ DE
RÉAFFIRMER SA
RAISON D'ÊTRE



« Si tu veux construire un bateau, fait naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry

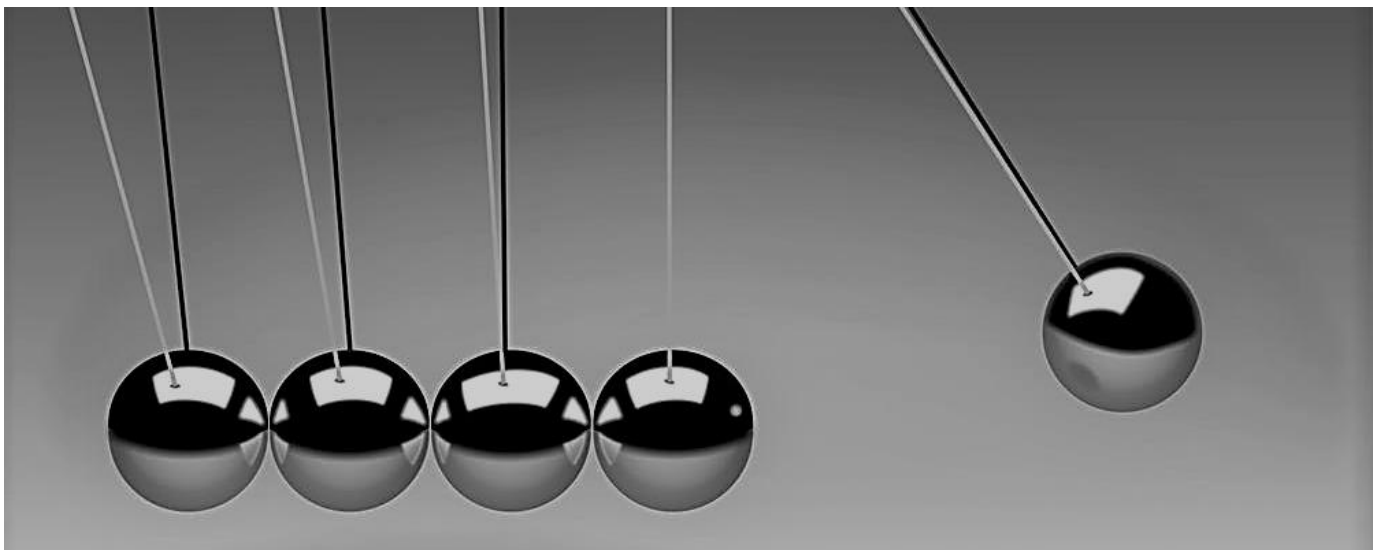
Être une entreprise responsable



Les entreprises se construisent ou se réinventent avant tout sur la base d'un ou plusieurs projets porteurs de sens, pour leurs créateurs et leurs dirigeants, mais également pour leurs collaborateurs, leurs partenaires et leurs clients. L'existence même de l'entreprise n'a finalement de sens et d'intérêt que grâce à cette impulsion initiale et ses répliques successives qui visent à définir et faire évoluer un collectif d'individus représentant une marque, un bien commun appartenant aux actionnaires et aux salariés, et des engagements vis-à-vis de leurs clients et de tous les acteurs de son écosystème. **Le collectif d'individus participants aux activités des entreprises a par conséquent d'immenses responsabilités, celles d'assurer la résilience et la pérennité du bien commun**, mais également son développement afin de satisfaire toutes les parties prenantes, et en particulier les clients, actionnaires et salariés.

Pour atteindre ces objectifs de résilience, de pérennité et de développement dans un monde où les incertitudes se multiplient, sur le plan sanitaire, économique, social et environnemental, il semble aujourd'hui nécessaire de redéfinir ou parfois de réaffirmer la raison d'être des entreprises, afin que celles-ci puissent faire face à ces nouveaux enjeux. Cependant, cet exercice ne peut être réalisé avec succès que si les systèmes de gouvernance d'actionariat des entreprises se fixent également des objectifs quantifiables, en relation avec leurs enjeux extra-financiers les plus matériels, et cela de manière compatible avec ce que les scientifiques préconisent de nos jours (anthropologues, sociologues, économistes, agronomes, climatologues, toxicologues, déontologues...).

Ainsi, les obligations en matière de reporting extra-financier se développant, en particulier au sein de l'Union Européenne, les parties prenantes vont pouvoir apprécier la congruence entre le discours et la réalité. En effet, le discours ne suffit plus à convaincre ou pour transformer l'entreprise.



Convaincre et transformer l'entreprise

Pour convaincre, il est désormais fondamental d'emporter la bataille du « sens » au sein des entreprises sur l'ensemble des enjeux qu'elles portent, et notamment sur les enjeux sociaux et environnementaux. Il est par conséquent indispensable que la Raison d'Être soit porteuse de sens pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, que le système de management en place favorise également la mise en mouvement des équipes qui la composent, et que les objectifs quantifiables laissent une marge de manœuvre suffisante au management.

En effet, **la construction d'une Raison d'Être passe nécessairement par une démarche participative**, où s'articulent les enjeux de l'entreprise et de ses dirigeants, la communication de l'entreprise, la stratégie des alliés en interne, l'implication de l'écosystème, le pilotage des actions dans la durée (organisation et gouvernance), la place de l'humain (collaborateurs), les territoires représentés (nations et nationalités), l'image client et l'image collaborateur. Sans approche participative, aucune action concrète sur les enjeux sociaux et environnementaux ne pourra être durablement ancrée dans l'entreprise.



Le déploiement dans l'entreprise d'une Raison d'être n'en est pas moins un sujet culturel qui implique probablement pour certaines d'entre elles de revoir leurs pratiques managériales afin qu'elles soient plus équilibrées en termes de pouvoirs. En effet, la mise en place d'une Raison d'Être implique de nouvelles formes de management et des principes de gouvernance plus éthique, en termes de transparence décisionnelle, de parité de genres et de hiérarchie dans les instances de décisions, d'intégration de l'entreprise dans son écosystème territorial avec l'ambition d'un meilleur ancrage local (création locale d'activités et d'emplois), rapatriement d'activités jugées "essentiels" ou stratégiques au titre de l'entreprise, de la société, ou de la nation, et d'alignement entre les valeurs véhiculées et les pratiques managériales au jour le jour. Ainsi, pour transformer l'entreprise en profondeur, il faut agir à tous les niveaux de l'organisation en créant un dialogue stratégique autour d'une vision itérative des enjeux et des actions à engager, dialogue composé de répliques rapides à court terme permettant d'engendrer une dynamique interne et d'atteindre les objectifs fixés à plus long terme.

Communiquer de manière à être accessible

La communication de l'entreprise doit enfin **mettre en évidence l'impact de l'entreprise eu égard à sa responsabilité sociétale et environnementale dans le cadre d'un récit cohérent avec sa Raison d'Être pour renforcer la cohérence et le pouvoir de sa marque**. En effet, affirmer sa Raison d'être dans le cadre de la communication sur l'impact social est le moyen de réaffirmer le rôle sociétal de l'entreprise dans son cœur de métier, en interne vis-à-vis de ses salariés comme en externe, en termes de capacité à créer ou maintenir des emplois, à décliner ses produits et services pour les personnes les plus fragiles (précarité, handicap, seniors ...), à présenter ses enjeux en termes de mix humain-machine pour plus de rapports humains ...

De la même manière sur l'impact environnemental, l'entreprise doit pouvoir communiquer sur ses ambitions en matière de transition environnementale, en évoquant les actions menées en matière d'éco-consommation et d'écoconduite, telles que ses politiques de relocalisation ou de localisation de ses activités, de sélection de ses fournisseurs favorisant ceux se trouvant à une distance de moins de 1.500 km, d'éco-conception de ses produits, de télétravail de ses collaborateurs, ... Enfin, la rédaction des rapports et la présentation des impacts des actions à mener et des indicateurs extra-financiers doivent être revues afin de favoriser un récit exprimé dans un langage accessible à toutes les parties prenantes, et notamment accessible par ses clients finaux de plus en plus soucieux de la durabilité des entreprises et des produits / services commercialisés.



ÊTRE UNE ENTREPRISE RESPONSABLE, C'EST L'OPPORTUNITÉ DE RÉAFFIRMER SA RAISON D'ÊTRE

Ce qu'il faut retenir

- S'engager dans une démarche RSE, cela représente pour l'entreprise une opportunité de revisiter ou réaffirmer sa Raison d'Etre.
- Sans approche participative, aucun engagement sur les questions sociales et environnementales ne sera durablement ancré dans l'entreprise.
- L'entreprise doit communiquer sur la manière dont elle contribue concrètement à résoudre les problématiques environnementales et sociales, dans un récit cohérent avec sa Raison d'Etre.

6

VERS UNE APPROCHE PLUS COMPTABLE DE LA PERFORMANCE EXTRA- FINANCIÈRE



« C'est par transparence que l'on découvre des éléments de sa propre vie, et que l'on apprend sur soi. »

Wajdi Mouawad

Un devoir de transparence initialement traité comme un exercice de communication

La notion de développement durable a conduit les entreprises à être plus attentives aux préoccupations de leurs parties prenantes et à s'engager dans des démarches de responsabilité sociale. Celles-ci ont longtemps fait l'objet d'un **reporting RSE dit « Grenelle II »**, dont le contenu essentiellement narratif et peu normé, ne permettait ni d'apprécier l'impact réel des actions réalisées eu égard aux objectifs affichés, ni de comparer les pratiques RSE et les résultats en la matière d'une entreprise à l'autre.

La demande de transparence par les parties prenantes s'est considérablement accrue au cours de ces 10 dernières années. Si les investisseurs traditionnels sont souvent considérés comme les premiers demandeurs et destinataires de ces informations, ce sont certainement après eux les fonds activistes et les ONG qui s'en saisissent le plus, les uns pour lancer des raids contre les entreprises cotées dont les pratiques et les performances en matière de RSE sont jugées insuffisantes et les autres pour dénoncer le verdissement de certaines entreprises.



Il ne faut pas non plus sous-estimer les « sustainable natives »⁶ qui ne consomment que très indirectement ces informations, via les réseaux sociaux ou les applications digitales, qui peuvent, sans hésiter, blacklister une enseigne ou quitter une entreprise si elles ne respectent pas ses engagements pris pour la planète et/ou envers la société. Dans la dernière « European Values Study » - Étude sur les valeurs européennes – réalisée tous les huit ans depuis 1981, est mis en avant le fait que 59 % des jeunes Français pensent que l'on devrait donner la priorité à l'environnement, même si cela ralentit la croissance économique. Toujours selon la même étude, 48 % des individus de la génération Y et 58 % de la génération Z pensent qu'ils quitteront leur employeur actuel dans les deux ans. Ceux qui prévoient de rester cinq ans ou plus travaillent dans une entreprise dont ils jugent l'impact sur la société et ses employés positif.

Les **critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG)** qui constituent généralement les trois piliers de l'**analyse extra-financière** sont destinés à répondre à ce besoin croissant de transparence. Ils permettent, en effet, une évaluation plus quantitative et objective de la prise en compte du développement durable et des enjeux de long terme dans la stratégie des entreprises. Ils font l'objet, pour les sociétés éligibles, d'une **déclaration de performance extra-financière (DPEF)**, plus pertinente et plus concise que le reporting RSE auquel elle se substitue.

Notes :

⁶ La paternité de l'expression anglaise revient à Jeff King, fondateur de l'école MUSE, en Californie, dont les enseignements sont orientés sur l'écologie.

De l'importance grandissante en Europe des analyses extra-financières pour les investisseurs

En 2020, près de 11 000 milliards d'euros d'actifs européens (soit 45% du total) intègrent d'une façon ou d'une autre des critères ESG ⁷, définis selon des méthodologies propres à chaque investisseur, développées en interne ou en externe (agences de notations extra-financière, brokers...).

L'Union Européenne ambitionne de normaliser et d'intégrer ces critères dans la valeur d'une entreprise, ceci afin de réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et de soutenir le Pacte vert européen (Green Deal) qui nécessite la mobilisation de 1 000 milliards d'euros entre 2021 et 2027 pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050.

Afin de mettre en avant les secteurs d'activités où il est préférable d'investir pour permettre à l'Europe de réussir sa transition bas-carbone, l'Union a établi une classification standardisée, ou taxonomie, pour évaluer la durabilité de 70 activités économiques, représentant 93 % de ses émissions de gaz à effet de serre (GES). Les entreprises qui sont déjà tenues de fournir une DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) vont devoir publier des informations à destination de leurs parties prenantes et de leurs investisseurs, en application de cette taxonomie dite verte. Les acteurs des marchés financiers, devront quant à eux l'utiliser pour déterminer et communiquer la part des actifs investis dans des activités durables dans les documents précontractuels et périodiques destinés aux investisseurs finaux.

Il est prévu que la taxonomie soit revue tous les trois ans pour répondre au mieux aux évolutions technologiques, scientifiques ainsi qu'aux nouvelles activités. A l'heure actuelle, la taxonomie européenne est un des avancements majeurs les plus significatifs dans le domaine de la **finance durable** et servira sans doute de référence sur le plan international.



Notes :

⁷ Etude EFAMA de novembre 2020 "Sustainable investment in the European Asset Management Industry: Defining and seizing ESG strategies".

⁸ Règlement UE 2020/852 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables.

⁹ Règlement UE 2019/2088 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.

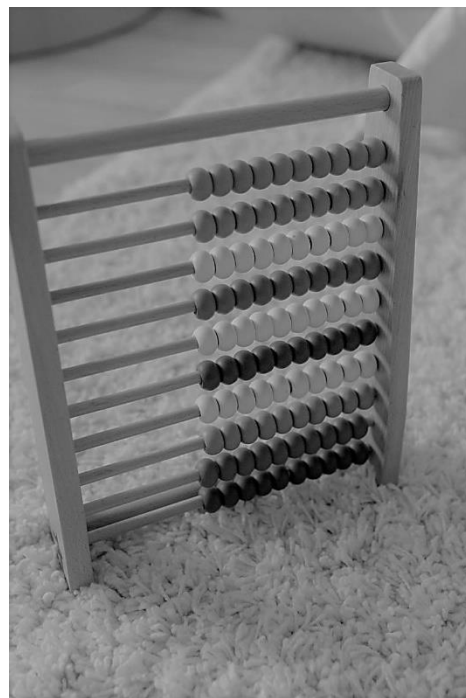
Vers l'émergence d'une norme internationale et d'une certification des performances extra-financières

La convergence des normes ESG est fortement demandée par les investisseurs du monde entier. Elle a fait l'objet en 2020 d'une abondante littérature et d'une âpre bataille à dimension quasi géopolitique. D'un côté, l'Union Européenne pionnière de la finance durable qui travaille sur la révision de sa directive extra-financière et de l'autre côté, les acteurs privés américains qui ont racheté la quasi-totalité des agences de notation extra-financières pour rattraper leur retard : Standard & Poor's reprend le britannique Turcot (2016), Moody's le spécialiste franco-britannique de l'évaluation RSE Vigeo Eiris (2019) et MSCI la fintech environnementale suisse Carbon Delta (2019).

Le Forum Économique Mondial a publié le 22 septembre 2020 un livre blanc ¹⁰ proposant un cadre pour mesurer le capitalisme inclusif dont les entreprises peuvent rendre compte, quel que soit leur secteur d'activité ou leur région. Le socle de données sur lequel il repose s'organise autour de 4 piliers que sont les personnes, la prospérité, la planète et les principes de gouvernance, et de 21 indicateurs clés assortis de 34 indicateurs étendus.

Parallèlement à ces activités, le Forum Économique Mondial a également collaboré avec l'Impact Management Project afin de rassembler les efforts des cinq principaux organismes indépendants de normalisation et de régulation au niveau mondial (CDP, CDSB, GRI, IIRC et SASB) en vue de mettre en place un système exhaustif de reporting pour les entreprises et une déclaration d'intention qui complète les mesures communes évoquées ci-avant.

Compte tenu des enjeux liés à ces données extra-financières, qui vont venir définir la valeur globale d'une entreprise et la valeur des actions en bourse, cette normalisation pourrait bien s'assortir à terme d'une généralisation de l'obligation de certifier les performances extra-financières au même titre que le sont les performances financières. Ce qui impliquera au final la mise en place d'une approche de gestion et d'un système de comptabilisation des données extra-financières. Des contraintes en perspective, mais également une opportunité de mieux comprendre le triple capital économique, humain et naturel dont l'entreprise dispose, le comparer à celui des autres entreprises et le valoriser dans la formulation d'une raison d'être percutante et différenciante.

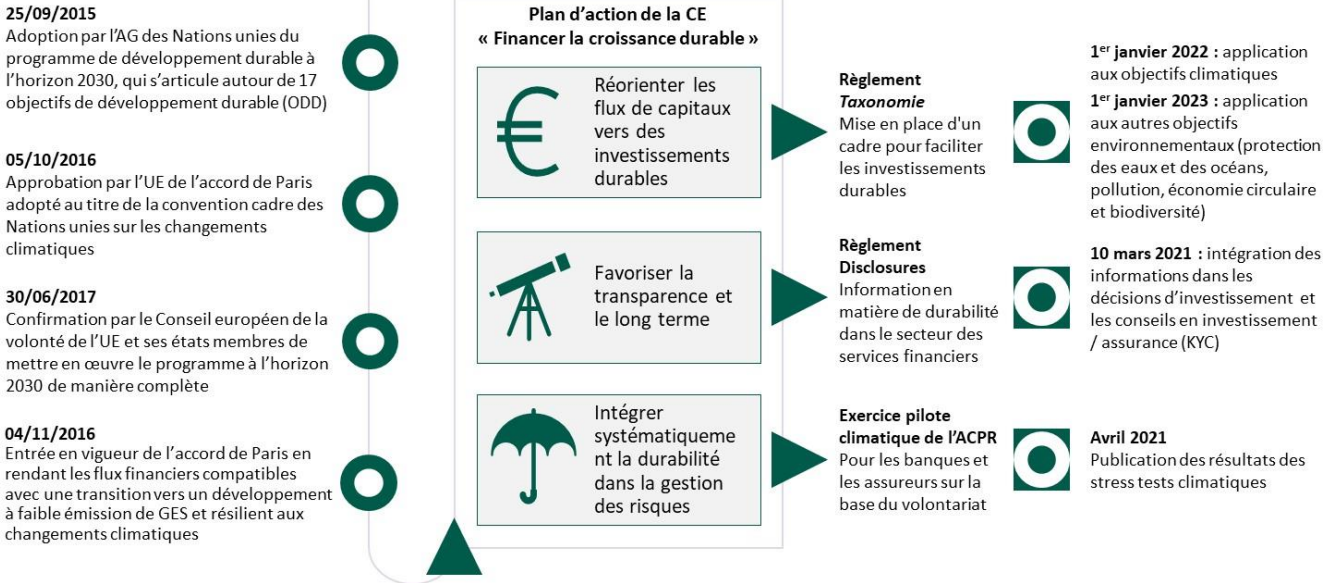


Notes :

¹⁰ Intitulé "*Measuring Stakeholder Capitalism: Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*"

[Figure 8] Calendrier réglementaire européen de la Finance durable

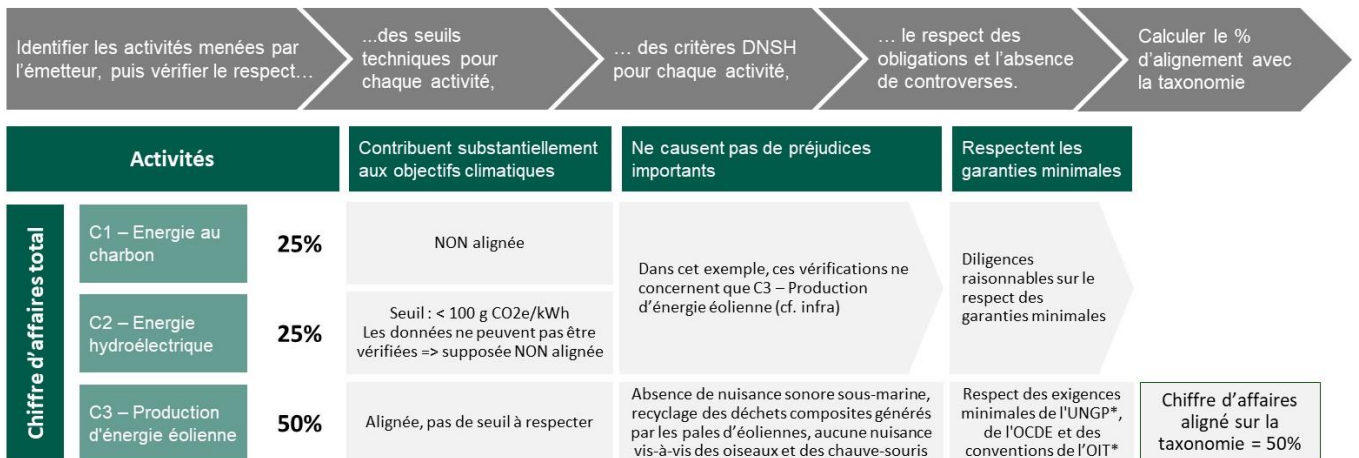
08/03/2018 | « La durabilité et la transition vers une économie sobre en carbone, plus efficace dans l'utilisation des ressources et circulaire sont primordiales pour assurer la compétitivité à long terme de l'économie de l'UE » Commission Européenne (CE)



[Figure 9] Taxonomie européenne des activités durables

Dans cet exemple, l'énergie hydroélectrique n'a pas pu être considérée comme « durable » en application de la taxonomie européenne, faute d'informations disponibles sur le respect du seuil des émissions de gaz à effet de serre par kWh produit.

La production d'énergie éolienne a pu être considérée comme « durable » après s'être assuré qu'elle ne causait aucun préjudice important. S'il s'était avéré que la construction et l'exploitation des parcs éoliens avaient perturbé le déplacement des oiseaux ou des chauve-souris ou que les pales d'éolienne ne pouvaient être recyclées, alors cette activité n'aurait pu être considérée comme « durable », malgré sa contribution cruciale à l'atténuation du changement climatique.



* DNSH : Do Not Significantly Harm

* UNGP : United Nations Guiding principles

* OIT : Organisation Internationale du Travail

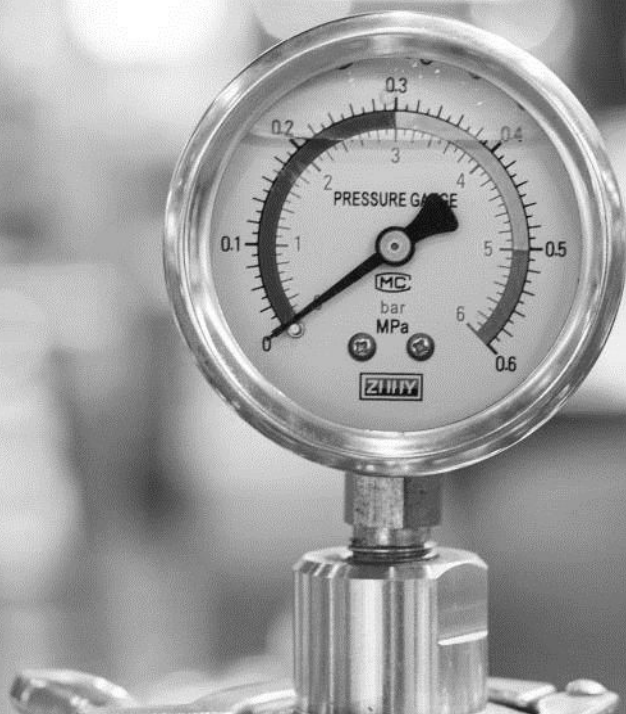
VERS UNE APPROCHE PLUS COMPTABLE DE LA PERFORMANCE EXTRA- FINANCIÈRE

Ce qu'il faut retenir

- Les indicateurs extra-financiers influent de plus en plus sur la valorisation des entreprises.
- Une logique comptable coûteuse pour l'entreprise mais qui doit pouvoir lui permettre de mieux comprendre le triple capital économique, humain et naturel dont elle dispose, de le comparer à celui des autres entreprises et de le valoriser dans la formulation d'une raison d'être percutante et différenciante.

7

MESURER L'IMPACT D'UNE ENTREPRISE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ



*« Qui ne mesure, guère ne dure. »
Proverbe français*

Proverbe français

Des discussions sur les approches méthodologiques

Le devoir de transparence et les efforts de normalisation évoqués au sein du chapitre précédent, portent prioritairement sur la manière dont les entreprises gèrent les risques auxquels elles sont exposées et les incidences négatives que leurs activités génèrent à un instant donné. Ces travaux peinent encore à faire émerger une vision prospective des impacts positifs des stratégies de développement durable mises en place par les entreprises. L'analyse d'impact permet de pallier à cet écueil en cherchant à montrer comment les entreprises contribuent concrètement à résoudre les problématiques environnementales ou sociales sur un horizon de temps sensiblement plus long que celui des plans d'affaires habituels.

Plusieurs méthodologies se sont développées à l'initiative des agences de notation extra-financières et des sociétés de gestion. Elles sont destinées à permettre le développement de l'investissement d'impact qui associe la philanthropie et la finance et, en ce sens, va au-delà de l'investissement socialement responsable. L'investissement d'impact accorde autant d'importance aux impacts sociaux et environnementaux créés par l'activité qu'au rendement financier généré. Il peut prendre différentes formes : un fonds investissant dans une entreprise qui fournit de l'énergie solaire à des foyers, écoles et hôpitaux dans une région avec un accès très limité à l'électricité, une émission de dette pour développer sa stratégie dans les énergies renouvelables, ou encore un montage mixant fonds philanthropiques, aides et prêts publics ou privés pour financer les Objectifs de Développement Durable dans les pays en développement (i.e. Blended Finance).



Si les méthodologies prospèrent, il semble en revanche que les ODD ¹¹ s'imposent comme le cadre de référence des priorités à cibler, lesquelles ayant le mérite de s'exprimer en objectifs chiffrés à atteindre d'ici 2030, de s'appliquer à l'ensemble des pays de la planète et des acteurs tant publics que privés et de constituer un cadre holistique, les objectifs étant liés entre eux, d'une façon positive ou négative. Il devient donc essentiel pour les entreprises de mentionner dans quelle mesure elle contribue positivement à l'atteinte de ces objectifs.

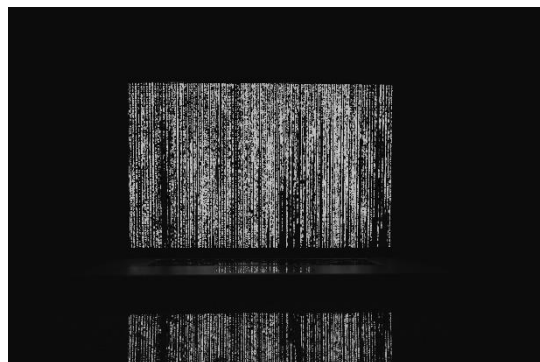
Notes :

¹¹ Adoptés en septembre 2015 par l'ONU, ils définissent 17 priorités pour un développement socialement équitable, sûr d'un point de vue environnemental, économiquement prospère, inclusif et prévisible à horizon 2030, détaillées en 169 cibles et assorties de 244 indicateurs définis au niveau mondial, avec une déclinaison nationale.

Ainsi, la prise en compte des objectifs de développement durable dans la stratégie, et qui plus est leur intégration dans les opérations, constituent avant tout un enjeu managérial. La mise en place dans les systèmes d'information des KPI qui en découlent ne présente pas en soi de difficulté particulière. Il conviendra néanmoins de s'assurer de leur cohérence avec les indicateurs qui seront publiés par les entreprises et les investisseurs dans les rapports sur l'utilisation de la taxonomie européenne des activités durables.¹²

Cette obligation, rappelons-le, qui ne concerne que les entreprises déjà tenues de fournir une DPEF, nécessitera de faire évoluer significativement leur système d'information pour être en capacité de produire le pourcentage de leurs revenus, de leurs investissements et de leurs dépenses opérationnelles qui sont compatibles avec la logique de la taxonomie. Il s'agira très concrètement d'adapter le référentiel des activités de l'entreprise pour y intégrer la nomenclature européenne des activités (i.e. codes NACE) mais surtout de produire, à cette maille, les trois indicateurs financiers précités et l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'établir si les activités menées par l'entreprise sont durables. **Ces informations participant d'un reporting extra-financier, il conviendra en outre de s'assurer de la qualité de leur piste d'audit.**

Un enjeu en termes de données et de systèmes d'information



Ces indicateurs permettront aux acteurs des marchés financiers de satisfaire à leurs obligations de reporting vis-à-vis des investisseurs finaux et d'alimenter le processus d'instruction de leurs décisions d'investissement et de nourrir leurs échanges avec les émetteurs dans le cadre de l'engagement actionnarial, en application de leur politique d'investissement responsable. Il s'agira pour eux de développer une intelligence économique, à partir de ces indicateurs, des notations extra-financières et des controverses, mais surtout de savoir la mobiliser pour en faire un avantage concurrentiel décisif : la bonne donnée, au bon endroit, au bon moment.



Notes :

¹² 1^{er} janvier 2022 : application aux objectifs climatiques et 1^{er} janvier 2023 : application aux autres objectifs environnementaux (protection des eaux/océans, pollution, économie circulaire et biodiversité).

Les KPI de la durabilité au service de la performance de l'entreprise

Les KPI de durabilité doivent permettre à l'entreprise de mesurer l'impact de son action sur les problématiques environnementales ou sociales qu'elle s'est engagée à résoudre, ainsi que les bénéfices induits en termes d'économie d'eau et d'énergie, de motivation des collaborateurs, d'attraction des talents, d'innovation, de conquêtes de nouveaux marchés et d'accès à des financements. La mesure d'impact est pour le collectif l'occasion de se réinterroger sur le réalisme de la trajectoire poursuivie ainsi que sur la pertinence et l'efficacité des leviers actionnés pour les ajuster le cas échéant, mais surtout identifier ceux qui sont les plus déterminants dans l'atteinte des objectifs.

Cette sélectivité est d'autant plus importante que le jeu de KPI doit être limité. Un chiffre, parce qu'il est chiffre, n'a aucune valeur probante en soi. Aussi leur démultiplication dans les communications de toutes sortes est-elle vaine en l'absence de points de référence. Il est préférable de concentrer ses actions de pilotage et de communication sur un nombre limité d'indicateurs, mais pour lesquels il est possible de déterminer si le niveau observé sur une période donnée est en progrès par rapport à la période précédente ou par rapport à ce qui était prévu. Cette priorisation permettra en outre de circonscrire les efforts de certification et de déclinaison de ces indicateurs. Souvent publiés à l'échelle d'un groupe et d'un métier pour les analystes financiers, il devrait en effet être possible de les produire et de les diffuser à l'échelle par exemple d'une unité organisationnelle pour les collaborateurs ou d'un produit pour les consommateurs.

Et si réconcilier le temps long avec le temps court, cela consistait à donner à chacun les gages que son action s'inscrit au quotidien dans une trajectoire vertueuse de long terme. Et si l'engagement vis-à-vis d'une marque était jugée à l'aune de cette promesse...



Les apports des modèles de projection en matière de vision et de trajectoire

La définition d'une trajectoire vertueuse de long terme en résonance avec la Raison d'Être de l'entreprise est de loin l'étape la moins évidente. Car aussi inspirante et séduisante puisse être l'intuition du dirigeant, il lui faudra être convaincant, et donc être convaincu, de la soutenabilité de sa vision et de la trajectoire associée, pour créer cette fameuse impulsion, point de départ du dialogue stratégique avec les parties prenantes, le « Day 1 ». Il est d'usage au moment de construire la vision de projeter le capital financier et immatériel de l'entreprise dans un futur extrapolé à partir des grandes tendances du moment. S'agissant d'une entreprise durable, il conviendra de projeter le capital humain et le capital environnemental, à court, moyen et long terme, l'idéal étant que l'attraction exercée par la marque au titre de ces engagements extra-financiers de plus long terme se traduisent par des bénéfices financiers à court terme liés notamment à la conquête de nouveaux clients et marchés, à l'acquisition et la rétention des talents, la motivation et la productivité des équipes, aux économies d'énergie... Les facteurs clés de succès à cet égard sont connus : un récit fondateur porteur de sens et un collectif animé par la volonté d'avancer dans une même direction, au même pas, où chaque individu trouve sa place et se réalise.

Mais comment s'assurer de la tenue des engagements extra-financiers et de la résilience des performances financières à moyen et à long terme ? Comment s'assurer que le modèle et le plan d'affaires résistent aux déformations du présent ? Comment ne pas se perdre en chemin ? Comment ne pas décevoir ses compagnons de chemin ? **Les scénarios de transition publiés le 24 juin 2020 par le réseau des banques centrales et des superviseurs pour le verdissement du système financier et utilisés dans le cadre de l'exercice pilote climatique lancé, en France, par l'ACPR en juillet 2020 peuvent aider les dirigeants** à répondre à ces questions :

- Les scénarios climatiques permettent d'explorer plusieurs futurs. Ils comprennent un scénario de référence qui serait celui d'une transition ordonnée vers l'objectif de Paris, ainsi que des scénarios plus défavorables comme celui d'une transition désordonnée vers cet objectif ou la non atteinte de cet objectif. Ils peuvent compléter très qualitativement les scénarios établis à partir des grandes tendances.
- A chaque scénario sont associés une trajectoire de prix de carbone et des chocs négatifs de productivité propres à chaque secteur d'activité, ainsi qu'un jeu d'hypothèses macroéconomiques (PIB, inflation et chômage, impact sur les finances publiques) et financières (structure des taux d'intérêts sans risque, projection des écarts au scénario de référence de rendements boursiers sectoriels sur l'intégralité des 55 secteurs d'activité et pour les principales zones géographiques. Ces hypothèses permettent de questionner le devenir de l'entreprise fortement émettrice de carbone dans un monde où les émissions de CO2 doivent être réduites de 7 à 10 % par an ? Est-elle en mesure de faire face à une hausse du coût du carbone ? Dans quelle mesure cela peut-il influencer sur la valeur de l'entreprise ? Est-elle exposée de la même manière dans toutes les régions du monde ?

Tout modèle a ses limites et tout plan contient sa part d'imprévisibilité. L'enjeu du dirigeant est dorénavant d'imaginer comment concilier des objectifs trop rapidement opposés, ceux du temps court et du temps long. Savoir trouver la bonne alchimie entre les actifs de l'entreprise et les futurs désirables est bien plus qu'une compétence, car la troisième voie, celle d'un capitalisme durable, est possible. Cela demande surtout de l'intuition ! **Mais gérer l'incertitude n'est-ce pas l'art de diriger ?**

MESURER L'IMPACT D'UNE ENTREPRISE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Ce qu'il faut retenir

- Les ODD s'imposent comme le cadre de référence de la mesure d'impact.
- Donner des gages à chacun que son action s'inscrit au quotidien dans une trajectoire vertueuse de long terme : la nouvelle mission des KPI !
- Les scénarios de transition développés par les banques centrales permettent d'explorer plusieurs futurs. Leur prise en compte dans la construction des visions et des trajectoires peut être utile !

8

**ÊTRE UN LEADER
ENGAGÉ DANS LE
DÉVELOPPEMENT
DURABLE N'EST PAS
DU MARKETING !**



« La politique a pour fin, non pas la connaissance, mais l'action. »

Aristote

La question que nous pourrions poser est celle de la raison pour laquelle une entreprise se soucierait du développement durable. Qu'est-ce qui pousserait une entreprise à se préoccuper de développement durable aux impacts dans le temps longs et donc incertains ? Il est un fait, celui que le pouvoir régit, en majeure partie, la plupart des relations interpersonnelles, surtout dans le monde économique. Certes, il semblerait que ce qui distingue l'humain est son imprédictibilité, son langage complexe, la gratuité des actes. La gratuité ! Elle semble bien être antinomique avec la réalité de l'enjeu économique, de la rentabilité financière, de la recherche de profits.

Dans un monde de pouvoir, seule la contrainte pourrait obliger le dirigeant à s'intéresser au développement durable, à moins de démontrer de manière aussi certaine, qu'il soit encore plus rentable pour l'entreprise. Le champ de contraintes du dirigeant repose sur la réglementation et le politique, les clients, les fournisseurs, les actionnaires. La réglementation, pour qu'elle soit appliquée et respectée, et ne pas être considérée comme une belle incantation, nécessite la mise en place d'un contre-pouvoir, d'une gouvernance, qui, mondiale, serait en mesure de s'imposer à tout conseil d'administration, même d'entreprises multinationales. Or, les différences de maturité économique des pays, leur culture, sont autant de freins à l'émergence d'une gouvernance pleinement légitimisée, c'est-à-dire avec des leviers. A titre d'exemple du rapport de force, allez expliquer à la Ligue de Football Professionnel, comment récupérer les fonds de la vente des droits TV auprès de Mediapro, dont l'actionnaire est chinois ! Les clients pourraient effectivement faire pression, s'ils ont déjà l'information pour pouvoir orienter leurs actes d'achat sur les entreprises à impact positif. Pour autant, n'est-ce pas un problème de riches que de s'intéresser à l'impact en matière de développement durable ? La question de la réconciliation de la « fin du mois » et de la « fin du monde » est toute posée, notamment pour la majeure partie de la population mondiale, et aussi française. Enfin, les actionnaires recherchent avant tout de la rentabilité à court terme, des dividendes. Le développement durable reste une belle ambition, qui peut manquer de tangible, notamment de prise de conscience de l'urgence. Donc, sauf à éviter à être confronté à un événement mondial, qui viendrait faire prendre conscience à tous les citoyens du monde de l'urgence à passer à l'action, que reste-t-il au dirigeant ? Et encore ! Certains scientifiques expliquent que la pandémie du Covid-19 est issue de la déforestation, amenant certains animaux sauvages porteurs de virus a entré en contact avec les humains. Y a-t-il, pour autant, une prise de conscience ?



Après la peur ou les risques, le temps de la philanthropie, comme levier de transformation ?

La plupart des décisions sont prises pour réagir à un danger, plus ou moins immédiat. Ces décisions sont fortement mobilisatrices, tout le monde prenant conscience de la nécessité à se transformer, à agir. Les projets d'efficacité opérationnelle sont les leviers privilégiés par les dirigeants, leurs résultats pouvant se mesurer dans le temps court. Changer un modèle, inventer de nouvelles offres, sont plus aléatoires en matière d'impacts financiers. Face à l'industrialisation de la fabrication des ordinateurs, Lou Gerstner n'a eu aucun problème pour transformer radicalement la société IBM d'un fabricant d'ordinateurs en une entreprise de services. De nos jours, la peur reste toujours un levier très efficace, pour autant très peu partagé par les salariés d'une entreprise du secteur financier, dont les résultats financiers sont tels, que même le paiement d'amendes record ne les fait faillir. « Too big to fail ! » ou plutôt « Still too lucrative to change ! »

Alors, comment faire prendre conscience de la nécessité à se transformer et s'engager pour le développement durable, au-delà d'enjeux marketing et de communication ? L'inverse de la peur est la philanthropie. Une entreprise qui saura proposer une vision aux impacts positifs sur la société, sur l'humanité, en actionnant les leviers du développement durable, n'aura aucun souci à mobiliser un corps social en quête de sens. A titre d'exemple, les banques et les assurances ont, par nature, le positionnement d'être au cœur de l'économie, d'être les garants des équilibres sociaux, voire de la démocratie. Eduquer les citoyens sur leur engagement, redonner de la fierté aux collaborateurs de l'enjeu de la finance, développer des nouveaux services inclusifs, sont autant de leviers constitutifs d'une vision engageante, qui saura créer l'adhésion et l'envie. L'ouverture sur l'écosystème de l'entreprise, la prise en compte dans la stratégie des impacts sur l'environnement, le social, autant d'essentialités de l'entreprise, ne peuvent que donner du sens aux salariés d'une entreprise, développer la marque vis-à-vis des clients, tout comme la marque employeur. Enfin, une telle vision s'inscrira dans une approche plus proactive de la transformation et moins en réaction à des événements extérieurs. Une vision, ce n'est pas de la stratégie qui doit s'adapter à un environnement fluctuant. La vision reste une ambition, une « inaccessible étoile ».

Tout l'art du dirigeant est de savoir définir une vision, voire des macro-objectifs, tout en s'assurant que les équipes pourront suivre. Dans son dernier livre sur l'art du management, « Libres d'obéir ! », Johann Chapoutot évoque les thèses managériales de Reinhard Höhn, ancien SS reconverti en enseignant dans l'« Académie des cadres » dans une Allemagne post-guerre, qui a formé plus de 600.000 cadres.



S'appuyant sur une fine analyse des méthodes managériales développées par l'armée napoléonienne victorieuse des Prussiens à Iéna en 1806, il met en lumière les enjeux de l'autonomie des officiers de terrain, soit « un management par délégation de responsabilités ». Son parti pris se résume en « L'abstraction, c'est la règle. La règle, c'est le dogme, et le dogme c'est la mort. » Si l'ordre de l'officier supérieur est clair (« prendre la colline »), le moyen pour y arriver est laissé à l'initiative de l'officier de terrain, qui en assumera toute la responsabilité. Le soldat doit être un décideur autonome de sa propre action. Tout comme le soldat, l'employé se voit confier une mission et met en œuvre de manière autonome les ordres de son supérieur. Or, d'après Johann Chapoutot, il existe cependant une contradiction et un mensonge fondamental : le collaborateur n'est pas si libre que cela, et se retrouve emprisonné par son travail et des objectifs souvent inatteignables et contradictoires, sources alors de frustration, d'incompréhension, et pour finir, de burn-out.

Le dirigeant doit ne pas entrer dans une intrusion de la gestion au quotidien. Ceci me rappelle une de mes premières anecdotes professionnelles, relative à un stage aux Etats-Unis, dans le Wisconsin. Je démarrais un stage pour un cabinet d'architectes et rencontrais le VP. Sur le fronton de sa porte était indiqué « *First impressions are important, so make sure you make a good one.* », annonçant une personnalité pragmatique et structurée. J'aurais pu ajouter « No bullshit ! » Il m'indiqua qu'il connaissait aussi la culture européenne, et plus particulièrement française. Lors de la première journée, je prenais mes marques, quand je remarquais à 16h30, le départ des collaborateurs de l'*open space*. Le VP venait alors me voir et me dit : « Comme je te l'ai dit, je connais bien la culture française. Je sais que la présence tardive dans les locaux est très appréciée. Chez nous, c'est très mal vu et je t'explique pourquoi. Tu restes tard au travail, car soit tu n'es pas efficace, soit ton manager n'est pas assez clairvoyant pour te donner des tâches réalisables dans un temps de travail raisonnable.

Dans tous les cas, tu as tout faux ! Donc, un conseil, rentre chez toi ! » Cette approche du travail repose sur une notion importante, celle de la confiance. Juger un collaborateur d'engagé, parce qu'il reste tard le soir, ce n'est qu'appréhender la partie visible de l'iceberg. Ce n'est pas parce qu'il n'est pas présent, qu'il ne travaille pas. Ce n'est pas parce qu'il est présent, qu'il travaille ! Jugeons plutôt sur les résultats que sur les moyens engagés.

Le management est surtout une question de confiance. En temps de guerre, sur le terrain, la culture militaire repose sur cette confiance, le soldat faisant confiance à sa hiérarchie, alors qu'il risque sa vie ! Les équipes fonctionnent selon des objectifs à atteindre, comme une colline à conquérir, un management incarné par du leadership reconnu par les équipes, des prises d'initiatives, de la confiance. Le mot est lâché ! La confiance ! Il faut bien l'admettre, remettre sa vie entre les mains d'un chef sur le terrain n'est certainement pas qu'une question de barrettes sur l'épaule.

Savoir déléguer au bon niveau ! C'est ce que l'on appelle le principe de subsidiarité. Savoir déléguer, c'est aussi savoir définir les « interdits », les zones indiscutables, qui traduisent le fait d'appartenir à un groupe, qui a ses propres règles. Bien souvent, l'exercice qui consiste à décrire les zones immuables est une découverte pour les collaborateurs de l'entreprise, découvrant alors qu'ils ont plus de marge de manœuvre qu'ils ne pensaient. Les entreprises pratiquent le principe de la sédimentation, empilant au fur à mesure des règles, des principes, qui deviennent lois ! Redéfinir les marges de liberté favorise donc l'autonomie par la prise de conscience des collaborateurs et de leurs couches managériales. La vision alors se décline en grands objectifs. Le management, inspiré par cette vision et donc les grands objectifs, peut alors faire preuve d'initiatives. Cette approche de la délégation vient contrebalancer un modèle jacobin, où le dirigeant décide et le manager opérationnel applique, par un modèle plus *bottom-up*, basé sur le principe de responsabilité individuelle au profit d'un collectif engageant. L'autonomie ne peut se faire sans développer une fierté d'appartenance à une entreprise et de l'utilité à contribuer à de hautes missions dans la société, pour l'humanité.

Ainsi, le manager n'est pas celui qui possède un statut. **Le manager est celui qui est reconnu comme tel par ses pairs !** Dans la série « Game of Thrones », le jeune roi Joffrey Baratheon, accède au trône plus du fait de sa lignée que de ses propres qualités ! Impétueux, incontrôlable, vicieux, manquant totalement de sagesse, il se sert de son trône pour assouvir ses peurs, ses pulsions.



Dans le cadre d'un conseil, il souhaite la mort de sa « main », sorte de premier ministre, qui lui a alors manqué de respect, en lui disant ses vérités. Le jeune roi clame tout haut : « I am the king! I will punish you. ». Ce que son conseiller, Tywin Lannister, également son grand-père et chef de guerre reconnu, lui répond : « Any man who must say, « I am the king » is no true king. »

Être un dirigeant n'est pas faire preuve de pouvoir, en cherchant à utiliser son statut à des fins personnelles, qu'elles soient matérielles, ce qui peut être de l'abus de bien social, ou psychologiques, comme être absolument aimé ou reconnu. Être dirigeant relèverait d'une quête initiatique, qui pousse à se comprendre et à se dépasser, au service d'un collectif, l'entreprise, voire de la société, de l'humanité.



Dans la série « The Crown » relatant l'accession au trône de la reine Elisabeth II et son règne, le premier ministre Churchill veille à ce que la jeune Elisabeth II comprenne son rôle, sa destinée, cette capacité à s'oublier en tant que femme pour devenir un symbole d'unité, un repère dans le temps long pour le peuple, sans jamais se pervertir dans le temps court de la gestion d'un état, prérogative du premier ministre. Soit dit en passant, c'est bien le problème de notre démocratie, sans être royaliste, le Président de la République est plus attendu dans la gestion du quotidien, dans ses réactions aux soubresauts de la société, l'empêchant d'incarner ce temps long, qui manque cruellement.

La reine-mère Mary, elle aussi, joue un rôle important dans cette ascension. « Monarchy is God's sacred mission to grace and dignify the earth. To give ordinary people an ideal to strive towards, an example of nobility and duty to raise them in their wretched lives. Monarchy is a calling from God. That is why you are crowned in an abbey, not a government building. Why you are anointed, not appointed. It's an archbishop that puts the crown on your head, not a minister or public servant. Which means that you are answerable to God in your duty, not the public. » La reine ne doit pas rendre des comptes à ses administrés, mais elle est transcendée par une vision plus grande de son rôle. Je ne parle pas de religion, mais simplement du fait que chacun ressent le besoin de transcendance, même le roi ou la reine. Elisabeth II, dans cette Série, rappelait : « The people look to the monarchy for something bigger than themselves. » Ce besoin de transcendance dans l'entreprise est dénommé « La vision » ou « La raison d'être » par la loi Pacte. Et le dirigeant en est son incarnation.

Pour Platon, « Le pire des maux est que le pouvoir soit occupé par ceux qui l'ont voulu. » Ainsi, la question posée est que les qualités pour accéder au pouvoir, grimper dans la hiérarchie ne seraient pas forcément compatibles avec les qualités requises pour l'exercer. Pour se frayer un chemin vers les hauteurs de l'organisation, les cadres doivent souvent faire allégeance à des aînés, accepter d'intégrer un corpus de valeurs et de comportements, ne pas trop faire de « vagues » et délivrer.

Aussi, Jean-Pierre Chevènement, alors ministre de la Recherche et de l'Industrie, définissait son rôle et surtout ses marges de manœuvre, par la célèbre maxime « Un ministre, ça ferme sa gueule. Si ça veut l'ouvrir, ça démissionne. » Finalement, se contenter d'être dans les « petits papiers du Mercure François »¹³, comme le rejette d'un bloc, Cyrano de Bergerac dans la tirade très connue du « Non, merci ! ».



Références bibliographiques :

¹³ Le Mercure François est considéré comme la première revue française connue du XVIIème siècle.

Cela voudrait-il dire qu'un dirigeant, arrivé au sommet, devrait être en mesure de changer de posture, pour s'engager sur le temps long, son entreprise et les collaborateurs, la société, l'humanité ?

Evidemment, un dirigeant n'est ni un roi, ni Cyrano de Bergerac. Il doit être capable d'embarquer son conseil d'administration. Il sera attendu sur des résultats financiers à court terme, tout en inspirant les collaborateurs et la société sur le temps long.



Je me souviendrai longtemps d'un des dirigeants d'Arthur Andersen, qui face à la crise Enron, qui allait faire sombrer le cabinet et rayer de la carte une marque vieille de 90 ans, dire à ses managers : « C'est dans la tempête que l'on distingue les marins d'eau douce qui rentrent au port et les capitaines au long cours qui affrontent les déferlantes avec optimisme. » Certes, le pouvoir isole, mais le dirigeant n'est pas seul. Il est entouré de ses collaborateurs et bénéficie d'une énergie galvanisatrice, du moment où il sait la générer. Et pour cela, il n'y a qu'un seul moyen. La confiance pour l'autonomie. Puis, le courage de résister, non pas contre les autres, mais pour un idéal. La rébellion n'a jamais été une preuve de courage, juste un conformisme en négatif, puisqu'il s'agit de se positionner par rapport aux autres et à ce qu'ils pensent pour pouvoir exister.

Aristote définit la politique, comme « un art de commander à des hommes libres. » Cette liberté d'action, cette capacité à s'engager dans un collectif, porté par une vision, est bien l'enjeu. La liberté, ce n'est pas non plus l'anarchie. La liberté, c'est la responsabilité individuelle, c'est-à-dire comprendre ses marges de manœuvre (individu) dans un cadre, l'entreprise (collectif). Sans collectif clairement énoncé et compris, il ne peut y avoir qu'individualisme et segmentation, dans un monde du « chacun pour soi ».

Quelles sont alors les clés du dirigeant pour créer cette dynamique et engager son entreprise dans le développement durable ? Savoir définir une vision, l'incarner est la première étape. Une vision, ce n'est pas le quotidien ou des arbitrages. Une vision relève plus de la « philosophie », de l'impact sur le temps long, les « essentialités » décrites par Howard Partners, comme l'impact social et environnemental, le souci du partage de la valeur créée, une idée du pouvoir et du développement de l'autonomie des collaborateurs.

Douter n'est pas un vilain mot, sachant que l'entreprise sera confrontée à des crises. Certaines d'entre elles peuvent être anticipées et les plans de continuité d'activités sont prévus pour cela. D'autres seront imprévisibles et d'autant plus sidérantes. Le dirigeant devra se comporter comme le fameux « capitaine au long cours », sans tomber dans la défiance vis-à-vis de ses collaborateurs. Il assumera son rôle de vigile.

Finalement, **être dirigeant ne serait-ce pas une quête initiatique**, se confrontant à soi-même ? N'est-ce pas un moyen de se dépasser, non plus pour répondre à des enjeux personnels, mais plus d'être au service des autres. La frontière est bien ténue entre le gestionnaire, le visionnaire et le gourou. Tout est une question d'intention ... et de marketing.

Le gestionnaire ne fera que gérer, sans engager de véritables mutations. Sur le principe de « tant que je gagne, je joue », tant que le modèle tient, rien ne sert à prendre des risques qui pourrait mettre à mal le modèle d'entreprise actuel. Jusqu'au jour où ...

Ceci me rappelle une anecdote dont l'auteur serait Khrouchtchev. Lors de son renversement, il aurait remis deux lettres à son successeur : « Si vous vous retrouvez devant un problème inextricable, ouvrez la première lettre. Si vous vous retrouvez à nouveau devant un problème inextricable, ouvrez la deuxième lettre ». Le successeur finit par se retrouver devant un problème qu'il ne peut pas résoudre. Il ouvre la première lettre. Il y est écrit : « Faites-moi porter le chapeau pour tout ! » Plus tard, le dirigeant se retrouve devant un second problème inextricable. Il ouvre la seconde lettre dans laquelle il est écrit : « Asseyez-vous et écrivez deux lettres ! » Gérer peut être assimilé à maîtriser les risques, ses risques.

Le visionnaire, quant à lui, se distingue en incarnant une ambition, qui sera vécu comme un point de repère pour les collaborateurs, tout en alimentant un vrai sentiment d'appartenance. Il cherche à rendre autonomes ses collaborateurs, à en faire tous des numéros un, et on des éternels deuxièmes, dans le principe qu'« à l'ombre des grands arbres, rien ne pousse ! » Attention, ce même visionnaire peut facilement manipuler ses collaborateurs, les enfermant dans une forme de servilité, dont l'objet final serait de le servir, lui, souvent basé sur un sentiment d'amitié, voire amoureux. De grâce, laissons ces nobles sentiments en dehors de l'entreprise. Or, dans une entreprise centrée sur un gourou, les collaborateurs n'en seront pas plus libres qu'avec un profil gestionnaire. Ils mettront peut-être plus de temps à démasquer le gourou qui se cache. Il est à noter que ces types de dirigeants « gouroutisants » sont particulièrement à la mode, ces temps-ci, alors que les individus cherchent de « nouvelles croyances », des repères, portés par de « nouveaux messies », des personnes qui sauront les rassurer, d'autant plus que le monde est incertain. Comment déceler le gourou du visionnaire, alors qu'ils pourraient tenir le même discours de bienveillance, de bien-être, de développement personnel, d'impacts positifs sur la société ? Le gourou ne doute jamais ! C'est même ce qui entraînera sa chute, déclenchant alors autant d'inimitié qu'il avait suscité d'adoration, voire de l'idolâtrie.

Le leader-visionnaire est une espèce de dirigeant probablement rare, le seul capable d'engager son entreprise dans le développement durable. Le visionnaire a son propre chemin, mêlant alors démarche personnelle et engagement collectif, tout en finesse, pouvant se caractériser par être capable de prendre des décisions qui iraient à l'encontre de ses intérêts personnels, quitte à être débarqué, mais pour défendre une cause plus grande que lui, celle de l'entreprise, celle de la société, celle de l'humanité. Certains évoqueront le courage, qui n'existe que dans le regard des autres. Le dirigeant lui agit, tout simplement, aligné avec ses valeurs pour un bien supérieur.



ÊTRE UN LEADER ENGAGÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE N'EST PAS DU MARKETING !

Ce qu'il faut retenir

- Le gestionnaire n'engage pas de véritables mutations. Le gourou ne doute jamais.
- Le visionnaire se distingue par sa capacité à se confronter à lui-même, à incarner une vision et à engager le collectif dans une entreprise qui les dépasse.
- Le leader-visionnaire est une espèce de dirigeant probablement rare, le seul capable d'engager son entreprise dans le développement durable.

9

**PAROLES
DE ...**

PAROLES DE ...



- Ariane Bénard, Présidente de l'Association BNP Paribas MixCity et Vice-Présidente de l'Association 2 GAP (Gender and Governance Action Platform)
- Olivier Bret, CEO d'Idverde France, leader européen des espaces verts
- Céline Dassonville, CEO et Fondatrice d'ethiwork
- Hélène Deckx Van Ruys, Membre du Laboratoire de l'Égalité et co-pilote le think tank sur les femmes et l'IA
- Nicolas Fournier, Co-Fondateur et Directeur général de Sequantis LT
- Pascal Koenig, Fondateur et Président d'Insight AM
- Andreas Lambropoulos, Responsable des Initiatives Stratégiques - BNP Paribas International Financial Services



Ariane Bénard

*Présidente de
l'Association BNP Paribas
MixCity et Vice-Présidente de
l'Association 2 GAP*

Depuis plus de 20 ans de carrière dans le secteur bancaire, principalement dans le marketing et la communication, Ariane s'est récemment orientée vers la RSE et travaille sur l'engagement des collaborateurs.

Impliquée dans l'égalité professionnelle femme/homme, Ariane a rejoint l'Association BNP Paribas MixCity en 2016 et en est devenue la Présidente en 2020. Elle fut également membre de la fédération Financi'Elles dont elle reste proche.

Depuis mars dernier, Ariane est Vice-Présidente de l'Association 2GAP (Gender and Governance Action Platform) qu'elle conseille sur les aspects de communication. Ariane est passionnée de ski, de romans, d'opéra et de yoga. Titulaire d'un MBA en marketing digital et d'un MBA en marketing du luxe, Ariane est diplômée d'une école de commerce (ESG) et d'un DESS de Négociation Commerciale Internationale de la Sorbonne Nouvelle.

Durabilité, quand tu nous tiens!

La question peut paraître simple mais l'est-elle en réalité : c'est quoi une entreprise responsable ? A l'heure où nous voyons fleurir des Directions de l'Engagement au sein des grandes entreprises, au fond ces dernières, tout comme le monde politique, ont-elles le choix de ne pas s'engager ? L'Affaire du Siècle est à ce titre tout à fait éloquent : l'Etat Français, en qualité de signataire de l'Accord de Paris sur le climat et membre de l'Union Européenne, se retrouve pris au piège de son engagement à savoir celui d'atteindre une neutralité carbone pour 2050. Nous voyons bien ainsi que les promesses climatiques risquent d'engager ceux qui les font. Les différentes parties prenantes – Etats, Entreprises, Finance- se verront inéluctablement condamnées pour leur manquement en matière de protection de l'environnement et plus largement de la société et ils devront tôt ou tard réparer les préjudices en découlant.

Souvent lorsque nous parlons d'entreprise responsable, nous pensons à l'environnement. Certes, s'il est un composant essentiel de la Responsabilité Sociale des Entreprises, il n'est pas le seul. Les enjeux ne sont pas seulement verts, ils sont aussi sociétaux. Une entreprise responsable, c'est une entreprise qui s'engage à adopter un comportement éthique et transparent. Et la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), votée en 2019, doit permettre des avancées en matière de responsabilité sociétale des entreprises et de finance durable. Restons attentifs toutefois à son application et sa déclinaison dans le monde de l'entreprise, aux effets de communication qui s'apparentent quelquefois plus à du *greenwashing*, *pinkwashing*... qu'à la réalité. Mais nous pouvons compter sur les ONG et autres coalitions pour rétablir la vérité.



Ariane Bénard

*Présidente de
l'Association BNP Paribas
MixCity et Vice-Présidente de
l'Association 2 GAP*

Durabilité, quand tu nous tiens!

Les plus grandes entreprises et les entreprises cotées se doivent de publier des informations sur leurs impacts environnementaux et sociaux (le fameux *reporting* ESG). Les critères ESG servent en quelque sorte de boussole pour appréhender les risques d'une entreprise et sa performance globale (impact environnemental, impact social, impact économique). Cette grille de lecture va permettre à l'entreprise de mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée et aux attentes de ses parties prenantes. La RSE apporte ainsi une nouvelle vision du rôle de l'entreprise et de sa responsabilité vis-à-vis de la société. Mais quel lien établir entre la RSE et les Objectifs de Développement Durable (ODD) ? Ces 17 priorités pour un développement socialement équitable, sûr d'un point de vue environnemental, économiquement prospère, inclusif et prévisible à l'horizon 2030 fixent clairement un cap. Pour contribuer aux ODD, l'entreprise ne doit pas s'engager uniquement à réduire ses impacts négatifs, mais bel et bien voir comment son business model peut contribuer positivement à la durabilité de la planète.

Très engagée sur les questions d'égalité professionnelle, je souhaiterais m'arrêter plus particulièrement sur le point 5 des ODD ; celui de l'égalité entre les sexes. Aucun grand défi mondial, qu'il soit politique, économique, social, culturel ou écologique, ne sera relevé sans la participation effective des femmes à la prise de décision, que ce soit dans le monde économique ou dans celui des institutions publiques.

Pour changer la société, il faut avoir le pouvoir de décider. Or, les revendications légitimes des sociétés civiles se heurtent encore à de fortes résistances des institutions, sociétés, entreprises... dont la gouvernance exclut encore trop massivement les femmes, malgré des avancées notables. La loi Copé-Zimmermann (ne pourrait-on dire d'ailleurs Zimmermann-Copé ?) dont nous venons de fêter les dix ans a été efficace mais demande à être complétée, notamment concernant les instances exécutives des sociétés.

Pour accélérer le rythme de la prise en compte des attentes de la société et construire un monde plus durable, la promotion et l'accès des femmes à des postes à responsabilités, dans tous les secteurs de l'action publique et de la gouvernance politique, économique, culturelle et sociale sont indispensables.



Ariane Bénard
*Présidente de
l'Association BNP Paribas
MixCity et Vice-Présidente de
l'Association 2 GAP*

Durabilité, quand tu nous tiens!

Vous me direz : quels sont les liens entre genre, égalité et développement durable ? L'égalité entre les femmes et les hommes est de plus en plus reconnue par des organismes internationaux comme un élément incontestable de prospérité économique et d'un développement soutenable. Or, à l'heure où notre économie planétaire connaît une crise sans précédent, nous voyons bien que l'égalité entre femmes et hommes est à nouveau en danger. Comme le rappelle Chiara Corraza, Directrice Générale du *Women's Forum for the Economy & Society*, dans sa lettre ouverte de novembre 2020 aux leaders du G7, la relance et la croissance mondiales ne peuvent se réaliser sans la moitié de la population. Par exemple, sur la question du changement climatique, les femmes sont souvent jugées plus vulnérables à ses effets et exercent un rôle déterminant dans les choix de consommation ; elles sont donc des agents de changement incontournables dans leur réduction et leur adaptation. L'empreinte écologique des femmes et des hommes est différente ; ainsi, les femmes utilisent davantage les transports en commun que les hommes, leur déplacement en voiture sont moins longs...

Je terminerais ce paragraphe avec un constat alarmant : la trop faible représentation des femmes dans les STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) causant un gigantesque manque à gagner en matière de croissance économique, d'innovation, de diversité de contenu, de créativité et d'attractivité. Alors que les emplois liés aux STEM vont dominer l'économie, sachant qu'aujourd'hui les femmes présentes dans les sciences sont moins de 30% selon l'UNESCO, quels métiers exerceront les femmes demain si elles voient leur vocation contrariée dès leur plus jeune âge ? Quelles seront leurs chances de réussite professionnelle et financière ? Sans parler des algorithmes et de l'Intelligence Artificielle, qui, peuvent se révéler plein de biais. Dans certains cas, ces biais peuvent entraîner des discriminations. L'algorithme aboutit à des propositions différentes selon, entre autres, que la personne soit d'une origine ethnique spécifique ou d'un genre. Ainsi, par exemple, un algorithme de recrutement ayant pour objectif d'identifier les meilleurs profils pour un métier donné, peut regarder les caractéristiques des personnes occupant ce métier aujourd'hui.

Dans le cas où ce métier est exercé à 90 % par des hommes, l'algorithme peut conclure que le critère « femme » n'est pas approprié pour ce métier, et proposer, en conséquence moins de candidates au recruteur. Nous sommes bien loin de la parité. Or, la durabilité de notre humanité dépend directement d'un monde plus juste.



Ariane Bénard

Présidente de

l'Association BNP Paribas

MixCity et Vice-Présidente de

l'Association 2 GAP

Durabilité, quand tu nous tiens!

Le monde a atteint un point de non retour : rappelons-nous le discours de Greta Thunberg à l'ONU en septembre 2019. Comme le dit si bien Yann Arthus-Bertrand dans son magnifique film « *Legacy* » : « Elle a la souffrance de ceux qui savent ».

Nul ne peut ignorer les différents signaux d'avertissement que nous envoie notre chère Planète. Si des actions rapides ne sont pas entreprises, il est fort à parier que nous ne pourrions plus inverser la tendance et que comme le prédisent les scientifiques, nous assisterons à la sixième extinction du monde sur terre. Pour renverser le cours des choses, il faudra reconnaître que l'ancienne façon de définir le capital destiné à être utilisé par les secteurs privé et public doit être remplacée par un nouveau paradigme - un paradigme qui souligne la dimension centrale du capital naturel et social pour la viabilité de la rentabilité et de la croissance à long terme d'une organisation, et qui reconnaît la nécessité d'investir dans ce nouveau type de capital et de le maintenir pour les générations futures.

En tant que mère de deux filles, je l'appelle de mes vœux. En tant que citoyenne, consommatrice, salariée d'une grande entreprise, j'ai ma part de responsabilité dans cette transformation à opérer, et je souhaite m'engager dans ce changement profond, inévitable pour notre survie.

Le mot de la fin, je le laisse à Margaret Mead, anthropologue que j'affectionne tout particulièrement « Ne doutez jamais qu'un petit groupe de personnes peuvent changer le monde. En fait, c'est toujours ainsi que le monde a changé ».

Alors soyez audacieux et devenez acteur du changement !



Olivier Bret
*CEO d'Idverde France,
leader européen des espaces
verts*

Engagement RSE : les enjeux et les défis pour le manager

Olivier a travaillé 25 ans dans le domaine de l'Environnement en France et dans différents pays d'Europe du Nord chez Veolia, puis Idverde. Cette expérience lui a permis d'apprécier les différences d'approche de l'entreprise vis-à-vis des stratégies RSE en fonction des pays où il a travaillé. Il a également été entrepreneur et a aussi passé 4 ans de sa carrière professionnelle chez Kearney.

A titre personnel, Olivier a été engagé à plusieurs titres dans des démarches d'amélioration sociétales et a notamment été Président d'Ingénieurs Sans Frontières.

Il est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées ('84) et d'HEC ('86).

L'accélération et la profondeur des crises de notre monde montrent la nécessité impérieuse de changer notre paradigme sur l'entreprise. Beaucoup de voix en France, aux USA ou ailleurs se lèvent pour tourner le dos au modèle purement libéral avec ses principes associés, notamment celui selon lequel « l'entreprise doit avoir pour seul objectif d'agir dans l'intérêt des actionnaires » (M. Friedmann).

Y succède dorénavant une autre perspective, plus large, avec l'idée pour l'entreprise d'agir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes (« stakeholders ») : actionnaires mais aussi salariés, communauté, environnement, ... Cette approche systémique intègre la Responsabilité Sociétale dans les objectifs de l'Entreprise.

L'avènement des engagements RSE est bien plus qu'une nouvelle mode du monde managérial comme il en connaît tant. Il est pour moi une condition de survie de notre modèle de production et peut-être même de nos modes de vie. C'est le seul moyen d'assurer la prospérité à long terme de nos entreprises. Celles-ci ne peuvent pas durablement progresser en opposition à une partie de leur environnement sans en subir à terme les conséquences.

Bien sûr cette (r)évolution apporte aussi de nombreuses questions : l'engagement des entreprises dans ce mouvement, même si massif, permettra-t-il d'inverser les courbes ? comment mesurer la performance « durable » de l'Entreprise (i.e. avec quels indicateurs standardisés) ? que se passe-t-il si les engagements ne sont pas tenus ? comment s'assure-t-on de l'indépendance de la mesure ? ne faut-il pas mettre en œuvre des politiques publiques incitatives pour accélérer la transformation et lesquelles ? etc.



Olivier Bret
*CEO d'Idverde France,
leader européen des espaces
verts*

Engagement RSE : les enjeux et les défis pour le manager

Pour l'entreprise elle-même, mettre en œuvre une ambition RSE est une tâche ardue. Notamment la démarche complexifie le système de valeurs de l'entreprise en lui rajoutant de nouvelles dimensions d'évaluation de sa performance. Mon expérience personnelle m'a montré à quel point poursuivre ces objectifs parfois contradictoires relèvent au quotidien de l'exercice des assiettes tournantes de l'acrobate chinois.

Mais plus concrètement la mise en place d'une politique d'entreprise durable revêt selon moi des difficultés dont voici les principales.

- La première est interne. C'est véritablement d'inclure ce concept dans l'ADN de l'entreprise et d'en faire plus qu'un engagement de façade tant le « greenwashing » se loge aujourd'hui partout. Faire prendre conscience à tous des enjeux et des conséquences au quotidien de nos actions est un changement culturel profond où l'engagement de la direction de l'entreprise est essentiel. Nous bénéficions cependant pour cela de deux alliés de poids, « parties prenantes » de la démarche. Le premier est le soutien des clients. Ceux-ci mettent en œuvre souvent eux même cette évolution et la demandent ensuite à leurs partenaires dans la chaîne habituelle des politiques qualité. Le second allié, encore plus fondamental à mon sens, est celui des salariés de l'entreprise. La politique RSE constitue un élément indéniable d'attractivité et de rétention, encore plus pour les nouvelles générations. La quête du sens change profondément le rapport des salariés à leur entreprise. Toutes les études montrent que les moins de 30 ans souhaitent très majoritairement d'abord travailler pour une entreprise en accord avec leurs valeurs et qui agit notamment au niveau social et environnemental.
- Une autre difficulté est celle de mesurer objectivement la situation, se fixer des objectifs, communiquer sur les progrès, etc... . En résumé tout ce qui est indispensable à animer une démarche de changement dans l'entreprise. Une politique CSE est multicritère et opère dans plusieurs dimensions même si celles-ci se répondent les unes aux autres. Mesurer son progrès peut demander beaucoup d'effort pour décider de l'unité de mesure, mettre en place les indicateurs qui doivent être à la fois faciles d'usage, indiscutables, simples et clairs pour tous et même auditables. On ne parle pas ici de la seule et simple mesure d'un cash-flow opérationnel ou bien même de l'impact CO2 mais bien de la prise en compte globale de l'ensemble de l'impact sur l'environnement, les collaborateurs et toutes les communautés qui interagissent avec l'entreprise.



Olivier Bret
*CEO d'Idverde France,
leader européen des espaces
verts*

Engagement RSE : les enjeux et les défis pour le manager

- Enfin mon expérience est que la mise en œuvre d'une stratégie RSE affecte bien sûr l'entreprise dans sa relation avec les autres parties prenantes. Mais les parties prenantes elles-mêmes doivent aussi et simultanément changer leur regard et leur mode d'interaction avec l'entreprise. Nous sommes bien dans un (éco)système où les interactions sont dans les deux sens. Et ceci est vrai autant pour le dialogue social et la relation employés/employeurs que dans la relation qu'établit l'entreprise avec la communauté dans laquelle elle évolue. Le refus de voir l'entreprise prendre un rôle dans ce domaine est trop souvent doctrinaire car il se base lui-même sur une vision passée de l'entreprise. Or sans ce changement coordonné, l'entreprise seule ne pourra pas avoir l'impact voulu.

En conclusion, le rôle de l'entreprise comme contributeur à la performance sociale et environnementale est clé. Devant de tels enjeux, ni la contribution des politiques publiques ne suffira, ni non plus le comportement des individus avec malheureusement le renforcement continu de l'individualisme ou du communautarisme.

J'ai l'espoir personnel que cela permettra aussi de mieux nous réconcilier avec le monde de l'entreprise. L'entreprise souffre trop souvent d'une profonde désaffection. La confiance dans les institutions s'érode et l'entreprise ne fait pas exception à cette tendance. Le niveau de confiance dans l'entreprise est faible - à peine de 50% et en France 37% - mais il augmente heureusement à 75% pour son propre employeur¹. On voit l'enjeu du rôle de l'entreprise, embarquée dans une vraie « politique durable » et perçue comme telle. Elle est finalement un lieu privilégié où réconcilier la recherche de maximisation de la richesse avec l'intérêt collectif. La progression du mouvement « *Benefit Corporation* » en en est une illustration avec dorénavant plus de 3000 entreprises à travers le monde engagée dans cette démarche.

¹ Edelman Trust Barometer



**Céline
Dassonville**
*CEO et Fondatrice
d'ethiwork*

Céline s'est engagée dès 2018 dans un voyage essentiel à la compréhension des freins et à l'identification des accélérateurs d'impact positif dans ce secteur empreint de traditions qu'est celui de la joaillerie.

Elle a fondé ethiwork pour explorer, accompagner et développer les solutions qui permettent au secteur du luxe de mieux exercer ses responsabilités et de renouer avec ses origines, ses valeurs et sa promesse d'intemporalité.

Céline milite pour une RSE placée au cœur des Maisons de luxe au service de leur créativité et pour une approche d'impact social et environnemental qui contribue à résoudre les défis sociétaux majeurs des objectifs de développement durable de l'ONU tout en préservant les patrimoines immatériels. Céline appréhende les enjeux éthiques, leur complexité et travaille à plus de transparence et de traçabilité dans ce secteur qui a toujours cultivé le goût du secret.

.../...

Luxe durable : oxymore ou réalité ?

L'expression "luxe durable" interpelle mais pas nécessairement pour les mêmes raisons. Les écologistes radicaux dénonceront l'impossible cohabitation des deux termes, le luxe étant par essence exclusif et non essentiel tandis que ceux qui le conçoivent et le plébiscitent y verront très certainement une redondance, l'objet de luxe étant par essence intemporel. Pensé avec une grande exigence qualitative et offrant parfois la possibilité de se transmettre de génération en génération, l'article de luxe s'est souvent dispensé d'expliquer ses origines en raison de ses secrets de fabrication.

À l'heure de la frugalité et de la sobriété, certain.e.s dénoncent les dérives de ce secteur qui est basé sur l'exclusivité et laisse une empreinte environnementale et sociale questionnable. Les scandales de l'or sale et des diamants de sang, les suspicions d'esclavage moderne et de maltraitance animale, la révélation des pratiques inavouables de destruction des stocks ont malmené l'aura du secteur du luxe. C'est la raison pour laquelle les acteurs du luxe sont aujourd'hui non seulement attendus sur la question du Beau intemporel mais aussi sur la responsabilité environnementale et sociale du Beau, sur le devoir de transparence et la maîtrise des chaînes de sous-traitance.

La croissance exponentielle du secteur du luxe l'a amené à s'industrialiser, se délocaliser, s'étendre mondialement. Ses matières rares et précieuses telles que l'or, les pierres, les peaux, la fourrure, la soie sont, soit, des ressources naturelles limitées nécessitant d'avoir recours à l'extraction minière, soit, des matières animales nécessitant le recours à l'élevage. Par ailleurs, de nouvelles pratiques et matières se développent et se positionnent comme des solutions éthiques ou écologiques. Les matières recyclables et recyclées offrent la possibilité d'une approche circulaire, fourrures synthétiques et peaux végétales à base de raisin, d'ananas et de cactus incarnent la promesse « végan » mais intègrent du polyuréthane et des dérivés de l'industrie pétrolière dans leur conception.



**Céline
Dassonville**
*CEO et Fondatrice
d'ethiwork*

.../...

Elle attache une importance primordiale à la formation des employé·e·s pour engager toutes les fonctions des achats au marketing, de la finance à la production dans la prise en compte de ce nouveau paradigme.

Au travers du podcast « Luxury for Good », elle partage les solutions qui facilitent l'émergence d'un luxe durable et met en valeurs les initiatives qui l'inspirent au quotidien. Ancienne directrice générale de TBWA Corporate et féministe engagée, Céline s'attache aussi à ce que la communication ne stigmatise pas ce sujet pour en faire une mode sans fondement mais, qu'au contraire, elle objective et qualifie sa contribution au service d'une meilleure empreinte culturelle, sociale et environnementale.

Luxe durable : oxymore ou réalité ?

De plus le nettoyage de ses articles induit des micros plastiques qui viennent polluer et fragiliser nos océans. Les marques de joaillerie utilisent les mêmes terminologies « éthiques » et « écologiques » pour décrire des choix dont les impacts sociaux et environnementaux sont différents. Pour certain·e·s l'or propre est un or issu de mines artisanales qui rémunèrent mieux les communautés locales et qui s'émancipent du mercure, alors que pour d'autres c'est un or recyclé, tracé ou utilisant des déchets urbains. Le diamant lui aussi questionne sa promesse d'éternité. Courbet le considère écologique s'il naît en laboratoire, les grands noms de la place Vendôme, a contrario, plébiscitent le naturel extrait de la mine tandis que Héloïse & Abélard opte pour le diamant de seconde vie, à travers une approche circulaire. La tribune libre de Cyrille Vigneron, Président et CEO de Cartier International, sur le luxe et la culpabilité, illustre tout à fait cette prise de conscience : "Mais aujourd'hui, liée à la tendance de la déconsommation, le luxe doit renforcer son devoir de réserve, de non provocation et s'orienter vers davantage de frugalité et de durabilité, et se détourner du gaspillage, de l'opulence, de la pollution."

Le secteur du luxe se transforme sous l'impulsion de facteurs endogènes et exogènes, abordés ci-dessous, et incite, de fait, les Maisons de luxe à faire de la gestion de leurs relations à l'environnement et aux vivants un vecteur de singularité et de sens.

Sous l'impulsion de la société civile et de la montée en puissance des notions de justice sociale et environnementale, les attentes de la clientèle et les usages de l'objet de luxe évoluent. La clientèle exige respect de l'environnement et des droits humains et appelle à davantage de transparence. La double crise sanitaire et économique a amplifié la prise de conscience des enjeux environnementaux. Selon une étude de l'IFM parue en 2019, la mode durable se définit en France comme étant exempte de produits chimiques toxiques, de maltraitance animale, produite



**Céline
Dassonville**
*CEO et Fondatrice
d'ethiwork*

Luxe durable : oxymore ou réalité ?

dans la maîtrise de ses gaz à effet de serre et de sa consommation d'eau. Selon une consultation citoyenne menée par make.org et le collectif Paris Good Fashion, les thèmes considérés comme les plus essentiels à la transformation positive sont à 28% le recyclage et la seconde main, à 20% la relocalisation et à 18% les matières et les procédés de fabrication. L'enquête du BCG avec Vestiaire Collective révèle aussi l'appétence pour de nouveaux modes de consommation considérés comme durables. Aujourd'hui, 70 % des acheteurs d'occasion "aiment l'aspect durable" dans la consommation de seconde main. L'étude suggère que le marché mondial de l'occasion des articles de luxe connaîtra probablement, au cours des cinq prochaines années, un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 15 à 20 % avec une valorisation du marché estimée entre 30 et 40 milliards de dollars en 2019.

Au-delà des attentes des clients, les réglementations locales, nationales et internationales agissent aussi comme des catalyseurs de mise en place de pratiques de due diligence responsables et plus approfondies au sein des chaînes d'approvisionnements et de la mise en œuvre de politique de comptabilité et réduction des gaz à effets de serre. Au niveau européen, le devoir de due diligence de l'OCDE est devenu en 2021 une obligation. Les accords de Paris sur le climat ont engendré des pratiques vertueuses de mesures, de réduction et de compensation des gaz à effet de serre comme en témoigne par exemple la stratégie climat Mission 1.5° mise en œuvre par Chanel. En France, l'obligation de reporting extra-financier a permis la prise en considération du reporting ESG et a incité la montée en puissance des politiques RSE au sein des groupes de luxe et une plus grande maturité sur le sujet. Le secteur de la joaillerie s'est aussi doté d'une instance de certification volontaire avec le Responsible Jewellery Council, créé en 2005, qui définit un cadre pour les codes de pratique et audite les acteurs de la chaîne sous-traitance. Il contribue aussi à la mise en œuvre d'une chaîne de certification de l'or. Le Fashion Pact du G7 a permis d'engager de nombreux acteurs du luxe dans une démarche volontariste afin de réduire et mieux maîtriser leur empreinte environnementale au regard de leurs politiques climat, de la protection des océans et de la préservation de la biodiversité. De plus, de nouveaux labels tels que Fairmined, Fairtrade, Fairwear ont permis d'accompagner les mises en place de mécanismes de juste rémunération aux niveaux de la sous-traitance. Enfin, les Objectifs de Développement Durables (ODD) de l'ONU sont devenus la nouvelle grammaire des stratégies RSE qui prennent des engagements qualifiés et quantifiés. Il se chuchote que certaines Maisons luxe pourraient se faire certifier BCorp prochainement...

Par ailleurs, les innovations technologiques responsables sont aussi venues accompagner cette mue en offrant de nouvelles manières de créer la matière et de la tracer. La montée en puissance des mouvements végans et l'exigence du respect du bien-être animal ont permis à des peaux végétales de se développer.



**Céline
Dassonville**
*CEO et Fondatrice
d'ethiwork*

Luxe durable : oxymore ou réalité ?

Hermès, grand défenseur de la naturalité vient de dévoiler, le 11 mars 2021, un sac de modèle Victoria, en toile, cuir de veau et Sylvania, un alter-cuir de mycélium, développé grâce à la technologie Fine Mycelium, de MyCoWorks. Le diamant de culture choisit, quant à lui, de rompre avec l'impact négatif de la mine et pousse maintenant en laboratoire. Il donne lieu à une nouvelle géographie de l'offre avec la naissance en France d'une filière française avec Diam Concept alors que le diamant naturel s'efforce de s'engager dans la remédiation et la traçabilité de sa production via la blockchain. Cette dernière vient à la fois répondre à des besoins de traçabilité mais permet aussi d'accompagner les nouveaux usages en créant des doubles numériques des produits facilitant ainsi l'émergence du pre-owned et la narration des garanties de confection éthique de l'article de luxe. Arianee, leader sur le secteur du luxe dans le développement des passeports numériques, vient juste de lever 8 millions alors que le groupe LVMH s'apprête à monter en puissance avec sa solution : Aura.

Attentes consommateurs, réglementations et innovations responsables invitent le secteur du luxe à aller vers plus de responsabilité et de transparence. La transformation n'est pas simple pour des raisons culturelles et factuelles. Les chaînes de sous-traitance des matières premières sont opaques et fragmentées et les matières alternatives n'offrent pas les volumes nécessaires à leur utilisation à grande échelle. Les stratégies RSE n'amènent pas nécessairement les Maisons de luxe à opter pour les mêmes choix. Les solutions diffèrent en fonction de l'éthique de ces marques. Ce qui est certain c'est que la transformation est en marche et des piliers d'actions viennent structurer les démarches de ses grands groupes : sourcing responsable, climat, biodiversité, protection des océans et inclusion. Chacun.e définit au travers des codes de conduite, des codes fournisseurs et des standards matières les exigences qu'il.elle s'impose.

Tous les groupes s'engagent dans une politique de réduction et de compensation des gaz à effets de serre, ce qui présuppose que la comptabilité soit effectuée et si possible en prenant en compte les émissions, même indirectes. Les analyses de cycle de vie qui permettent d'objectiver l'empreinte environnementale se développent. Leur but est de connaître et de pouvoir comparer les impacts environnementaux d'un système tout au long de son cycle de vie, de l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication à son traitement en fin de vie (réemploi, recyclage, mise en décharge, ...), en passant par ses phases d'usage, d'entretien et de transport. Par ailleurs, les compensations carbone sont de moins en moins liées à des achats de crédit carbone sur les marchés financiers et de plus en plus liées à des initiatives réelles de reforestation et des protections des mangroves, par exemple. L'événementiel ostentatoire et les pratiques internes abusives de recours systématique au transport aérien s'estompent avec la crise de la COVID.



**Céline
Dassonville**
*CEO et Fondatrice
d'ethiwork*

Luxe durable : oxymore ou réalité ?

On observe un mouvement conséquent des Maisons, telle qu'Armani par exemple, qui s'émancipent des temporalités des collections et des diktats des Fashion weeks. Le collectif Paris Good Fashion a d'ailleurs publié ses recommandations pour permettre l'émergence d'un événementiel responsable. Dans le même temps, la crise du Covid participe à accélérer la relocalisation des savoir-faire, à faire renaître les filières du lin, du chanvre et de l'ortie beaucoup moins consommatrices d'eau en comparaison avec le coton.

La pandémie a permis aussi de mieux prendre conscience des responsabilités au regard de la protection de la biodiversité. Les partenariats entre les maisons de luxe avec les ONGs telles que IUCN et WWF se sont multipliés sous forme de collaboration, de donation ou de déploiement de produits-partage. En 2020, Kering a publié sa stratégie biodiversité et promeut par exemple l'agriculture régénérative dans ses chaînes de sous-traitance.

La protection des océans est également un enjeu clef sur lequel le secteur se mobilise en réduisant l'utilisation des plastiques, que ce soit dans la conception des boutiques ou des emballages. Ce changement est accompagné par la Directive européenne contre les plastiques à usage unique, des politiques volontariste telle que le Plastic Shift de Richemont ou des initiatives d'éco conception telles que celle d'Ulysse Nardin qui propose des bracelets de montre fait à partir de filets de pêche recyclés.

Au niveau des impacts sociaux, les marques de luxe sont là aussi questionnées et amenées à prendre leurs responsabilités à plusieurs niveaux : sur le sujet de la diversité et d'égalité des genres, sur les protections des droits humains tout au long de leur chaîne de sous-traitance, sur le sujet de l'accès à l'éducation et de la préservation des savoirs faire et au soutien des communautés locales. La proportion relative des femmes à des postes de direction reste beaucoup trop faible et de nombreux progrès, notamment dans l'horlogerie, doivent être fait dans un secteur pourtant très féminisé dans ses effectifs. En effet, pendant très longtemps, le luxe a contribué à la protection des patrimoines immatériels sans prendre en compte les préoccupations sociales autres, telles que la diversité et le genre. Pour cause, l'article de luxe n'est pas qu'un simple bien de consommation. Il témoigne de la créativité, de nos savoirs faire, de notre histoire. Il est un marqueur sociologique et culturel de notre humanité qui traverse les siècles. Des évolutions et gages de progression de ce secteur sont toutefois à noter : les nominations de directeur-trice-s de l'inclusion et de la diversité chez Richemont, Kering et LVMH, ainsi que la nomination d'une directrice des droits humains chez Chanel, sont un des marqueurs de la montée en puissance de ces thématiques dans le secteur du luxe. Sur le sujet de l'égalité femme homme, les Maisons de luxe sont pour la plupart signataire des Women Empowerment Principles et ont développé des programmes d'empowerment.



**Céline
Dassonville**
*CEO et Fondatrice
d'ethiwork*

Luxe durable : oxymore ou réalité ?

En externe, de nombreuses initiatives favorisent l'entrepreneuriat féminin que ce soit la Fondation Chanel ou les Cartier Women's Initiatives Awards qui sont de véritables tremplins et tribunes pour favoriser l'entrepreneuriat social féminin alors que le groupe Kering lutte contre les violences faites aux femmes. Les métiers d'art permettent, en outre, d'optimiser la diversité d'origine sociale, tandis que les actions caritatives permettent de venir en aide à des populations défavorisées ou de mobiliser le secteur dans des cas de crises sanitaires comme celle du COVID. De nombreux groupes ont d'ailleurs mobilisé leurs appareils industriels pour produire des masques et du gel hydraulique et donner pour la recherche médicale ou les systèmes hospitaliers.

Il est incontestable que le secteur du luxe n'est pas intrinsèquement durable mais il tend vers une meilleure empreinte culturelle, sociale et environnementale. Il joue un rôle fondamental en mettant ses marges confortables à la résolution de certains des grands enjeux des objectifs de développement durable. La RSE est au cœur des business model et exige que les directions RSE soient intégrées au COMEX et soutenues au plus haut niveau de l'entreprise. Considérer et intégrer sa relation à la nature, à la faune, la flore et l'humanité sont des opportunités de réaffirmer les valeurs et l'histoire des Maisons pour les inscrire dans l'intemporalité. Le luxe de demain sera un luxe engagé, authentique, créatif et garant de nos patrimoines immatériels. Conçu dans le respect de la justice sociale et environnementale, il s'inscrit pour durer et œuvre de manière positive à la durabilité de notre humanité. En témoigne, l'ambition du groupe Kering portée par la voix de sa directrice Marie-Claire Daveux : « Nous souhaitons être le groupe de luxe le plus influent en matière de développement durable. Au-delà des mots, ce sont nos actions qui nous engagent. Ensemble, façonnons le luxe de demain ! ». C'est à cette transformation qu'ethiwork travaille chaque jour, au côté des marques de luxe et de toutes les parties prenantes pour construire le luxe de demain.



**Hélène
Deckx Van Ruys**

*Membre du Laboratoire de
l'Égalité et co-pilote le think tank
sur les femmes et l'IA*

*Hélène a travaillé pour de
grands groupes internationaux
comme Volvo Headquarter à
Bruxelles, Euronext ou encore
Europ Assistance Holding où elle
exerçait encore récemment la
fonction de Responsable RSE,
Diversité et Inclusion.*

*Diplômée d'un master HEC en
digital marketing et business
development ainsi que d'un
Mooc de l'ESSEC sur la stratégie
RSE et le reporting extra-
financier, elle accompagne les
entreprises dans leur stratégie
RSE, Diversité et Inclusion.*

*Femme de conviction et
fortement engagée dans la
parité et l'égalité salariale, elle
est membre du Laboratoire de
l'Égalité et co-pilote le think
tank sur les femmes et l'IA. Elle
n'hésite pas à représenter le
laboratoire lors de colloques à
l'Assemblée Nationale sur les 10
ans de la Loi Copé-
Zimmermann, lors de tables
rondes organisées par le CSA sur
la place des femmes dans les
médias en temps de crise ou de
porter ses sujets lors de l'appel à
projet des Napoleons,
#Emancipation2021.*



La RSE, nouvelle star des réflexions stratégiques ?

Il m'arrive parfois de reprendre mes interlocuteurs : on ne dit pas le RSE mais bien la RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

On a l'impression que la RSE et son champ lexical (durable, responsable, reporting extra-financier, critères ESG, jour d'épuisement des ressources, environnement, biodiversité, décarbonation, GES, empreinte carbone, changement climatique, énergies fossiles vs énergies renouvelables, qualité de l'air, émissions de CO2, green finance, chimie verte, parties prenantes, scopes 1-2-3, agences de notations, labels et certifications, réduction du plastique, ODD, impact positif, enjeux, raison d'être, société à mission, diversité, inclusion, parité, talents, index Pénicaud etc...) ont fait soudainement irruption dans notre vie.

En réalité, oui et non.

Non, car il y a des sociétés qui sont engagées dans les défis environnementaux et sociaux depuis bien longtemps et qui ont inclus la RSE au sein même de leur stratégie d'innovation, de façon systémique.

D'autres ont mis plus de temps à prendre le tournant et à monter dans le train, oscillant entre « greenwashing » (méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique pour se donner une image éco-responsable qui n'est pas le reflet de ses engagements) et développement soudain d'une politique RSE au sein de leur entreprise.

En effet, le degré de maturité business n'est pas le même d'une société à l'autre.



**Hélène
Deckx Van Ruys**

*Membre du Laboratoire de
l'Égalité et co-pilote le think tank
sur les femmes et l'IA*

La RSE, nouvelle star des réflexions stratégiques ?

Il est intéressant de distinguer les 4 stades : le Défensif, qui va s'intéresser principalement aux gains potentiels, le Philanthrope qui se retrouve dans les donations et œuvres caritatives, le Marketing qui active son réseau de relations publiques et y voit une façon de promouvoir et mettre en avant la marque, le Management stratégique qui va inclure dans sa politique de développement des objectifs mesurables et atteignables et enfin le Responsable qui inclut la RSE à un niveau systémique de sa stratégie, elle-même portée par un CEO convaincu qui embarque ses managers qui eux-mêmes cascaded auprès des collaborateurs.

Oui, car la crise du Covid 19 été un incroyable accélérateur dans les modes de consommation, les comportements mais aussi dans le digital : il s'est passé en 10 mois, ce qu'on attendait qu'il se passe en 10 ans. A commencer par le fait qu'il a fallu réinventer son business model pour survivre, le précédent étant devenu obsolète, ou en très large perte de vitesse.

Nous avons rencontré une crise sociale et environnementale sans précédent qui a permis à la RSE d'être considérée comme un levier incontournable pour le rebond de notre croissance. Nous savions déjà que les entreprises fortement engagées dans la RSE, la Diversité et l'Inclusion étaient celles qui performaient le plus et avaient une rentabilité financière accrue.

Nous avons été les témoins d'une prise de conscience collective avec 2 thématiques indissociables pour les prochaines années. Le respect de l'environnement et l'inclusion sociale.

Nous avons encore plus entendu parler de raison d'être, d'envie de donner du sens à son business, à décliner en parallèle de sa mission et de sa vision.

La loi Pacte est venue ouvrir une porte dans le champ des possibles en permettant à l'entreprise de rajouter dans ses statuts la notion « d'entreprise à mission ».

Pourquoi ? Car la crise nous a donné la furieuse envie de contribuer à l'intérêt général, d'œuvrer pour le bien commun et de remettre au centre de l'écosystème ce que nous avons quelque peu négligé : l'Humain.

Car la RSE n'est pas qu'une question d'environnement et de changement climatique à gagner, c'est aussi prendre en compte l'autre partie du capital qui crée de la richesse, à savoir le capital humain.



Hélène

Deckx Van Ruys

*Membre du Laboratoire de
l'Égalité et co-pilote le think tank
sur les femmes et l'IA*

La RSE, nouvelle star des réflexions stratégiques ?

Entre attraction et rétention des talents, visibilité accrue et place des femmes dans l'écosystème, apport de la diversité dans les équipes, mise en lumière des 50 ans et +, création de reverse mentoring pour mieux intégrer les juniors et les seniors et être une source inégalée de transfert de connaissances, accompagnement des collaborateurs dans des plans de formations voire de succession, engagement pour des causes fortes et accompagnement du changement, l'entreprise possède entre ses mains toutes les clés pour redonner du sens à sa mission en prenant en compte les nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux.

A elle de s'en saisir pour établir une feuille de route qui ne soit pas une feuille de doute, et continuer à faire partie des acteurs qui comptent en s'appuyant sur l'innovation, l'agilité et surtout en mettant bel et bien la RSE au cœur de sa réflexion stratégique.



Nicolas Fournier
Co-Fondateur et
Directeur général de
Sequantis LT

Actuaire de formation, Nicolas a d'abord travaillé au sein d'un Asset manager - quant puis gérant. Il a ensuite créé Sequantis en 2001 avec 3 associés.

Sequantis, d'abord société de conseil (risque et FO/MO) s'est ensuite transformée en une société de service à destination des Asset owners et des Asset managers.

Sequantis a développé plusieurs lignes de services, de l'Asset servicing au stress-test, en passant par la mise en transparence des fonds d'investissement.

2020 a été consacrée à l'analyse ESG & Climat, incluant les stress-tests climatiques - risque de transition et risque physique - l'alignement du portefeuille en °C, l'empreinte carbone, la notation ESG et l'analyse "charbon" des investissements.

Un outil dynamique permettant d'analyser un portefeuille existant ou une simulation est né de ces réflexions, et sa commercialisation a débuté début 2021.

L'entreprise durable, cette entreprise responsable encore là demain !

Le changement climatique, ainsi que la perte de biodiversité, sont aujourd'hui indiscutables – et les derniers chiffres alarmants. L'épidémie de Covid-19 est parfois présentée comme l'une des conséquences de ces deux phénomènes, et même si ce point reste à vérifier, il est fort probable que la fréquence des épidémies augmente dans les années à venir.

Sur la question de la durabilité d'une entreprise, du strict point de vue du climat et de la biodiversité, nous pouvons distinguer deux composantes :

- La nécessaire transformation de l'entreprise pour limiter les incidences négatives de ses activités sur la Planète et les populations : les émissions de gaz à effet de serre – dont la réduction est clé pour limiter le réchauffement, et plus généralement les émissions de substances polluantes telles que les pesticides et les engrais, ... Et enfin l'utilisation des sols et des ressources naturelles ;
- L'adaptation de l'entreprise aux effets existants et à venir : l'adaptation des unités de production, en y incluant l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, à l'amplification des phénomènes climatiques à venir, mais également la prise en compte de l'évolution des ressources disponibles de manière durable ;

Si les transformations nécessaires commencent à être perçues, par exemple via des travaux comme la taxonomie européenne, l'adaptation des unités de production ne semble pas être une préoccupation actuellement. Et pourtant, l'année 2020 aura montré qu'un confinement en Chine peut entraîner un manque d'Iphone à Noël. Mais les modèles climatiques, surtout dans leur composante transformation de l'habitat, ne font pas vraiment consensus. Il suffit de lire les articles sur la montée des eaux pour s'en convaincre. Entre 20 centimètres et plusieurs mètres, l'intervalle n'est pas vraiment de confiance.



Nicolas Fournier
*Co-Fondateur et
Directeur général de
Sequantis LT*

L'entreprise durable, cette entreprise responsable encore là demain !

Aujourd'hui, la plupart des entreprises n'ont pas conscience de l'impact de la montée des eaux sur leurs activités, par exemple plus de 80% des véhicules produits par Tesla le sont dans des usines en bord de mer et Elon Musk envisage même un tunnel à Miami pour désengorger le trafic routier. Dans les deux cas ces activités ne résistent pas à une montée des eaux d'un mètre.

Pour autant, les travaux du NGFS¹ sur les stress-tests climatiques ont une vraie composante géographique – très macro encore, mais dont le maillage se resserre vite. Et ces travaux sont repris aujourd'hui par les régulateurs européens (ACPR², PRA³ notamment).

La qualification de durable pour une entreprise doit (ou plutôt devrait...) être appréhendée de manière globale, en y intégrant le climat et la biodiversité, en complément des questions sociales et de gouvernance qui sont, elles, bien mieux appréhendées. Et bien évidemment, en prenant en compte, tout autant sa capacité à atténuer l'impact de ses activités sur le réchauffement climatique et l'érosion de la biodiversité, que sa capacité à s'adapter aux risques induits par ces changements.

Les investisseurs, aidés par des experts en durabilité ainsi que par les régulateurs, commencent à percevoir ces enjeux mais n'ont pas forcément toutes les données nécessaires à leurs quantifications, tandis que les entreprises qui elles disposent de toutes les données sur leurs activités n'ont que très peu conscience du risque climatique auquel elles sont exposées.

¹ Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System, lancé lors du Paris One Planet Summit le 12 décembre 2017, est un groupe de Banques Centrales et de Superviseurs désireux, sur une base volontaire, de partager les bonnes pratiques et de contribuer au développement de la gestion des risques environnementaux et climatiques dans le secteur financier

² Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, superviseur Français

³ Prudential Regulation Authority, superviseur Anglais



Pascal Koenig
Fondateur et
Président d'Insight AM

Les données extra-financières : une matière première sous mainmise américaine

Pascal dispose d'une expérience de plus de 35 ans dans les métiers de la Gestion d'actifs et du Post Marché. Il a été responsable de l'«Asset Management» de Deloitte France (Audit, Conseil, Tax, M&A).

Il est membre de l'AFG et en charge du groupe de Travail «Reporting», et participe au Comité Investisseurs d'Eurolplace. Il a été à l'initiative de l'introduction des normes GIPS en Europe, de la norme ISAE 3402 en France, des techniques de Swing Pricing en France et de la création du premier Serious Game pour la Gestion d'actifs. Il est aussi l'instigateur du Groupe de Réflexion sur l'Attribution de Performance qui a publié le Guide sur les méthodes d'attribution de performance obligataires (GRAP 2 en 2004).

Il a aussi été animateur du programme de formation continue de la profession (PRAM) et dans le cadre de la Licence professionnelle Backofficer à Paris X pour l'AFTI a dispensé des cours sur l'économie du métier de Gestion d'actif et sur le reporting clients.

Avec près d'un quart des véhicules UCITS de droit français classifiés désormais comme des fonds durables par Novethic à fin juin 2020, l'intégration des critères ESG dans les processus d'investissement semble devenir incontournable dans l'industrie de la Gestion d'actifs. Pourtant, selon une étude menée par le Forum Economique Mondial, on estime que moins de 15% des professionnels de l'investissement ont développé cette compétence. Pour répondre à ce paradoxe, tant la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) que le CFA (Chartered Financial Analyst) proposent désormais des certifications permettant aux gérants et futurs gérants de maîtriser les différents aspects de l'analyse extra-financière selon deux axes principaux :

- Une appréciation de la valorisation durable des entreprises,
- La prise en compte de certains facteurs ESG lors des décisions d'investissement.

Ainsi, le CFA Institute dans son Rapport de 2020 « Future Of Sustainability In Investment Management : From Ideas To Reality » indique que 85% des membres du CFA Institute interrogés utilisent désormais les critères ESG dans leurs décisions d'investissement (versus 73% en 2017).

On comprend bien que si l'industrie de la Gestion d'Actifs anglo-saxonne s'est désormais convertie à la Finance durable (15 ans après l'élaboration des Principes for Responsible Investment édictée par l'ONU), ce n'est pas uniquement pour des aspects éthiques, de larges enjeux économiques sont sous-jacents à cette posture. Les entreprises outre-Atlantique exercent depuis de longues années un oligopole sur le domaine financier : formation, certification, indices, notation et données. Le seul secteur de l'information financière représente un marché d'environ 32 milliard de dollars à fin 2019 (en hausse de 5.6%) et est dominé par Bloomberg (32.7% de part de marché) et Refinitiv (21.4% de part de marché).



Pascal Koenig
Fondateur et
Président d'Insight AM

Les données extra-financières : une matière première sous mainmise américaine

Ce duo de tête est suivi par d'autres entreprises, telles que S&P Global Market Intelligence (6% de part de marché), Moody's Analytics, IHS Markit, FactSet Research Systems¹, ...

Désormais, ces acteurs investissent le marché extra-financier par l'acquisition notamment des agences boutiques européennes spécialisées : Trucost UK racheté par S&P en 2016, Sustainalytics (NDL) par Morningstar en 2017, Vigeo-Eiris (FR) par Moody's Corp en 2019, Carbon Delta (Suisse) par MSCI en 2019... Les principaux acteurs de la fourniture de données, de recherche, d'indices ou de notation extra-financiers sont aujourd'hui majoritairement américains. Ceci peut paraître surprenant dans la mesure où la donnée ESG a trouvé naissance dans les travaux académiques européens (développement d'un « capitalisme plus responsable »), s'est massifiée en raison de l'introduction de différentes obligations de publication extra-financières et que celle-ci et ses solutions associées sont utilisées à près de 60 % en Europe, 30 % aux États-Unis et 10 % en Asie².

Comment se constitue une donnée extra-financière ?

La chaîne de valeur de la donnée extra-financière débute par la **publication d'informations par les émetteurs** qui est encadrée réglementairement au niveau français (DPEF) et européen (NFRD) selon des référentiels non harmonisés (rendant la publication coûteuse au niveau de l'entreprise, peu ou pas comparable en raison de méthodologies de collecte diverses et non stables). Cette non-standardisation s'avère plus criante encore sur les indicateurs d'ordre sociaux (dimensions culturelle et réglementaire variables selon les géographies), sur les entreprises de taille moyenne et petite et encore sur certains segments de marché spécifique comme l'Immobilier. La **collecte par les fournisseurs** de données soulève aussi certaines interrogations. Le niveau (de brut à net, audité ou pas, utilisation de « proxies » si données manquantes), les sources (ONG, sites gouvernementaux, médias, questionnaires directs auprès des émetteurs...) et la méthode d'enrichissement et de rafraîchissement, propres à chaque fournisseur, méritant assurément plus de transparence, conduisent à des appréciations à large amplitude sur les émetteurs selon les fournisseurs. A titre d'illustration, les informations fournies par les agences de données extra-financières en matière de controverses (financières, sociales ou environnementales) dépendent clairement des sources utilisées, qu'elles soient uniques ou multiples (types de médias, réseaux sociaux, ONG...), des mitigations associées au regard du niveau de gouvernance de l'émetteur et/ou encore du traitement de la controverse au fil du temps.

¹ <https://www.tradersmagazine.com/am/global-spend-on-market-data-totals-record-32b-in-2019>

² Rapport « Choisir une finance verte au service de l'Accord de Paris » 2020 – Alexandre HOLROYD



Pascal Koenig
Fondateur et
Président d'Insight AM

Les données extra-financières : une matière première sous mainmise américaine

En bout de chaîne, l'**intégration** de cette donnée par les équipes de gestion nourrit communément des modèles propriétaires s'appliquant sur les portefeuilles selon des granularités variables en fonction de leur niveau d'engagement (engagement limité, label, impact) et impactant la prise de décision d'investissement/désinvestissement. La réglementation future européenne (SFDR, applicable en partie à compter de mars 2021 et janvier 2022) imposera dans la lignée des recommandations de l'AMF, une communication explicite au regard des engagements pris par le fonds en matière d'intégration ESG. Ce qui est novateur, c'est la mise en évidence par la société de gestion et les fonds de leurs positionnements au regard des risques de durabilité, matérialisés par des indicateurs de performance clés (PAI : Principal Adverse Impact, au nombre de 50 à terme). L'application pratique de cette réglementation devrait conduire d'une part à une distinction stricte entre les acteurs prenant en compte explicitement la mesure de ce risque et les diligences mises en œuvre pour y répondre et ceux qui ne l'intègrent que fragmentairement (nécessité d'expliquer la non prise en compte) et d'autre part à un recours intensif et systématique aux fournisseurs de données afin d'établir les différents indicateurs.

On l'a vu : perfectible, coûteuse, mais néanmoins impérative, la donnée extra-financière semble promise à un « avenir radieux ». Il semble désormais un peu tard pour une prise de conscience européenne d'ampleur et une réaction à cette mainmise. Bien évidemment, est évoqué régulièrement, la possibilité de création d'une base de données extra-financières brutes européenne en libre accès, ce qui limiterait par essence les barrières à l'entrée. D'ici sa potentielle émergence, différentes initiatives privées en open source ont vu le jour (Arabesque S-Ray, LITA, Global Compac, OS Climate, GreenValue.AI...) sans qu'aucune n'émane réellement. Encore, faudrait-il qu'une sincère volonté politique cherche à assurer quelque peu la souveraineté européenne sur un segment où les acteurs de l'industrie excellent. Certains indices permettent d'en douter. A titre d'illustration, la Commission Européenne, a décidé de confier à BlackRock Investment Management, le soin de piloter une étude sur le développement d'outils et de mécanismes d'intégration des risques et objectifs extra-financiers. Ce choix, aussi inattendu que surprenant, semble particulièrement contre-intuitif. Au-delà des discours récents de Larry Fink sur l'engagement actionnarial sur le sujet climatique, il convient de souligner le décalage existant sur les pratiques au quotidien du gestionnaire américain qui a voté contre ou s'est abstenu dans 82% des résolutions liées au climat au sein des entreprises dans lesquelles il a une participation. Il ne reste plus qu'aux industriels européens de la gestion, devant cette démission politique, d'influer efficacement auprès des fournisseurs de données pour une plus grande standardisation des méthodes de collecte et de traitement de l'information afin de garantir aux investisseurs une information explicite sur la valeur durable de leur investissement.



**Andreas
Lambropoulos**

*Responsable des Initiatives
Stratégiques - BNP Paribas
International Financial Services*

Andreas Lambropoulos travaille dans le secteur des services financiers depuis 30 ans. Convaincu du pouvoir de l'intelligence collective et de celui des collaborations intersectorielles dans un monde de plus en plus connecté, il coordonne des sujets liés au Développement, à la Soutenabilité, à la Data, à la Transformation Digitale, à l'Expérience Client et à l'Open Innovation au sein de BNP Paribas - International Financial Services.

Depuis plusieurs années, BNP Paribas a mis la Finance Durable et la Soutenabilité au cœur de sa stratégie. Le groupe est devenu un des leaders Européens dans la matière.

BNP Paribas a été désignée World's Best Bank for Financial inclusion par Euromoney lors des Awards for Excellence 2020 et Bank for Sustainable Finance lors des IFR Awards 2020. Le groupe se classe au 1er rang des banques françaises et au 2ème rang des banques européennes dans le classement de Corporate Knights qui reconnaît le rôle actif de BNP Paribas en termes de développement de produits et de services financiers à impact positif.

BNP Paribas Asset Management est classé N°2 mondial en stratégie d'investissement durable (classement ShareAction4) et Meilleure Stratégie Corporate Sustainability aux ESG Investing Awards 2020.

La finance durable : un allié pour la planète !

Dans un monde en pleine évolution technologique et humaine, les établissements financiers jouent un rôle prépondérant pour faire face aux défis climatiques, environnementaux et sociétaux.

Progressivement, banques, assureurs et gestionnaires d'actifs se sont engagés individuellement et collectivement pour encourager une économie plus responsable, plus inclusive et plus équitable ainsi qu'un modèle de croissance économique plus respectueux de l'environnement tout en suivant les objectifs de développement durable de l'ONU et en donnant une priorité sans précédent dans l'histoire, à la finance responsable et durable.

Plus de 200 établissements bancaires dans plus de 50 pays ont rejoint la charte de principes pour "une banque responsable", signée en 2019 à l'occasion de l'assemblée générale des Nations unies réunie à New York. Ces établissements représentent collectivement plus de 50.000 milliards de dollars d'actifs et ainsi plus du tiers de l'industrie bancaire mondiale (<https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>).

Ils s'engagent à analyser l'impact de leurs agissements sur la planète et l'humanité, à définir des objectifs sur l'impact et la mise en œuvre des actions avec publication et communication de leurs actions et résultats.

.../...



**Andreas
Lambropoulos**

*Responsable des Initiatives
Stratégiques - BNP Paribas
International Financial Services*

La finance durable : un allié pour la planète !

Cette évolution du système financier repose sur une collaboration accrue et rapprochée de tous les acteurs de la société, que ce soit les entreprises, les partenaires, les états, les associations, les institutions, les individus, tous soucieux de leurs rôles et de leurs apports dans ces transitions et mutations. Cet avancement repose également dans l'interconnexion intelligente et dans la collaboration active entre les différents acteurs et secteurs d'activité, chacun ayant un rôle clé à jouer dans la création de nouvelles solutions. Enfin, elle avance de pair avec la technologie dans tous les domaines d'activité.

Au-delà des chiffres en forte croissance d'encours de crédits ou des montants d'épargne investis dans des initiatives dites « positives », s'opère une véritable mutation des acteurs en termes de pratiques financières, de renoncements à des secteurs entiers d'activité, d'évolution des nouvelles offres de produits et services et d'inclusion financière.

Pour les acteurs financiers, cet apport est très difficile à faire connaître par la société, car ceux-ci n'ont jamais été perçus comme étant au cœur de ces enjeux.

Et pourtant, le changement est bien en route. Et il est là pour rester et s'amplifier. Les acteurs de la finance s'engagent afin de rendre les marchés plus efficaces, les économies plus stables et résilientes vis-à-vis du changement climatique ou d'un monde plus équitable. Ainsi, de nombreuses banques renoncent progressivement à financer des industries entières (comme le charbon, le pétrole et gaz non conventionnels, la déforestation), des entreprises polluantes, des projets d'infrastructure et de croissance non respectueux des enjeux environnementaux et sociétaux, et s'engagent dans la préservation et la biodiversité et des océans. Elles s'investissent également dans le conseil de leurs clients et partenaires pour qu'ils fassent des choix éclairés sur leur exposition aux risques et les opportunités liées au climat ou la biodiversité, dans leurs activités et leurs projets d'allocation de capitaux.

Le rôle des assureurs et des gestionnaires d'actifs est également clé, notamment dans la prise en compte des dimensions environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) dans leurs choix d'investissement et dans l'accompagnement de leurs clients vers des décisions éclairées et responsables d'investissement. Un investissement socialement responsable (ISR) repose sur la notion de notation « extra-financière » qui s'appuie sur trois piliers : l'Environnement, les questions Sociales et la Gouvernance des entreprises. Les fonds verts visent ainsi à mobiliser une partie de l'épargne au profit de la transition énergétique et écologique. L'impact « investing » consiste à sélectionner des « entreprises qui génèrent intentionnellement un impact social et environnemental positif et mesurable tout en minimisant les impacts négatifs de leurs activités ».



**Andreas
Lambropoulos**

*Responsable des Initiatives
Stratégiques - BNP Paribas
International Financial Services*

La finance durable : un allié pour la planète !

Ainsi, un individu, une entreprise, une institution, chacun à son niveau, peut devenir un acteur responsable en sélectionnant un placement à partir de critères financiers, mais aussi extra-financiers. Le rôle des banques et des conseillers d'épargne devient donc clé pour éclairer. D'ores et déjà, plus de 60% des épargnants se déclarent désireux d'accorder une importance aux impacts environnementaux et sociaux dans leurs décisions de placements et le pourcentage ne fait qu'accroître année après année.

Les sociétés de financement et de leasing peuvent également devenir des acteurs moteurs dans l'économie circulaire, basée sur le principe de conception des produits et services favorisant le emploi, le reconditionnement, le recyclage, le tri, et le reconditionnement dans un cercle vertueux, économique et écologique, en favorisant l'allongement de l'utilisation, le réemploi et le recyclage des biens d'équipement.

Pour arriver à avoir un véritable effet de masse et pérenne dans l'économie, les groupes financiers devront appuyer et conseiller les individus et les petites entreprises dans cette évolution. C'est peut-être sur ce- champs-là, où un travail important de mobilisation, d'encouragement, de guidage reste à faire. Il touche chacun de nous dans notre quotidien, dans notre désir d'avoir un impact positif à travers nos choix. Alors comment faire ? En les éduquant et en les aidant à réduire leur empreinte environnementale, en les informant et en les guidant sur leur propre consommation et impact écologique, en leur offrant l'accès à des solutions d'habitat, de mobilité et d'équipement plus durables et en leur permettant d'accéder à des services financiers, crédits et assurance, quel que soit leur âge ou leur profil, à tout moment de leur vie, tout cela afin de leur permettre de mieux gérer leur finance personnelle.

Plus globalement, les banques ont un rôle majeur à jouer dans le développement de l'économie sociale et solidaire, notamment pour répondre au besoin de financement privé, mais aussi pour participer à l'impulsion globale vers un monde aux pratiques plus responsables et durables.

Les assureurs, quant à eux, multiplient également leurs engagements en faveur de la transition écologique de par leurs investissements. Ils se sont engagés, en outre, dans la facilitation d'accès à l'assurance en réduisant les exclusions prévues dans les contrats accessibles à des personnes atteintes de certaines pathologies. Ils investissent également pour accompagner les clients dans des moments difficiles de leur vie : chômage, santé,...



**Andreas
Lambropoulos**

*Responsable des Initiatives
Stratégiques - BNP Paribas
International Financial Services*

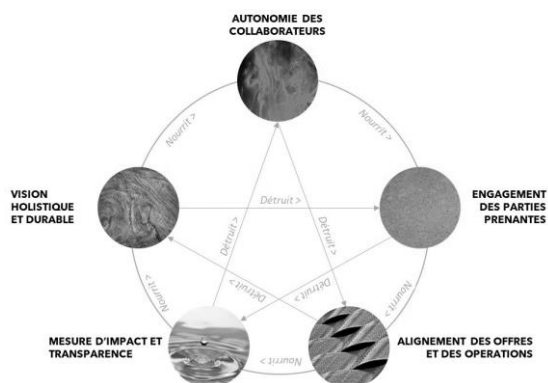
La finance durable : un allié pour la planète !

Toutes ces évolutions de la finance s'accompagnent de surcroît d'une réglementation nouvelle, qui impose de plus en plus de contraintes environnementales, sociales et de gouvernance aux acteurs de la finance, au niveau mondial, et en Europe, où la Commission européenne fait de la Finance Durable un des thèmes majeurs des années à venir mais aussi au niveau mondial. Elle a ainsi poussé à concevoir un langage commun de définition des investissements définis comme durables pour donner des outils concrets aux acteurs du marché en vue de participer à la transition vers une économie plus « verte », à bas carbone et plus durable des différentes activités économiques. Ce faisant, elle permet aux entreprises et aux investisseurs de préparer et communiquer leurs efforts dans leur transition : la Taxonomie Européenne. Par ailleurs, 20 groupes bancaires participent activement à la mise en œuvre de la méthodologie PACTA (Paris Agreement Capital Transition Assessment), une solution visant à aider les banques à rendre possible l'alignement des émissions de gaz à effet de serre induites par leurs portefeuilles de crédit sur les objectifs de l'Accord de Paris.

Afin de faire face aux enjeux, les groupes financiers s'organisent pour conduire ainsi des chantiers transverses, parfois complexes, qui requièrent de nouvelles façons de travailler, plus interconnectées entre métiers et fonctions, entre acteurs de la finance, plus agiles et davantage multisectoriels. Ils doivent au même titre engager des chantiers visant à mieux créer, utiliser et gérer les informations et données leur permettant de calculer et d'insérer des nouveaux risques dans leurs choix, leurs décisions, leurs actions, afin d'aider leurs clients et les parties prenantes dans cette évolution, de convaincre et de communiquer. Ils doivent engager l'ensemble de leurs collaborateurs afin qu'ils deviennent promoteurs et acteurs de cette évolution. Ceci passe par des pratiques internes d'achats et de consommation plus responsables, des adaptations dans les processus de la conception de solutions innovantes en insérant des principes ESG, par des formations spécifiques sur des nouvelles expertises et des nouvelles pratiques.

Traditionnellement et historiquement insérés dans l'économie réelle, les groupes financiers devront investir et financer des initiatives innovantes, écologiques et responsables permettant d'accélérer ces évolutions tout en accompagnant largement la transition de l'ensemble des parties prenantes vers un monde plus écologique et plus équitable. Plus qu'un engagement, c'est un véritable devoir pour l'humanité.

Pour vous accompagner sur ces problématiques, Howard Partners a développé, avec son écosystème de partenaires, une offre de services complète et modulaire favorisant l'émergence d'une vision holistique et la mobilisation des équipes.



Inspirée de la théorie des Cinq Éléments, philosophie ancestrale qui repose sur l'observation de la nature, de son fonctionnement et de ses changements perpétuels, cette offre a été conçue pour gérer les interdépendances qui existent entre les grands chantiers de transformation des entreprises qui s'engagent sur la voie de la durabilité.



L'énergie du bois est ascensionnelle, elle est celle de l'expansion, de l'ouverture vers l'extérieur.

Définir une vision holistique et durable

- Exploration des possibles *Fiction design*
- Analyse des scénarios climatiques
- Nouveaux modèles économiques
- Trajectoire et plan d'affaires durables



L'énergie du feu est active.

Autonomiser les collaborateurs

- Dialogue stratégique par répliques *Fractal*
- Indicateurs de performance extra-financière
- Intégration des critères ESG dans les processus décisionnels de l'entreprise



L'énergie de la terre est en boucle, elle rassemble.

Impliquer les parties prenantes

- Matrice de matérialité des enjeux RSE (importance pour les parties prenantes X impact pour l'entreprise)
- Raison d'être et stratégie RSE



L'énergie du métal condense, elle est tournée vers l'intérieur.

Aligner les offres et les opérations

- Intégration des critères ESG dans la conception et la distribution des offres (produits et/ou services)
- Modélisation et intégration des données extra-financières dans le SI



L'énergie de l'eau est fluide, calme.

Mesurer et rendre compte de l'impact

- Reporting (contribution aux ODD, DPEF, TCFD,...)
- Conformité (art. 173 de la loi sur la transition énergétique, art. 29 de la loi énergie-climat, règlement *Disclosures* dit SFDR, Taxonomie européenne des activités durables, ...)



Le cabinet de conseil Howard Partners accompagne les directions générales, métiers et opérationnelles dans leur transformation. Nous vous assistons dans la définition d'une vision, d'une stratégie et d'une feuille de route, mais également dans leur déclinaison opérationnelle.

Howard Partners apprivoise la complexité. C'est une composante inéluctable qui affecte l'ensemble de l'entreprise, que ce soit sa vision, son modèle économique, sa responsabilité vis-à-vis de la société et de son écosystème. L'approche holistique de nos équipes, leur volonté constante de questionner les évidences reflètent les fondements de notre pensée.

Howard Partners accède à l'essentiel. Nos méthodologies et outils permettent de faire émerger le meilleur des entreprises, dirigeants et collaborateurs. Constamment orienté vers l'action, l'efficacité et l'impact de ses consultants, le cabinet sait s'appuyer sur l'expérience de ses associés et de ses senior advisors.

Le cabinet Howard Partners apprivoise la complexité pour accéder à l'essentiel !

CONTACTS

Si vous souhaitez discuter plus en profondeur de ces enjeux pour vos entreprises, vous pouvez contacter l'un des auteurs du rapport.

Philippe AUTHER

philippe.auther@howard-partners.com
06 18 46 15 15

Magali REMONDINI

magali.remondini@howard-partners.com
07 60 25 19 97

Bruno BONECHI

Bruno.bonechi@howard-partners.com
06 24 09 52 42

Charles DEFFAINS

charles.deffains@howard-partners.com
06 45 36 17 50





« Apprivoiser la complexité pour accéder à l'essentiel »



18 avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly sur Seine

www.howard-partners.com | howard@howard-partners.com

