

Pour une économie responsable



Agnès Rambaud-Paquin,
présidente
du Comité DD & RSE
de Consult'in France

ALIGNEMENT DU BUSINESS MODEL AVEC LES BESOINS SOCIÉTAUX

Une équipe de consultants du Comité RSE & DD de Consult'in France s'est mobilisée pour conduire pendant le World Forum, dans plusieurs villes de France, une centaine d'interviews autour de la question : « L'entreprise responsable, comment faire ? », pour rebondir sur les idées débattues lors des conférences sur : « L'entreprise, pour quoi faire ? ». Notre intention était de capter les multiples exemples qui illustrent le réel engagement des entreprises dans la RSE. Les réponses synthétisées ci-après donnent une bonne idée de la dynamique qui est enclenchée en France et que nous accompagnons à travers nos missions. À l'heure où les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés fin 2015 à l'ONU s'installent dans le paysage économique et challengent l'alignement des business models avec la contribution aux grands défis sociétaux, ces exemples démontrent la capacité des entreprises à se réinventer et constituent une source d'inspiration pour les derniers entrants.

Consult'in France représente la Profession du Conseil en stratégie et management au sein de la branche professionnelle Syntec. Le Comité DD & RSE de Consult'in France regroupe douze cabinets de conseil en RSE « pure players » et les équipes RSE de cabinets de conseil

en stratégie et management. Il contribue à l'intégration des exigences de « durabilité » dans le management des entreprises et à la reconnaissance du sujet au niveau normatif et sociétal en France comme à l'international.

Philippe Vasseur,
président
du Réseau Alliances et
du Forum mondial
de l'économie responsable
(World Forum Lille)



ADAPTATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE

Plus que jamais, les entreprises se doivent de concilier leur obligation de performance économique avec des aspirations de responsabilité plus globale vis-à-vis de la planète et de ses populations. Que peut-on raisonnablement espérer ou exiger de l'entreprise ? Quel est le minimum de responsabilité qu'elle doit exercer dans la société mais également quelles sont les limites qu'elle peut atteindre ? Autrement dit « L'entreprise, pour quoi faire ? » Ces questions ont été soulevées lors de ce Forum « multi-site » – une première – connectant les villes de Lille, Strasbourg, Grenoble, La Rochelle et Paris. Nous voulons montrer dans cette synthèse qu'un certain nombre d'entreprises ont déjà pris un temps d'avance : leurs bonnes pratiques indiquent la direction à suivre pour construire cette « économie responsable » synonyme d'espérance.

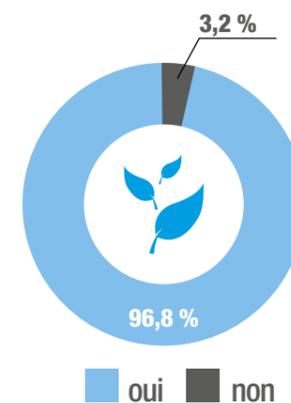
Initié par Réseau Alliances et présidé par Philippe Vasseur, ancien ministre, le World Forum for a Responsible Economy est un cycle d'événements internationaux dont l'objectif est de provoquer une économie mondiale responsable, en faisant connaître les « Bonnes Pratiques » d'entreprises qui, partout dans le monde, exercent de manière responsable leur activité.

#1

ENTREPRISES, TOUTES CONCERNÉES !

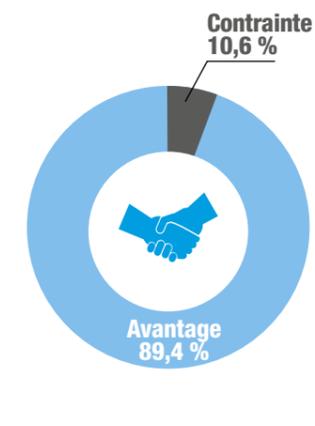
Le public du WFRE est traditionnellement particulièrement averti sur les sujets de Développement Durable et de RSE. Aussi les scores retranscrits ici ne reflètent-ils pas forcément la réalité du niveau de sensibilité observé dans le monde de l'entreprise. Pour autant ils donnent une tendance nette, révélatrice d'une évolution sans précédent.

LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES CHERCHER ACTIVEMENT À RÉSOUDRE LES PROBLÈMES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ?



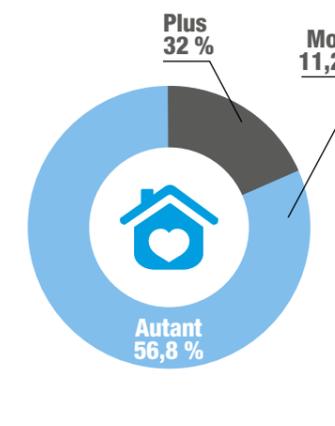
Les participants interrogés sont unanimes : les entreprises ont un rôle actif à jouer dans la résolution des grands problèmes sociaux et environnementaux, aux côtés des États et des institutions.

S'ENGAGER POUR LA RSE, AU-DELÀ DE SON ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, EST-CE UN AVANTAGE OU UNE CONTRAINTE DANS LE CONTEXTE DE L'ÉCONOMIE D'AUJOURD'HUI ?



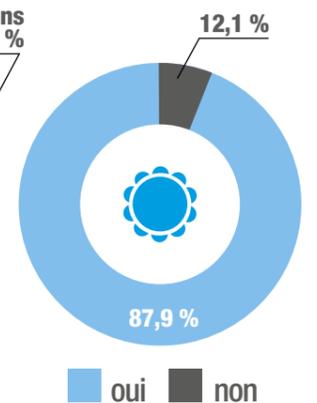
La majorité de nos interlocuteurs (9 sur 10) perçoit les démarches de RSE comme une opportunité pour l'entreprise.

LES START-UPS ET LES PME SONT-ELLES MOINS, AUTANT OU PLUS À MÊME DE RÉSOUDRE DES PROBLÈMES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX QUE LES GRANDS ENTREPRISES ?



Toutes les entreprises sont concernées. Les grandes par leur potentiel d'influence. Les plus petites par leur capacité à agir, compte tenu de leur flexibilité et des circuits courts de décision.

TOUT ENTREPRENEUR CRÉANT SON PROJET AUJOURD'HUI DEVRAIT-IL Y INTÉGRER UNE MISSION SOCIALE OU ENVIRONNEMENTALE ?



Enfin, la RSE devrait être inscrite dès l'origine dans tout projet de création d'entreprise. Pour le public, il s'agit d'un levier d'innovation, d'une nouvelle façon de penser le business model et de prendre des décisions.

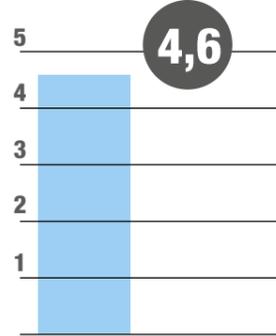
Echantillon : 125 participants

#2

5 CLÉS À ACTIONNER ... OU À ANTICIPER

Le développement durable est avant tout un défi qui rassemble et engage les hommes, au sein d'une entreprise décrite comme un lieu de tension fructueux entre des objectifs à faire converger. Pour nos interlocuteurs en effet, dirigeants, salariés et parties prenantes devraient être associés dans cette recherche continue d'équilibre entre objectifs sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques.

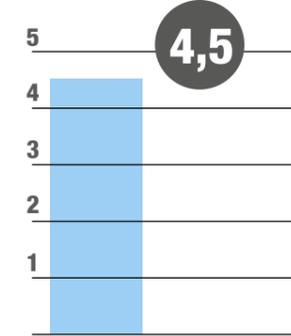
Le public du World Forum identifie 5 conditions qui favoriseraient la responsabilité des entreprises



1

DES DIRIGEANTS MOTEURS

- « Des chefs d'entreprise conscients des enjeux et prêts à conduire le changement... »
- « Les dirigeants doivent être à l'origine/impulser ces transformations. »
- « Une vision à long terme est ce qui définit un bon chef d'entreprise. »



2

DES SALARIÉS MOBILISÉS

- « Nombreux sont les salariés qui conditionnent aujourd'hui leur engagement au sens du projet. »
- « Le management est le relai indispensable entre leader et salariés. »
- « Les mentalités changent à tous les niveaux. »



3

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

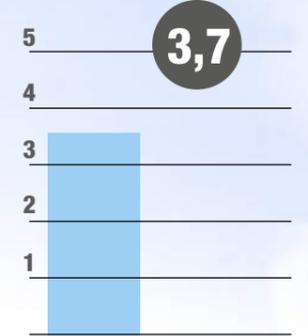
- « Les modèles de gouvernance devraient évoluer pour inclure les parties prenantes au pilotage de la responsabilité élargie. »
- « Le principe de co-création ouvre la voie à une gouvernance partagée, porteuse de changement tangible. »



4

UN MARCHÉ EN ATTENTE

- « On constate une demande grandissante de preuves de pratiques responsables à tous les niveaux de la chaîne de valeur. »
- « Les options de financement s'orientent vers la prise en compte de la responsabilité (ESG, ISR...). »
- « La pression exercée par la société civile reflète les attentes du consommateur-citoyen. »



5

DES POUVOIRS PUBLICS INCITATIFS

- « Un cadre législatif plus contraignant ne fait pas tout, mais accompagne l'évolution des pratiques. »
- « L'urgence écologique devrait pousser les gouvernements à guider la transition. »



#3

LA DYNAMIQUE EST LANCÉE !

Ce 10^{ème} World Forum est l'occasion de mesurer que nous sommes passés de la prise de conscience à l'action. Près de 150 pratiques d'entreprises nous ont été rapportées par les participants avec lesquels nous avons dialogué : adaptation des modèles de gouvernance, évolution du reporting et du pilotage, intégration de la RSE aux métiers, innovation, conduite du changement... Les ressorts de la transformation sont nombreux...

Echanges avec le public autour de pratiques et de solutions mises en œuvre : morceaux choisis



ADAPTATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE

Lors de nos échanges, nos interlocuteurs ont souvent relevé le rôle que joue la RSE dans l'évolution des systèmes de gouvernance des entreprises par l'introduction d'une dynamique de concertation et de participation avec ses parties prenantes, internes comme externes. Sans aller jusqu'à une transformation radicale du modèle dominant, certaines entreprises s'essaient à des expériences qui ouvrent la voie vers un modèle plus partenarial :

- CHALLENGER les décisions du Comex, en inscrivant le dialogue parties prenantes au plus haut niveau de l'entreprise :
- Avec l'interne - le « shadow comex » d'un grand groupe, constitué de 12 jeunes cadres de l'entreprise à qui toutes les décisions du comité exécutif quinquagénaire sont soumises.
- Avec l'externe - De plus en plus d'entreprises officialisent un comité permanent de parties prenantes externes pour questionner leur ambition RSE et leurs grands axes stratégiques.
- AVISER les actionnaires du respect de l'Objet Social Étendu : certaines entreprises ont choisi d'inscrire dans leurs statuts des objectifs sociaux et environnementaux en plus de leurs objectifs économiques. Une commission « OSE » est statutairement en charge de rendre un avis aux actionnaires sur son respect.



EVOLUTION DU REPORTING ET DU PILOTAGE

La généralisation de la publication d'engagements et d'informations de la part des entreprises au sujet de leur responsabilité sociale et environnementale est reconnue par tous. Au-delà de l'enjeu de communication et de transparence, nos interlocuteurs se sont plutôt intéressés à la dynamique de transformation que l'exigence de reporting peut déclencher :

ALIGNEMENT DU BUSINESS MODEL AVEC LES BESOINS SOCIÉTAUX

Nos échanges avec le public se concluaient souvent sur le même constat : une démarche RSE n'a de sens que si elle se traduit dans l'offre produits et services. Nos interlocuteurs ont été nombreux à évoquer

des innovations « durables », qui se construisent sur les opportunités de marché liées à la fourniture de solutions aux enjeux sociaux ou environnementaux :

- DÉVELOPPER de nouveaux produits bancaires destinés aux projets entrepreneuriaux des plus vulnérables : conscientes du potentiel pour l'économie réelle de leurs politiques

d'investissement, les banques ont ainsi développé des offres de microcrédit professionnel destinées à leurs clients en situation de vulnérabilité.

- GARANTIR la réparabilité de tous ses produits : un géant de l'électroménager s'est engagé pour combattre à sa manière l'obsolescence programmée. Un modèle coûteux et atypique qui impose de stocker des millions de pièces détachées, mais qui fait le pari qu'un produit facilement réparable hors garantie sera un puissant vecteur pour fidéliser un client.

CONDUITE DU CHANGEMENT

Dès lors que la RSE n'est plus un « nice to have », mais une condition de la performance globale de l'entreprise, sa mise en œuvre requière – comme la qualité dans les années 80 ou le digital aujourd'hui – de profondes transformations jugées « sous-estimées » par plusieurs personnes interrogées :

- CHANGEMENT de repères, lié à la nécessité de se doter d'une vision prospective, de prendre en compte de nouvelles formes d'économie (circulaire, fonctionnelle, collaborative), d'interagir avec son écosystème et parfois de monter des collaborations inédites
- EVOLUTION des compétences au fur et à mesure de l'implication des différents métiers dans la dynamique (achats responsables, éco conception des produits, etc.)
- EVOLUTION aussi des pratiques de management, puisqu'il est attendu de la ligne managériale non seulement qu'elle relaye la démarche RSE « maison » mais aussi qu'elle développe un « management *plus* responsable ».

- INTÉGRER des critères de RSE dans la rémunération variable à court terme des dirigeants : aujourd'hui, 26 entreprises du CAC 40 (vs 4 en 2006) ont mis en place un dispositif dans ce sens à travers des critères qui peuvent être individuels ou collectifs. Le public du World Forum est convaincu de l'effet vertueux de telles pratiques pour mobiliser le management et installer la dynamique RSE dans les métiers.
- MESURER son impact social : un signal faible intéressant relevé par un certain nombre de

personnes interrogées. Celles-ci constatent en effet que, au-delà du pur mécénat, les entreprises interagissent de plus en plus sur des problématiques sociétales, dans une recherche de synergie entre performance business et impact social. L'entrée de l'entreprise dans un domaine jusque là réservé aux acteurs de l'intérêt général se traduit par une 1^{ère} génération d'indicateurs d'impact social, encore imparfaits, mais qui témoignent de l'évolution du rôle de l'entreprise qui crée de la valeur... aussi pour la partager.



#4



ET DEMAIN ? LA PROJECTION DU RÔLE DE L'ENTREPRISE EN 2030

#WFR16



Le nuage de mots-clés est issu des réponses à la question : comment imaginez-vous le rôle de l'entreprise dans l'économie en 2050. La taille des mots est proportionnelle au nombre de citations.

MERCI...

...AUX PARTICIPANTS QUI ONT DIALOGUÉ AVEC NOUS :

- | | | | |
|------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Grégoire Lefebvre | Laure Desolere | Fabrice Montal | Philippe Girard-Foley |
| Anna Smith | Hélène Hollederer | Véronique Engelmann | Karina Delpierre |
| Christelle Blandin | Carole Murphy | Damien Giroud | Alexandre Cros |
| Cédric Tiberghien | Serve | Hélène Michel | Julie Calvet |
| Malard | Marie Libert | Houda | Coeffic |
| Soussi Habib | Marine Cornavin | Rémy Osello | Alexandre Derive |
| Eglantine Blin | Luc Carpentier | Harry Jennings | Jamila Abaidi |
| Julian Troian | Christophe Delabaere | Hélène Marcq | Andrieu |
| Chris | Sébastien Sellier | Julien Da Costa | Julien Simonnet |
| Yassine Guerbas | Olivier Ballenghien | Sebastien Dequenne | Bernard Maret |
| Goulart | Thomas Veith | Ariane Mansour | Vincent Blanchard |
| Hervé Knecht | Camille Meneret | Wiatrak | Quellard |
| Nadine Fontaine | Luigi Mekki | Marie Tison | Georges Ribiere |
| Soraya Ferahtia | Claire Laureau | Nina | Murie Delfosse |
| Marine Goidin | Patrice | Jacques Deledalle | Elizabeth Soubelet |
| Sophie Heymans | Rogean | Hapsatou Lo | Boucly |
| Benjamin Perdreau | Christophe Legroux | Anne Waxin | Marcel Benezet |
| Christian Kosiek | Jessica Quach | Marie-Hélène Predhom | Jean-Claude Pannekouke |
| Ali Mohamed Toymina | Manon Salomez | Christophe Collard | Fanny Meunier |
| Crahay | Pauline Gaillard | Pierre Six | Violette Zerbo |
| Catherine Dervaux | Anne Darricades | Guillaume Martin | Marie Cornet-Ashby |
| Mathieu Allart | Gérard Desmaison | Gallard | Alicia Fouletier |
| Kiehl | Sofiane Kouidhi | Eduardo Castaneda | Amy |
| Jérôme Fonteneau | Lorella Fall | Bilal Benhayem | Anne Landon |
| Noham Choulant | Corinne Rohrbacher | Julien Mercier | Aurélien Martin |
| Line Deillenseger | Agnès Brandi | Natacha Primard | |
| Armelle De Saint Front | Marjorie André | Frédéric Hardy | |

...AUX CONSULTANTS QUI ONT RECUEILLI CES « PAROLES DE PARTICIPANTS » :

- | | |
|---|---|
| Jean-Baptiste Cotteceau – Sustainable Metrics | Julie Abbo – Nuova Vista |
| Romain Crouzet – Transitions | Alban Andreu – Nuova Vista |
| Alexandre Bader – Des Enjeux et des Hommes | Marie-Alix Demolins – Nuova Vista |
| Jane Tousco – Transitions | Laure Gardette – Oraveo |
| Daphné Teirlinck – Ekodev | Mathilde Gsell – Des Enjeux et des Hommes |
| Adrien Fender – Stimulus | Louise Renaudin – Nuova Vista |
| Pauline Berger – Oraveo | Pauline Pineau – Ekodev |
| Sylvain Boucherand – B&L évolution | Fanny Picard – Des Enjeux et des Hommes |

... et rendez-vous,
AU WORLD FORUM 2017 !
RÉVOLUTION RESPONSABLE
DU 17 AU 19 OCTOBRE 2017





WORLD FORUM FOR A RESPONSIBLE ECONOMY
11^e ÉDITION

RÉVOLUTION RESPONSABLE

PARTAGEONS LES SOLUTIONS D'AUJOURD'HUI AUX PROBLÈMES DE DEMAIN

LILLE/17+18+19 OCTOBRE 2017



Plus d'infos sur www.responsible-economy.org

