

CAP SUR UN LEADERSHIP RESPONSABLE

L'heure est à l'engagement. Dans un contexte de crises multiples à la fois sanitaire, écologique, économique et sociale, alors qu'une majorité de Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble, l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations environnementales et sociales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes n'est plus une option, c'est un impératif, voire un facteur discriminant de compétitivité. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) – ou Corporate Social Responsibility (CSR) en anglais – concerne tout dirigeant, quels que soient le secteur dans lequel il opère, la vocation et la taille de son organisation. Trois ans après la promulgation de la loi PACTE, la France compte 650 « entreprises à mission ». Une révolution durable est en marche, constituant probablement l'un des principaux facteurs de transformation du monde contemporain.

L'Institut Choiseul, avec le soutien du groupe de luxe mondial Kering, a souhaité apporter un éclairage concret à cette nouvelle dynamique en lançant *l'Initiative Leadership Responsable* qui prend appui sur le témoignage des acteurs du changement.

The logo features a circular graphic on the left composed of horizontal lines that fade out towards the center. To the right of this graphic, the word "INITIATIVE" is written in a blue, sans-serif font. Below it, the word "LEADERSHIP" is written in a larger, bold, blue, sans-serif font. At the bottom, the word "RESPONSABLE" is written in a white, sans-serif font, centered within a solid green horizontal bar.

INITIATIVE
LEADERSHIP
RESPONSABLE

**CAP SUR
UN LEADERSHIP
RESPONSABLE**



PASCAL LOROT
Président de l'Institut Choiseul

Éditorial

Chez Choiseul, fidèles à nos racines géoéconomiques, nous envisageons l'économie par le prisme de ceux qui la font au quotidien et particulièrement au plus haut niveau des entreprises et des institutions. L'économie est une affaire de femmes et d'hommes et notamment de dirigeants qui prennent la charge d'un collectif, incarnent un projet et le déploient par une série de décisions stratégiques dans un environnement toujours plus complexe.

Agir en dirigeant, c'est aujourd'hui maîtriser un champ de responsabilités juxtaposées, étroitement entrecroisées : rentabilité et fonctionnement optimal de son entreprise ou de son organisation, impact des activités sur l'environnement, les communs, le plus grand nombre, ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs...

Nous pouvons dire que le mouvement de prise de conscience est aujourd'hui achevé et que nul ne peut plus agir, en tant qu'acteur économique, comme dans un vide confortable ou motivé par la seule course vers le profit. Les relations avec les multiples parties prenantes ont pleinement intégré les règles du jeu. Ces relations sont faites d'interdépendances et d'obligations mutuelles, réglementaires mais aussi morales. L'impact environnemental, social, sociétal de ce que sont en train de devenir ces grandes organisations de production de richesse, de liens et de signes, que nous appelons « les entreprises », est désormais une donnée centrale pour qui prétend en comprendre la stratégie et en diriger la destinée.

C'est donc par le biais du leadership et de ceux qui conduisent le changement qu'il nous a semblé utile de se pencher sur ces grands enjeux qui s'imposent à tous. Nous avons interrogé directement des décideurs, issus de secteurs divers et endossant des rôles tout aussi variés. Ils nous ont confié leurs avis, leurs visions, partagé leurs pratiques, exprimé leurs souhaits, leurs craintes et leurs espoirs.

C'est très naturellement que nous avons mené ce projet avec le soutien et aux côtés du groupe de luxe Kering qui s'est montré pionnier sur la responsabilité et la maîtrise de l'impact de ses activités et est aujourd'hui un leader dans sa filière et à bien des égards un modèle pour les entreprises françaises et européennes.

Cette étude entend incarner la responsabilité des entreprises et ceux qui en ont aujourd'hui la charge, pour le collectif et pour demain.



JEAN-FRANÇOIS PALUS
Directeur général délégué de Kering

Éditorial

Quelles sont les finalités de l'entreprise et qu'est-ce qui constitue sa « raison d'être » ? Agent économique formé à des fins lucratives pour combiner efficacement les facteurs de production, quels sont les critères éthiques qui doivent guider son action ? Détenue par ses actionnaires, quel rôle l'entreprise joue-t-elle vis-à-vis de ses autres parties-prenantes : ses employés, ses fournisseurs, la société civile au sens large ? Dans quelle mesure une personne morale soumise à la pression du marché et de la concurrence peut-elle être assimilée à un citoyen et doit-elle faire preuve de vertu civique, voire d'exemplarité ? Comment les entreprises doivent-elles intégrer les externalités qu'elles génèrent directement et indirectement et tenir compte dans leurs stratégies à long terme de la fragilité et de la finitude des ressources naturelles ?

L'essor des interrogations autour de la responsabilité environnementale et sociale de l'entreprise a ouvert de très nombreuses interrogations. Ces questions dessinent un paysage nouveau pour les entreprises et leurs dirigeants. Elles sont encore largement ouvertes et les acteurs économiques comme les pouvoirs publics tâtonnent pour définir de nouvelles normes de comportement. Qu'il s'agisse des travaux en cours autour de la publication d'indicateurs de performance extra-financière, des polémiques récentes autour des critères d'investissement « ESG », ou des injonctions contradictoires adressées aux entreprises dans des contextes politiques de plus en plus polarisés, il n'est pas exagéré de dire que le cadre dans lequel évoluent les entreprises est en cours de redéfinition.

Convaincu qu'en tant qu'acteur majeur de l'industrie du luxe le Groupe Kering devait se montrer exemplaire et entraîner derrière lui tout un secteur d'activité, nous avons abordé ces questions en nous fixant des objectifs très ambitieux (neutralité carbone de l'ensemble de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement, stratégie biodiversité, etc.), mais aussi en déclenchant une dynamique collective qui fasse fi des rivalités inhérentes à la concurrence (lancement du Fashion Pact en 2019, approche « open source », etc.). En effet, seul un changement collectif porté par des dirigeants déterminés à agir rapidement et de façon pragmatique permettra aux entreprises d'apporter des solutions aux défis globaux et de démontrer que l'efficacité économique est parfaitement compatible avec un comportement responsable.

C'est ce souhait partagé de transmettre notre volonté d'agir qui a présidé à la conclusion du partenariat entre Kering et l'Institut Choiseul autour du « Leadership Responsable ». Détecteur de nouveaux talents, centre de réflexions à l'écoute des mutations de notre époque et placé au croisement des champs économiques et politiques, l'Institut Choiseul a lancé cette initiative aux côtés de Kering pour sensibiliser les nouvelles générations de dirigeants aux enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises. Un prix viendra prochainement récompenser les jeunes leaders les plus engagés sur ces problématiques, sur lesquelles le présent rapport synthétise utilement des témoignages variés et de nombreuses bonnes pratiques.

Sommaire

6 **Éditorial** - Pascal Lorot, Jean-François Palus

13 **Préambule**

23 **O1. LA RSE, NOUVEL IMPÉRATIF POUR LES DIRIGEANTS**

25 LA CRISE ÉNERGÉTIQUE IMPOSE UNE SOBRIÉTÉ À MARCHÉ FORCÉE

26 L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE EST LE NERF DE LA GUERRE DES TALENTS

28 LA RSE DÉTERMINE L'ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE

31 LES CRITÈRES RESPONSABLES SONT DEVENUS ESSENTIELS POUR LES INVESTISSEURS

35 **O2. LES DÉFIS DU LEADER RESPONSABLE**

36 PRÉVOIR LE CHANGEMENT

37 ÉLARGIR SON CHAMP DE VISION

39 INTÉGRER LE CHANGEMENT AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

43 PLANIFIER LE CHANGEMENT

46 FORMALISER L'ENGAGEMENT

49 MOBILISER L'INTERNE ET L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

53 COLLABORER

57 INNOVER

59 COMMUNIQUER

63 **Conclusion**

Préambule

QUID NOVI ?

La notion de responsabilité sociétale de l'entreprise ne date pas d'hier. Si certains théoriciens du sujet voient dans le paternalisme issu de la révolution industrielle l'une de ses premières manifestations, c'est à Howard R. Bowen que l'on attribue le titre de « père fondateur » de la RSE. *Social Responsibilities of the Businessman*, publié en 1953, constitue l'un des premiers travaux d'analyse des discours et des comportements liés à la responsabilité sociale de l'entreprise et de son dirigeant. Cet ouvrage – qui témoigne par ailleurs de l'ancrage religieux de la RSE aux États-Unis – marque l'entrée de cette notion dans le champ académique. Battue en brèche par l'économiste Milton Friedman, la RSE n'en fait pas moins l'objet, dans les années 1970-1980, d'une importante littérature académique dont émergent les travaux de l'universitaire Archie B. Carroll qui présente dès 1979 la RSE comme un principe de performance et distingue quatre champs d'exercice de cette responsabilité : économique, juridique, éthique et philanthropique. Edward Freeman enrichit cette théorie quelques années plus tard en pointant la nécessaire intégration des parties prenantes ; l'entreprise étant pour lui responsable de « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

FREEMAN vs FRIEDMAN

« Faire du profit », telle est la réponse que les professeurs de gestion attendaient jusqu'à récemment de leurs étudiants lorsqu'ils les interrogeaient sur l'enjeu d'une entreprise capitaliste. Théorisée par **Milton Friedman** puis par Michael Jensen et William Meckling en 1976, l'idée selon laquelle la maximisation de la valeur de l'entreprise serait son seul objectif a profondément influencé la pratique managériale et les systèmes de gouvernance et de rémunération de l'entreprise. « *Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés auto-désignés peuvent-ils décider de ce qu'est l'intérêt de la société ?* » résume le célèbre prix Nobel d'économie.

Une conception différente de l'entreprise privée émerge en parallèle, plus ouverte au monde et plus ambitieuse. D'inspiration à la fois protestante et libertarienne, elle procède d'une méfiance envers les pouvoirs publics, considérant qu'on ne peut pas compter sur l'État pour agir conformément à l'intérêt général et avance que l'entreprise peut – à condition de le vouloir – élargir le champ de ses compétences et faire bien davantage que se contenter de gagner de l'argent, y compris se substituer aux pouvoirs publics sur un certain nombre de missions. Formalisée en 1984, la théorie des parties prenantes d'**Edward Freeman** vise à replacer l'entreprise dans un écosystème citoyen dont les disciples de Friedman la tiennent volontairement éloignée. Elle place le dialogue avec les parties prenantes au cœur de la responsabilité sociétale de l'entreprise, la prise en compte de chacun des acteurs concernés par son développement étant selon lui essentielle à sa pérennité. Désormais largement partagée, la vision de Freeman fonde notamment la norme ISO 26000 qui établit en 2010 un premier standard international en matière de RSE.

Mais c'est autour de l'enjeu environnemental que la responsabilisation s'est véritablement imposée, à mesure de la prise de conscience de l'impact des entreprises sur la planète. Sylvie Matelly, directrice adjointe de l'IRIS, rappelle à ce sujet qu'en 1969, une marée noire spectaculaire au large de Santa Barbara eut un impact majeur sur l'opinion américaine grâce aux images télévisées de la catastrophe. *La création en 1970 de l'Agence américaine de protection de l'environnement (US Environmental Protection Agency) ou de l'ONG Greenpeace en 1971 en sont des conséquences directes*, souligne-t-elle. Pourtant ce ne fut qu'à la fin des années 1980, après le naufrage du pétrolier Amoco Cadiz¹ et la retentissante campagne de Raoni sur la déforestation amazonienne, qu'on assista à un véritable essor de la RSE au sein de l'économie mondialisée. La planète est au cœur, de fait, du concept de la « *triple bottom line* » développé en 1997 par l'expert britannique du sujet, John Elkington, et plus connu sous l'appellation Triple P – pour *People, Planet* et *Profit*. Ces trois P constituant selon lui une juste grille d'évaluation du succès de chaque entreprise.

Marquées par le développement des réseaux sociaux, l'accélération de la diffusion de l'information mais aussi par la montée en puissance d'une suspicion à l'égard de l'entreprise nourrie de la révolte suscitée par une série de scandales, de

¹ La marée noire provoquée par le naufrage du pétrolier libérien "Amoco Cadiz" en mars 1978 est considérée comme l'une des pires catastrophes écologiques de l'histoire. 220 000 tonnes de pétrole brut et 3 000 tonnes de fuel sont déversées sur 400 km de côtes bretonnes.

LA RSE EN QUELQUES DATES REPÈRES

1953

Première apparition de la notion de RSE dans l'ouvrage *The Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen, économiste et pasteur américain.

1972

Premier sommet de la terre (conférence de Stockholm) dont il résulte un premier ensemble de principes et le développement du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

1976

Principes directeurs de l'OCDE – les pays de l'OCDE ainsi que douze autres adhèrent à des principes sociaux et environnementaux adressés aux entreprises multinationales.

1987

La notion de développement durable est définie dans le cadre du rapport de Brundtland des Nations-Unies.

1992

Troisième sommet de la terre à Rio qui donne lieu à l'adoption du protocole de Kyoto sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

1995

Organisation de la première conférence des parties sur le climat, dite COP 1, à Berlin. Elle fixe pour chaque pays ou région des objectifs chiffrés en matière d'émissions de gaz à effet de serre et de réductions correspondantes à atteindre. Une série de mesures et d'engagements politiques en découle.

2000

Pacte mondial des Nations Unies en vertu duquel les entreprises s'engagent à respecter dix principes concernant l'environnement, les droits humains et les droits sociaux.

2002

Sommet mondial du développement durable à Johannesburg.

2010

La norme ISO 26000 établit un premier référentiel international pour la RSE.

2015

Accord de Paris résultant de la COP 21. Ce traité international ambitieux et juridiquement contraignant pose des bases solides pour la politique climatique des années à venir.

2019

Pacte Vert pour l'Europe. La feuille de route environnementale de la Commission européenne établit un ensemble de politiques visant à transformer de nombreux secteurs de la société. L'objectif : faire de l'Europe le premier espace à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

2021

Création du CAC40 ESG, nouvel indice boursier rassemblant quarante entreprises françaises dites responsables.

l'affaire Enron à la crise des *subprimes*, les années 2000 constituent un tournant dans l'histoire de la RSE. Partout dans le monde, le cadre réglementaire se précise (les fondements juridiques de la RSE en France datent de 2001). La réputation et l'image de l'entreprise sont en jeu, menacées par le moindre faux pas potentiel. La RSE apparaît alors comme un levier de communication dont certains usent et abusent, quitte à discréditer toute démarche responsable, même authentiquement vertueuse.

En 2019 pourtant, dans le cadre d'une enquête réalisée par Accenture, moins de la moitié des dirigeants (48 %) déclarent avoir initié une démarche responsable au sein de leur entreprise².

² UNGC – Accenture Strategy CEO Study on Sustainability (2019) : <https://www.accenture.com/lumen/insights/strategy/ungcceostudy>

LA CRISE SANITAIRE, PUISSANT ACCÉLÉRATEUR DE LA DYNAMIQUE RSE

Un changement majeur s'est opéré récemment, témoigne Brune Poirson, ex-secrétaire d'État à la transition écologique, aujourd'hui directrice du développement durable chez Accor. *On a assisté à un véritable point de bascule à l'issue du premier confinement, poursuit-elle. C'était jusqu'alors un sujet de second plan – lorsque j'étais au gouvernement, la RSE était perçue au mieux comme un atout marketing, au pire comme une insupportable contrainte. Faire progresser le sujet était une lutte d'une difficulté inimaginable. Désormais, les entreprises sont conscientes du rôle qu'elles doivent jouer dans la transition. Pourquoi ce virage ? Il s'explique essentiellement par le changement d'attitude des jeunes vis-à-vis du sujet. Alors que l'enjeu écologique les laissait relativement indifférents lorsque j'étais au gouvernement, ils sont à présent massivement et fortement mobilisés sur la question et exigent des entreprises un engagement à la fois sincère et significatif. La crise sanitaire a joué un rôle essentiel, aiguissant une quête de sens inédite.'*

Quête de sens généralisée, intensification (et perception aiguïlée) du péril écologique et des inégalités sociales, crise énergétique ; tout concourt aujourd'hui à une accélération significative du déploiement de la RSE. De fait, toutes les parties prenantes de l'entreprise – clients, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, sous-traitants, associations, pouvoirs publics – la pressent de se responsabiliser davantage, et le cadre réglementaire évolue dans ce sens, en France comme à l'international. *Indéniablement, le développement de la réglementation européenne et l'orientation des fonds d'investissement dans ce sens ont joué un rôle essentiel dans la dynamique de montée en puissance de la RSE au sein des entreprises* note Andrea Falleni, président de Capgemini Italie.

La RSE qui constituait hier encore un bonus d'image, est dorénavant un impératif stratégique.

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE SE PRÉCISE, EN FRANCE ET EN EUROPE

2002 – Loi Nouvelles Régulations Economiques (NRE)

Elle impose aux sociétés cotées un reporting social et environnemental. Le rapport RSE est né.

2009-2010 – Lois Grenelle I et II

Ces deux lois successives apportent des modifications au droit de l'environnement. Elles précisent et étendent les obligations de reporting extra-financier des entreprises. Elles mettent en place une obligation de vérification.

2015 – Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte

L'article 173 de cette loi impose aux investisseurs institutionnels de communiquer sur la façon dont ils participent à la lutte contre le réchauffement climatique et sur leur prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur politique d'investissement. C'est la première loi de ce type au niveau mondial. Cet article concerne également les

sociétés cotées en bourse qui doivent consigner annuellement les efforts qu'elles réalisent pour atténuer les effets du changement climatique ainsi que les risques financiers qui y sont liés.

2016 – Loi sur le devoir de vigilance

Cette loi concerne les sociétés mères et entreprises donneuses d'ordres. Les entreprises de grande taille ont l'obligation de publier dans leur rapport annuel leur plan de vigilance et de le mettre en œuvre de façon effective. La loi concerne « les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ».

2017 – La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) vient remplacer le rapport RSE. Émanant d'une directive européenne, la DPEF permet d'harmoniser les pratiques et les mesures entre les différents pays. À la fois dispositif et document de reporting, elle permet à une entreprise de rendre compte des actions déployées pour couvrir les questions environnementales, sociales et de gouvernance (les fameux critères ESG !) liées à ses activités.

A son tour, cette DPEF va être remplacée par un nouveau dispositif : la nouvelle directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) entrera en vigueur en 2024, sur la période 2023. Parce que les exigences de reporting ont été renforcées sur la stratégie, les risques systémiques et de durabilité, le climat, la création de valeur et le seuil des entreprises soumises à ce reporting élargi, c'est une évolution majeure à prendre en compte par les entreprises.

2019 – Green Deal

Pacte vert pour l'Europe "neutre en carbone" en 2050. Parmi les initiatives associées à ce plan, la taxonomie verte européenne qui vise à encourager le fléchage des investissements vers des activités durables et la nouvelle directive sur le reporting développement durable (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) qui viendra modifier en France le dispositif DPEF (déclaration de reporting extra-financier) sont à prendre en compte.

2019 - Loi PACTE

Relative à la croissance et la transformation des entreprises, la loi modifie la définition de l'objet social de l'entreprise dans le Code civil pour permettre à toute entreprise de se doter d'une raison d'être. Elle crée également la qualité juridique d'entreprise à mission.

2021 – Loi Climat-Résilience

Le délit d'écocide fait son entrée dans la législation. Cette loi est issue des propositions de la Convention citoyenne pour le climat. L'État français s'y engage notamment à respecter l'objectif européen de baisse d'au moins 55 % des émissions des gaz à effet de serre d'ici 2030. C'est-à-dire qu'elle rehausse l'ambition climatique de la France par rapport à la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) de 2015. Un cap sur lequel s'alignent les politiques climatiques des entreprises.

LE LEADERSHIP, NOUVELLE DÉFINITION

C'est dans ce contexte que la notion de « leadership responsable » voit le jour, et prend tout son sens. Le succès de cette formule a priori parfaitement tautologique (le leader n'est-il pas par définition responsable de son organisation ?), suggérant que l'époque turbulente que nous traversons serait le funeste résultat de décennies de « leadership irresponsable », tient évidemment à la redéfinition de la responsabilité qu'elle induit. Tout dirigeant doit endosser aujourd'hui une responsabilité agrandie ; élargie non seulement à l'ensemble de son écosystème mais aussi aux générations futures. À l'instar du politique mais sans possible confusion des rôles, le leader responsable s'engage en faveur de l'intérêt général et hérite d'un champ d'action quasiment illimité.

Comment relever ce défi inédit ? Pourquoi et comment engager son entreprise dans le processus de transformation qui s'impose ? Comment conduire le changement, sans cartes ni boussole, et comment adapter son leadership à la dimension et à la nature des nouveaux enjeux ?

Pour tenter de répondre à ces questions cruciales, l'Institut Choiseul a choisi de donner la parole à des dirigeants engagés. Cette étude est nourrie par les témoignages de **Fabrice Barthélemy**, président du directoire de Tarkett, **Boris Derichebourg**, président de Derichebourg Multiservices, **Anne-Laure de Chammard**, membre du directoire et du comité exécutif du groupe Siemens Energy, **Philippe de Chanville**, président cofondateur de ManoMano, **Virginie Courtin**, directrice générale de Clarins, **Élisabeth Didier**, directrice de la performance du développement durable de Kering, **Andrea Falleni**, président de Capgemini Italie, **Marco Ferrari**, directeur général du Groupe Montenegro, **Jérôme Fabre**, président de La Compagnie Fruitière, **Adeline Guérard**, présidente de la Chaîne Thermale du Soleil, **Jérémie Lecha**, président du groupe Roullier, **Michel Leclercq**, fondateur de Decathlon et fondateur d'Humus, **Emmanuelle Malecaze-Doulet**, directrice générale du PMU, **Pablo Nakhlé Cerruti**, directeur général de Viparis, **Alexandre Perra**, directeur exécutif du groupe EDF, **Brune Poirson**, directrice du développement durable du groupe Accor, **Bris Rocher**, président directeur général du groupe Rocher, **Florence Verzelen**, directrice générale adjointe en charge des industries, du marketing, et du développement durable de Dassault Systèmes, et **Mathias Vicherat**, directeur de l'Institut d'études politiques de Paris. Nous les remercions pour leur précieuse contribution.



01.

**LA RSE, NOUVEL
IMPÉRATIF POUR
LES DIRIGEANTS**

Quelles que soient leur sensibilité personnelle au sujet et les contraintes financières, stratégiques, humaines ou organisationnelles, parfois lourdes, qui peuvent être les leurs, les dirigeants n'ont plus d'autre choix que de s'engager et d'embarquer leurs équipes dans une démarche responsable. Par-delà les contraintes relatives au cadre réglementaire et à la récente crise énergétique, les pressions exercées dans ce sens par les parties prenantes de l'entreprise se multiplient et s'intensifient. La performance de l'entreprise est désormais relative à son engagement RSE. Brune Poirson en est convaincue, et nombreux sont les leaders qui partagent son constat : les entreprises qui ne s'engageront pas dans la transition qui s'impose ne survivront pas.

LA CRISE ÉNERGÉTIQUE IMPOSE UNE SOBRIÉTÉ À MARCHÉ FORCÉE

Asphyxiée depuis quelques mois par « des conditions financières de production très défavorables liées à l'explosion du prix de l'énergie »¹, l'entreprise Duralex a pris le parti de mettre son four en veille et de placer l'ensemble de ses salariés en chômage partiel pendant 5 mois pour économiser de l'énergie et préserver ses finances. Comme l'illustre cette mesure inédite, la crise énergétique déclenchée en 2022 par le conflit ukrainien a mis la gestion optimale des ressources au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprise. À l'heure où le gaz est devenu une arme géostratégique, toutes les entreprises européennes anticipent une inévitable augmentation de leur facture énergétique et doivent se convertir d'urgence à la « sobriété énergétique » recommandée par les pouvoirs publics pour limiter le surcoût au maximum. *Étant donné le coût actuel de l'énergie, réduire sa consommation énergétique est devenu un véritable enjeu économique, résume Adeline Guérard, présidente de la Chaîne Thermale du Soleil. Mais au-delà du facteur économique, indépendamment de toute contrainte réglementaire, ce qui me pousse à prendre en main ces sujets, c'est le bon sens. Dans notre métier, la frugalité est une manifestation de la performance opérationnelle, précise-t-elle.*

Améliorer l'efficacité énergétique de ses équipements et de ses bâtiments, réduire sa consommation d'énergie quitte à repenser ses modes de production, substituer des énergies décarbonées ou renouvelables aux énergies carbonées... tels sont les leviers du changement que la crise appelle. Ces démarches durables qui n'apparaissaient pas impératives hier conditionnent aujourd'hui la pérennité de l'entreprise.

Une pression immédiate à l'optimisation de l'usage des ressources qui peut s'avérer potentiellement fructueuse. *Par nature, la démarche durable est une démarche de sobriété qui amène à être parcimonieux observe le président de la Compagnie Fruitière, Jérôme Fabre, qui détaille : les ressources sont limitées, il faut donc en maximiser l'utilisation dans les meilleures conditions possibles. Ce type de comportement favorise mécaniquement la rentabilité.*

¹ <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/energie-asphyxie-par-l-envolee-des-prix-le-verrier-duralex-baisse-sa-production-et-met-ses-employes-au-chomage-partiel-929017.html>

L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE EST LE NERF DE LA GUERRE DES TALENTS

Attirer et retenir les talents est notre premier enjeu indique Boris Derichebourg, président de Derichebourg Multiservices. Au-delà de la problématique spécifique du manque de main d'œuvre qualifiée, l'ensemble des actifs s'estiment facilement employables, et donc en position de force sur un marché du travail porteur. À tel point que 71 % des employeurs interrogés par le service statistiques du ministère du Travail dans le cadre d'une enquête de la Dares publiée en juin 2022 affirment avoir rencontré des difficultés au cours des douze mois précédant l'enquête pour remplir des postes vacants. Le recrutement et la fidélisation de collaborateurs talentueux constituent aujourd'hui des défis majeurs pour les entreprises, frappées à l'issue de la crise sanitaire par une vague importante de démissions – un phénomène d'une telle ampleur aux États-Unis que les médias américains l'ont baptisé « The Big Quit ».

La RSE, un puissant levier d'attractivité pour les futurs collaborateurs...

À l'heure où le travail salarié ne fait plus rêver, où la soumission de principe à une autorité hiérarchique n'est plus qu'un lointain souvenir, où la soif d'idéal l'emporte sur la recherche de sécurité financière, la RSE apparaît comme un puissant levier d'attractivité. *Quand on observe les éléments de motivation à la sortie des grandes écoles on constate, et c'est assez nouveau, que la question du sens et de la responsabilité environnementale et sociale de l'entreprise sont beaucoup plus prioritaires que le salaire. Dans la guerre des talents, les entreprises vont être obligées de se 'mettre au pas' pour attirer les meilleurs - les DRH seront les premiers leviers de la prise en compte de l'impact social et environnemental pour les entreprises,* signale le directeur de Sciences Po Paris, Mathias Vicherat, qui précise que *l'environnement est la première cause d'engagement des étudiants.*

Pour la jeunesse du XXI^e siècle, un métier qui a du sens, c'est d'abord un métier qui permet d'avoir une action positive sur le monde. De se mettre au service de l'intérêt général, même dans le secteur privé. Ainsi, le virage stratégique pris par Engie en 2016 pour devenir le leader de la transition énergétique en France s'est traduit par un important regain d'attractivité du groupe qui reçoit désormais 800 000 CV par an, soit 4 fois plus qu'en 2015.

...et un principe de motivation pour l'interne

La RSE est également un facteur de fidélisation et de mobilisation des collaborateurs de l'entreprise. Elle constitue une boussole indispensable dans un contexte marqué par une quête de sens affectant directement la performance de l'entreprise. Un salarié doutant de l'utilité de son travail est sujet au désengagement, voire au burn-out. À l'inverse, un salarié convaincu d'œuvrer dans un but supérieur à la fonctionnalité objective de la tâche qui lui incombe s'investit pleinement dans son travail, voire redouble de motivation. Une entreprise responsable, c'est une entreprise inspirante et valorisante pour ses salariés, fédérés par un objectif commun, mus par une ambition qui dépasse le cadre de leur intérêt personnel. Jérôme Fabre, président de la Compagnie Fruitière, en témoigne : *l'action que nous menons sur le plan sociétal est immédiatement coûteuse mais nous en retirons une forte loyauté des collaborateurs, essentielle dans un milieu industriel marqué par le turnover et l'exode rural des ouvriers spécialisés. Préserver notre main d'œuvre est crucial pour nous*, précise-t-il.

LA NOUVELLE GÉNÉRATION AU SECOURS DE L'ENVIRONNEMENT

Nous, futurs travailleurs, sommes prêts à questionner notre zone de confort pour que la société change profondément. Nous souhaitons profiter de la marge d'action dont nous bénéficions en tant qu'étudiants en nous tournant vers les employeurs que nous estimerons en accord avec nos revendications exprimées dans ce manifeste. Nous affirmons qu'il est possible de bien vivre sans sombrer ni dans l'ultra-consommation ni dans le dénuement total ; que l'économie doit être consciente de sa dépendance à son environnement pour être pérenne ; et que la réponse aux problèmes environnementaux est cruciale pour la réduction des inégalités et des risques de conflits. La société que nous voulons n'est pas une société plus dure, plus triste, de privation subie ; c'est une société plus sereine, plus agréable, de ralentissement choisi. En effet, le ralentissement des destructions causées par notre modèle économique n'est pas incompatible avec le bien-être humain, au contraire. C'est pour toutes ces raisons que les entreprises doivent accepter de placer les logiques écologiques au cœur de leur organisation et de leurs activités.

Extrait du manifeste étudiant pour un réveil écologique, signé depuis 2018 par plus de 32000 étudiants de 400 établissements supérieurs

LA RSE DÉTERMINE L'ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE

LES FRANÇAIS ET LA RSE

Principaux enseignements des enquêtes menées par Harris Interactive sur le sujet en 2021 et 2022 :

- Les Français indiquent leur attention aux enjeux d'engagement. Il s'agit pour plus de 8 Français sur 10 de thématiques que les entreprises doivent considérer de manière prioritaire et qu'ils prennent eux-mêmes en compte, que ce soit dans leurs choix de consommation (80 %) ou dans leurs choix professionnels (77 % des actifs et demandeurs d'emploi).
- Lorsqu'ils pensent au climat, les Français utilisent spontanément des termes témoignant d'une vive préoccupation : « réchauffement » ou « dérèglement » climatique, « danger », « catastrophe »...
- Les grandes entreprises constituent l'acteur dont les Français attendent en priorité qu'il agisse pour le climat (36 %), au même niveau que les gouvernements (35 %).
- L'attente est particulièrement vive à l'égard des grandes entreprises : plus de 9 Français sur 10 estiment prioritaire qu'elles s'engagent à devenir neutres sur le plan du climat, qu'il s'agisse d'entreprises françaises ou internationales (même si l'intensité de l'attente est un peu plus forte encore à l'égard des grands groupes internationaux).
- Le grand public doute de l'engagement sociétal des entreprises : la part d'entreprises engagées est mise en cause – 57 % des Français jugent que les entreprises engagées pour l'environnement sont peu nombreuses voire marginales. Et la profondeur de l'engagement, lorsqu'il est pris, est largement mise en doute – également, 75 % de la population exprime une forme de méfiance envers les engagements affichés par certaines entreprises.
- Quand ils entendent l'expression de « neutralité carbone », seuls 28 % des Français indiquent identifier « tout à fait » ce que cela signifie.

Sources :

Etude Harris Interactive pour Impact France (2022) : Les Français et les entreprises engagées : https://harris-interactive.fr/opinion_polls/quattendent-les-francais-des-entreprises-en-matiere-de-climat/

Etude Harris Interactive pour Coca Cola Europe (2021) : Qu'attendent les Français des entreprises en matière de climat ? : <http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/Rapport-Harris-Les-entreprises-engagees-Impact-France.pdf>

L'engagement de l'entreprise entraîne celui de ses clients

Si la RSE attire les talents, elle attire aussi les clients. Dès 2019, près des deux tiers des consommateurs dans le monde (63 %) déclaraient préférer acheter des biens et des services à des entreprises défendant leurs valeurs et leurs convictions personnelles, selon les résultats de la quatorzième édition du rapport annuel Accenture Strategy Global Consumer Pulse Research¹. Sous réserve d'en avoir les moyens, le consommateur citoyen affirme ses valeurs en remplissant son panier. *La RSE est devenue un critère de différenciation, voire d'exclusion ; les entreprises qui n'agissent pas dans une optique de développement durable prennent le risque de ne pas être prises en compte demain au sein de leur environnement concurrentiel* signale Marco Ferrari, directeur général du groupe Montenegro. Virginie Courtin, directrice générale de Clarins en charge de la politique RSE de l'entreprise, dresse le même constat : *nos engagements sociétaux viennent valoriser nos consommatrices, observe-t-elle. Tous les ans, Clarins lance une opération spéciale : nous offrons à chaque cliente une trousse FEED en édition limitée pour l'achat de produits Clarins. Pour chaque trousse FEED distribuée, Clarins s'engage à financer 7 repas scolaires à des enfants défavorisés. Parce que nos clientes sont fières de contribuer indirectement à cette belle cause, tous les ans, l'opération est un succès massif.*

Les consommateurs favorisent donc les entreprises dont ils connaissent et estiment l'engagement. Ils regrettent à ce titre de manquer de visibilité en la matière, peinant – ils s'en plaignent – à démêler la réalité de la communication et à se repérer dans la jungle des labels existants. À tel point que 87 % d'entre eux plébiscitent, dans une récente étude Harris Interactive², l'instauration d'un indicateur simplifié comme le Nutriscore pour le mesurer). Ils sanctionnent à l'inverse les entreprises dont le comportement n'est pas en adéquation avec leurs valeurs. 97 % des Français sont prêts à boycotter des entreprises ayant des pratiques sociales ou environnementales destructrices (étude Accenture 2020). Un « bad buzz », qu'il soit déclenché par une association de consommateurs ou par un influenceur, peut avoir des répercussions catastrophiques sur le chiffre d'affaires, et ce en un temps record.

¹ La 14ème édition du rapport d'Accenture Strategy, « Global Consumer Pulse Research - From Me to We : The Rise of the Purpose-led Brand » (2019) a analysé les réponses de près de 30 000 consommateurs dans le monde pour évaluer leurs attentes vis-à-vis des marques et des entreprises.

² Etude Harris Interactive pour Impact France (2022) : Les Français et les entreprises engagées : <http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/Rapport-Harris-Les-entreprises-engagees-Impact-France.pdf>

Des consommateurs et des entreprises en quête de produits et de services durables

Au-delà de la prime qu'ils accordent dans leurs décisions d'achat aux entreprises engagées, les consommateurs sont aujourd'hui en quête de produits et de services durables. De la même manière, les entreprises consommatrices de biens et services sont en attente de solutions optimisées par rapport à leurs propres enjeux ESG. Cette tendance de fond incite les dirigeants à adapter, voire à enrichir leur offre pour accroître leurs ventes.

Florence Verzelen, directrice générale adjointe de Dassault Systèmes, le confirme : *chez Dassault Systèmes, le développement d'offres 'sustainable' est moteur de la croissance des ventes.* Pour Pablo Nakhlé Cerruti, directeur général de l'opérateur de lieux événementiels Viparis, *la RSE constitue une opportunité business : nos clients attendent notre aide pour pouvoir démontrer que leurs événements sont vertueux. Nous avons donc développé des services leur permettant d'aller plus loin dans leur démarche de décarbonation de l'événement.* De même chez Capgemini Italie. *Nous avons pris appui sur nos compétences approfondies en matière d'ingénierie, d'informatique, de sécurité et de Data Management pour développer une offre développement durable globale, allant de la définition de la stratégie jusqu'au moindres détails de son déploiement opérationnel,* témoigne Andrea Falleni, président de Capgemini Italie. Boris Derichebourg confirme cette tendance lourde : *les demandes de nos clients dans ce sens ont fortement augmenté ces deux dernières années. Nous devons être en mesure de leur proposer de nouvelles solutions plus responsables et innovantes.*

LES CRITÈRES RESPONSABLES SONT DEVENUS ESSENTIELS POUR LES INVESTISSEURS

C'est une manifestation supplémentaire de la révolution culturelle qui s'opère – et elle contribue à accélérer la transition à l'œuvre : tout comme les banques, les investisseurs institutionnels et privés portent aujourd'hui une attention particulière à la performance RSE des entreprises. Anne-Laure de Chamard, membre du directoire et du comité exécutif du groupe Siemens Energy, attire notre attention sur ce point : *les investisseurs sont de plus en plus sensibles aux enjeux ESG. Ils se tournent donc plus facilement vers des acteurs fortement engagés en matière de transition énergétique. Le pourcentage d'investisseurs institutionnels prenant en compte les facteurs ESG est passé de 61 % à 72 % entre 2019 et 2021.* Dans une enquête réalisée en 2021, Natixis a identifié les facteurs qui poussent les investisseurs vers les entreprises engagées, le premier étant « l'alignement des stratégies d'investissement sur leurs propres valeurs ». Viennent ensuite : la possibilité d'influencer le comportement des entreprises (35 %), la réduction du risque global (34 %), la garantie d'une performance ajustée au risque plus élevée à long terme (29 %) et en cinquième position, l'ambition ultime de créer un monde meilleur (26 %).

Vers une nouvelle grille d'évaluation des entreprises

Les agences de notation ont enrichi, parallèlement, leurs critères d'évaluation, intégrant aujourd'hui de façon quasi systématique des indicateurs extra-financiers – en d'autres termes des indicateurs ESG – aux indicateurs traditionnels. Si leurs critères d'évaluation ne sont pas encore standardisés, faute d'un référentiel commun qui fasse autorité, elles s'appuient sur les conventions internationales, à l'instar de Standard Ethics qui reprend les recommandations de l'ONU, de l'OCDE et de l'Union européenne.

Cela incite clairement les entreprises à accélérer leur transition énergétique souligne Anne-Laure de Chammard. De fait, la capacité d'une entreprise à attirer et convaincre des investisseurs, ou à emprunter, dépend désormais de l'efficacité de sa stratégie RSE.

LA RSE, LEVIER DE CRÉATION DE VALEUR

L'entreprise doit poursuivre des objectifs de rentabilité, rappelle Jérôme Fabre, alors même que son entreprise est engagée depuis des années dans une démarche RSE multidimensionnelle. Loin de s'opposer aux enjeux économiques, la RSE, pour lui, est au service de la performance de l'entreprise. Contrairement à ce que l'on pourrait s'imaginer, une politique RSE bien conduite s'avère en général économiquement rentable, y compris à court terme, indique-t-il. France Stratégie l'avait effectivement établi dès 2013 à l'issue d'une vaste étude portant sur 8 500 entreprises françaises : « la RSE procure en moyenne un gain de performance de l'ordre de 13 % aux entreprises qui ont mis en place une stratégie dans ce sens (toutes choses égales par ailleurs), en particulier quand elle relève de l'initiative volontaire et non de la contrainte ».

Pourquoi une démarche RSE s'avère-t-elle financièrement rentable ? Le cabinet de conseil McKinsey éclaire très concrètement cette question dans un rapport plus récent identifiant 5 facteurs expliquant la relation positive entre RSE et création de valeur :

- La RSE contribue à la croissance du chiffre d'affaires en attirant potentiellement davantage de clients sensibles au développement durable et en sécurisant un meilleur accès aux ressources naturelles grâce à de meilleures relations avec les gouvernements et les communautés locales.

- La réduction des coûts générée par une plus faible consommation d'énergie et une diminution sensible des déchets s'avère souvent être très significative.
- La minimisation des contrôles et des interventions légales et réglementaires réduit de fait les coûts associés. Les entreprises engagées sont par ailleurs susceptibles de bénéficier de subventions et d'aides publiques.
- Les progrès de productivité résultant d'une motivation accrue du personnel et d'une attractivité plus forte des talents générée par une crédibilité sociale renforcée sont également déterminants.
- Enfin, l'optimisation des investissements provenant d'une meilleure allocation des capitaux à long terme vers des installations plus durables et des équipements plus économes renforce cette relation positive entre RSE et rentabilité financière.

Source : McKinsey Quarterly Review 2020 – auteurs : Witold Henisz, Tim Koller et Robin Nuttall

Dans ce contexte inédit, *on ne pourra plus être un leader demain sans être un leader 'à impact'*, résume Mathias Vicherat. Si l'enjeu est nettement fixé, la démarche n'en est pas moins ardue – *compte tenu notamment du poids des tensions entre les contraintes de productivité, les attentes des actionnaires, notamment de court terme, et les engagements sociétaux et environnementaux*, précise le directeur de Sciences Po. Pour que la stratégie soit opérante et fructueuse, l'entreprise doit être transformée en profondeur, dans tous ses fonctionnements et à tous les niveaux. Appelé à conduire ce changement auquel il n'a pas été préparé, le leader responsable porte une lourde charge et fait face à de multiples défis. *Il faut une immense énergie, déployée sans intermittence, pour faire basculer une organisation dans une logique responsable*, souligne Pablo Nakhlé Cerruti.



02. 

**LES DÉFIS DU LEADER
RESPONSABLE**

PRÉVOIR LE CHANGEMENT



Gouverner, c'est prévoir. Ne rien prévoir, ce n'est pas gouverner, c'est courir à sa perte ». La célèbre maxime d'Émile de Girardin est plus que jamais d'actualité dans l'environnement incertain et mouvant qui est le nôtre. S'il est tentant, étant donné l'ampleur de la tâche RSE et des investissements qu'elle nécessite, d'attendre d'y être contraints pour se mettre en marche, c'est aussi potentiellement extrêmement pénalisant. Pour Bris Rocher, à la tête du groupe Rocher, *la première responsabilité d'un dirigeant est d'anticiper, a fortiori en l'absence de contraintes juridiques ou réglementaires. Mieux vaut traiter les choses en amont par temps calme que le jour où elles sont imposées. Autrement le coût pour l'entreprise est plus conséquent.* De fait, les entreprises ayant anticipé le changement bénéficient d'une longueur d'avance significative. Chez Kering, *les sujets sociaux, sociétaux et environnementaux sont portés depuis plus de 15 ans par le PDG, témoigne Elisabeth Didier, directrice de la performance du développement durable du groupe. Les enjeux ESG sont aujourd'hui pleinement intégrés dans la stratégie du groupe et dans sa mise en œuvre.*

Parce que pour pouvoir pré-voir il faut « voir », *le leader responsable doit avoir une vision, remarque Pablo Nakhlé Cerruti – d'autant plus que nous ne sommes qu'au début du voyage. L'heure n'est plus aux actions ponctuelles, déconnectées d'une vraie stratégie, mais à la mise en perspective. Les initiatives isolées que nous menons depuis des années au sein du groupe Montenegro s'inscrivent désormais dans le cadre d'une vision de long terme structurée autour d'un projet précis,* indique Marco Ferrari.

Une démarche s'inscrivant nécessairement dans un temps long

Porté par sa vision – qui lui permettra par ailleurs d'embarquer ses équipes – le leader responsable inscrit donc son action dans un temps long. Ce qui implique que l'entreprise ne soit pas contrainte par des impératifs court-termistes. *Avoir un actionnariat 100 % familial est un réel atout pour le groupe Roullier, se réjouit Jérémie Lecha. Cela nous permet de nous projeter sur un temps long et de mettre en place des projets basés sur des analyses allant au-delà de l'unique aspect financier.* Virginie Courtin apprécie également la liberté d'action dont elle dispose chez Clarins *pour allouer des budgets et prendre des décisions stratégiques déterminantes en matière de RSE, qui seront payantes sur le long terme.* Les dirigeants interrogés sont formels : pour déployer une stratégie RSE porteuse, il est déterminant que la vision strictement comptable de la performance soit assujettie à une vision supérieure.

ÉLARGIR SON CHAMP DE VISION

Pour Emmanuelle Malecaze-Doulet, directrice générale du PMU, *un dirigeant responsable est nécessairement un dirigeant curieux de ce qui se passe autour de lui ; ouvert au monde et conscient de ce qui est en jeu. C'est d'autant plus impératif que, comme le résume Marc de Leyritz dans un essai sur le renouveau du leadership paru en 2021¹, « la période dans laquelle nous sommes entrés est singulière : il n'y a plus ni cartes ni boussole. Les dirigeants se sentent dépourvus et impuissants face à une situation qu'ils considèrent comme inédite. Ce changement de décor induit des besoins nouveaux, et donc des champs d'expertise et d'excellence nouveaux ».* Comment accompagner avec pertinence les transitions en cours sans y avoir été préparé ? Parce qu'il est urgent de diriger autrement, de faire émerger des réponses nouvelles, les dirigeants d'aujourd'hui et de demain doivent penser différemment et élargir dans cette optique le champ de leur vision et de leurs compétences.

Un apprentissage permanent

Il faut être aussi suffisamment armé et formé sur ces enjeux ; il faut savoir de quoi on parle, connaître les mécanismes de transformation, cela implique un investissement intellectuel, souligne Mathias Vicherat. On ne peut pas manier des concepts creux et s'arrêter à une lecture superficielle des choses. Cela demande une connaissance reposant sur un vrai travail de documentation. Même s'il s'appuie sur des experts, un leader responsable et à impact ne peut pas échapper au vrai travail intellectuel nécessaire pour maîtriser la complexité des sujets dont il parle. C'est d'autant plus important que les dirigeants au pouvoir n'ont pas été formés pour appréhender ces questions. C'est pourquoi Sciences Po propose aux entreprises des programmes 'clefs en main' sur les transitions environnementales. Pour Adeline Guérard, se former permet non seulement de monter en compétence mais aussi de gagner en légitimité vis-à-vis de ses équipes et de l'ensemble des parties prenantes. Pour porter ces sujets efficacement et de manière éclairée, j'ai commencé à suivre un master à l'École des Mines, en environnement et développement durable, pour pouvoir maîtriser ces enjeux de bout en bout, témoigne-t-elle. J'acquiers une certaine culture technique me permettant de comprendre le fonctionnement des choses – pour alléger sa consommation énergétique, il faut notamment une excellente connaissance du fonctionnement des installations. Cela me permet d'avoir de bons réflexes sur ce qu'on peut imaginer, essayer, ce qu'il faut choisir, ce qu'il faut décider.

Andrea Falleni en témoigne : la transformation qui s'impose demande une capacité d'organisation et des compétences que toutes les entreprises ne possèdent pas en interne. Le dirigeant gagne donc à se faire accompagner. Pour Philippe de Chanville, président de ManoMano, il est essentiel de s'entourer d'experts. *Sur le volet environnemental, il faut s'appuyer sur des sachants – comme Carbone 4, Utopie, ou des gens issus d'entreprises en pointe comme Danone. Ces gens-là nous forment et continueront à nous former.* Le président de Tarkett, Fabrice Barthélemy, s'appuie de son côté sur l'organisme indépendant

¹ Sans cartes ni boussole, il est urgent de diriger autrement, Marc de Leyritz, Editions Libella, 2021

Science Based Targets initiative (SBTi)² pour évaluer et valider les objectifs de réduction de gaz à effet de serre de son entreprise.

Il faut aussi, Adeline Guérard insiste sur ce point, *être à l'écoute des collaborateurs et prendre en compte leurs opinions*. Le dialogue – dans la mesure où il est fécond, du dirigeant responsable avec ses équipes contribue également à enrichir sa vision. Cela implique une vraie disponibilité intellectuelle – le leader responsable est affranchi de toute idée préconçue, *il ne s'imagine pas détenir la vérité* (Adeline Guérard). Cette ouverture est d'autant plus indispensable que le leader responsable n'a jamais fini d'apprendre. *La seule chose de certaine avec la RSE, c'est qu'on a encore beaucoup à apprendre et à faire et que le champ des possibles est immense*, conclut Virginie Courtin.

Un nouveau regard sur la performance de l'entreprise

La RSE implique, de fait, une vision renouvelée de la performance. Parce que la réussite du leader responsable ne repose plus exclusivement sur son résultat financier mais aussi désormais sur des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), la stratégie de performance de l'entreprise doit être appréhendée selon un angle plus large. Ainsi, *le groupe Kering réalise annuellement une analyse détaillée des risques auxquels il peut être confronté, y compris les risques extra-financiers qui peuvent remettre en cause la capacité de l'entreprise à maintenir sa performance globale*, illustre Elisabeth Didier.

Une approche systémique

S'impose, dès lors, une vision plurielle de toute problématique, les enjeux RSE coexistant désormais avec les enjeux traditionnels de l'entreprise. *Produire de l'électricité de manière durable ne peut se faire qu'en tenant compte de l'ensemble des enjeux*, observe Alexandre Perra, directeur exécutif d'EDF. *C'est tout l'intérêt du groupe de préserver les ressources en eau de nos territoires si l'entreprise souhaite pouvoir exploiter durablement et de manière optimale ses réacteurs, par exemple*. Multidimensionnelle par nature, la RSE nécessite une démarche systémique. *Développer des initiatives de manière holistique, c'est-à-dire en prenant en compte tous les aspects d'une situation, permet de ne pas opposer les enjeux mais de les traiter en même temps*, observe Elisabeth Didier. *Ainsi, les Standards Kering pour l'approvisionnement en matières premières ne couvrent pas simplement les aspects environnementaux mais englobent cinq dimensions : l'impact social, l'impact environnemental, la traçabilité, les produits chimiques et le bien-être animal*. Les jeunes ont d'ailleurs spontanément une approche holistique du sujet, note Pablo Nakhlé Cerruti. *Ils regardent le cycle de vie global du produit et ne se laissent pas conter une jolie histoire focalisée sur un seul aspect*. Aborder systématiquement chaque sujet sous tous les angles favorise notamment des arbitrages pertinents. *Certaines actions qui pourraient sembler vertueuses nécessitent d'avoir recours à des techniques très consommatrices d'énergie pour un impact ne justifiant pas la démarche*, observe Adeline Guérard.

² Organisme indépendant de référence piloté par quatre organisations internationales, la Science Based Targets initiative (SBTi) évalue et vérifie les objectifs de réduction de gaz à effet de serre des entreprises de manière scientifique et s'assure que les engagements pris par les entreprises sont compatibles avec l'Accord de Paris.

INTÉGRER LE CHANGEMENT AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

Comment transposer une vision responsable en réalité opérationnelle ? La création d'une fonction dédiée, généralement intégrée ou rattachée à la direction de la communication, souvent limitée à du marketing ou à du reporting, est un point de départ nécessaire mais insuffisant au regard de l'ampleur des enjeux. De plus en plus d'acteurs l'ont compris et ont décidé « *d'upgrader* » la fonction. Dès 2019, le magazine Les Échos recensaient les grands groupes français qui avaient déjà intégré la fonction à leur comité exécutif, citant Kering, L'Oréal, BNP Paribas, Essilor, Michelin, Sodexo, la Société Générale ou Capgemini¹.

Un sujet porté au plus haut niveau de l'entreprise

Le sujet est tellement crucial et tellement transversal que c'est le CEO qui a vocation à incarner la RSE au sein de l'entreprise, estime Bris Rocher. C'est un fait, la vision de l'entreprise en la matière doit être portée au plus haut niveau pour impulser la transformation nécessaire. Comme le souligne Jérôme Fabre, la culture et l'ambition du dirigeant sont donc déterminantes : que veut-il faire de l'entreprise ? Pour initier et accompagner la transformation, le dirigeant doit poser dans ce sens quelques actes forts – prendre des décisions d'investissement structurantes pour la stratégie de l'entreprise, par exemple, poursuit-il. Chez Kering, explique Elisabeth Didier, la stratégie de développement durable à horizon 2025 résulte de la vision et de l'ambition du groupe en matière de développement durable, portées par le Président-Directeur général de Kering, François-Henri Pinault, qui a établi pour le groupe une ligne claire en matière de conduite responsable des affaires et de développement durable. De même chez EDF. Les sujets RSE sont rattachés au plus haut niveau de l'entreprise au directeur exécutif en charge de la Direction Innovation, Responsabilité d'Entreprise et Stratégie qui comprend la Direction Stratégie Groupe, la Direction Impact, la Direction Régulations, la Direction de l'Innovation, la Direction de la Recherche et du Développement et la Direction des Programmes d'Intelligence Collective. Les objectifs RSE sont donc suivis au même niveau que les objectifs financiers et stratégiques lors des revues de performance, explique Alexandre Perra.

Un sujet structurant la stratégie même de l'entreprise

Le nouveau plan stratégique de Tarkett intègre le développement durable et l'innovation comme deux piliers fondateurs, mettant au cœur de la stratégie de l'entreprise ces sujets fondamentaux et nous poussant ainsi à innover continuellement en la matière, témoigne Fabrice Barthélemy. Andrea Falleni, est formel : le succès d'une démarche RSE repose

¹ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/quand-la-rse-simpose-au-comex-1244763>

sur l'intégration du changement à tous les niveaux et dans toutes les dimensions de l'entreprise. De fait, c'est une mutation profonde de l'entreprise qui s'impose. Pour pouvoir continuer à opérer sur son marché, elle doit évoluer d'un modèle financièrement performant vers un modèle responsable et performant. Les bouleversements que cela induit sont considérables : adaptation de l'offre commerciale, transformation des politiques d'achat et des modes de production, intégration des objectifs durables aux rémunérations des managers... pour ne citer que quelques applications. Chez Viparis, chaque décision procède désormais d'une analyse intégrant l'enjeu RSE, indique Pablo Nakhlé Cerruti.

Il y a quelques années, se souvient Jérôme Fabre, je présentais la RSE comme une activité à part entière de l'entreprise. Aujourd'hui, l'enjeu RSE traverse l'ensemble des activités de l'entreprise. Comment l'entreprise peut-elle modifier son business model pour s'affranchir de tout ce qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur son environnement naturel et socioéconomique direct et indirect ? C'est un défi de fond, qui dépasse le strict cadre de la RSE. Il ne s'agit pas, ou plus, de définir une stratégie RSE mais de définir une stratégie d'entreprise responsable. Et cela implique une mutation du business model de l'entreprise. Les hôtels ont-ils vocation à rester des hôtels, s'interroge Brune Poirson. Compte tenu des déplacements en avion qu'implique l'hôtellerie dans sa conception traditionnelle, nous nous devons chez Accor de nous poser la question. Chez EDF,

FOCUS

SUR L'ORGANISATION DÉDIÉE AU SEIN DE KERING

Le développement durable fait chez Kering l'objet d'une gouvernance forte et présente à tous les niveaux de l'entreprise :

Au niveau du Conseil d'administration, un comité Développement durable a été mis en place dès 2012. Il est en charge de discuter les objectifs, les politiques et les résultats du groupe sur tous les sujets de développement durable. Par ailleurs, Kering a mis en place en 2022 un référent Climat au niveau de son Conseil d'administration afin de s'assurer que ce défi majeur est suivi au niveau du Conseil et intégré dans les revues stratégiques et opérationnelles du groupe.

L'organisation Ethique et Compliance veille au respect des engagements éthiques du groupe tels qu'énoncés dans son Code d'éthique et son programme Conformité et traite notamment les alertes des collaborateurs et de ses fournisseurs directs pour non-respect supposé d'un de ces engagements.

La directrice du Développement durable et des affaires institutionnelles est membre du Comité exécutif et rapporte directement au Président-Directeur général.

Les équipes Corporate rassemblent une cinquantaine d'experts qui mettent en œuvre la stratégie de développement durable, en étroite collaboration avec les Maisons du groupe, dans une approche partenariale. Chaque Maison dispose d'un Sustainability Lead et d'équipes dédiées

qui déploient la stratégie du Groupe tout en l'adaptant à ses spécificités et à son ADN.

Kering a identifié la nécessité, pour répondre aux évolutions actuelles en matière de reporting et à la convergence et l'intégration de plus en plus fortes entre le financier et l'extra-financier, de créer, en juillet 2022, une Direction de la Finance durable.

Pilier philanthropique de la démarche, la Fondation d'entreprise Kering créée en 2008, porte l'engagement du groupe en matière de lutte contre les violences faites aux femmes au travers de projets ambitieux en France et à l'international.

témoigne Alexandre Perra, nous avons fait évoluer notre modèle d'affaires pour accompagner nos clients à consommer moins et mieux – ce qui est notre mission principale. Cela peut paraître étrange pour une société qui produit de l'énergie, mais c'est la réalité. Il y a plusieurs années nous étions rémunérés par rapport à la quantité d'énergie vendue – plus les clients consommaient, plus nous gagnions d'argent. Aujourd'hui nous avons développé un modèle qui nous rémunère par rapport aux économies d'énergie que nous faisons faire à nos clients. Notre évolution de business model est très concrète : nous avons vendu 17 milliards d'euros d'actifs carbonés et nous sortirons du charbon en Europe d'ici 2025, dans le reste du monde d'ici 2027. Nous avons réinvesti massivement dans l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et les Infrastructures énergétiques locales.

Un enjeu de gouvernance

Le déploiement d'une stratégie RSE ambitieuse dépend par ailleurs de la structuration des différentes instances dédiées au sein de l'organisation. Raison pour laquelle Jérémy Lecha a jugé impératif de remanier la gouvernance du groupe Roullier dans la foulée de sa prise de fonction. Il y avait alors déjà des référents RSE présents dans chaque activité du groupe dont la vocation était d'animer le sujet sur leur périmètre et de recenser les bonnes pratiques afin d'alimenter la rédaction d'une

DPEF dont la réalisation était assurée par la direction de la communication. Néanmoins, j'étais conscient de la nécessité d'intégrer la RSE au cœur de la gouvernance de l'entreprise, de lui donner un niveau de visibilité suffisant et un nouvel élan stratégique nécessaire au déploiement d'une vraie politique dédiée à l'échelle du groupe. J'ai donc pris deux décisions majeures. La première a été de regrouper dans une direction de la transformation durable qui m'est directement rattachée, différents services ayant pour identité commune les enjeux de développement durable – comme la RSE, les affaires publiques, le financement de l'innovation ou encore les achats d'énergie et de véhicules. J'ai créé par ailleurs un comité de direction RSE impliquant les actionnaires, le conseil de surveillance, les directeurs d'activité, et animé par la direction de la transformation durable, afin de placer les enjeux RSE au plus haut niveau de la gouvernance de l'entreprise et de faciliter les prises de décisions en lien avec ces sujets. Très concrètement, certains projets d'investissements qui auraient été refusés hier selon des critères strictement économiques, ont la possibilité d'être validés aujourd'hui par le biais du comité RSE en dépit d'un retour sur investissement plus lointain que ce qui est habituellement attendu. Emmanuelle Malecaze-Doublot témoigne elle aussi dans ce sens : nous avons créé, dans la lignée de la définition de notre raison d'être, une direction de l'engagement transversale. Le directeur de l'engagement est également en charge de la communication interne ce qui facilite le ruissellement de la stratégie – il s'appuie sur des porteurs d'actions répartis dans toutes les directions de l'entreprise (...) Par ailleurs, étant donné l'enjeu crucial que cela constitue au sein de notre stratégie RSE, nous avons récemment créé un comité RSE 'jeu responsable' au niveau du board, présidé par une administratrice dédiée à ces sujets.

S'il y a évidemment au sein du groupe Rocher une direction dédiée, Bris Rocher envisage, à terme, de fusionner les équipes RSE et la finance. Les critères extra-financiers dont la définition est encore en chantier et la comptabilité qui en découlera devraient permettre de suivre de façon dynamique l'évolution de l'entreprise sur ces sujets au même titre que la rentabilité. Chez ENGIE, c'est chose faite puisque c'est le CFO du Groupe qui est désormais responsable de la RSE. Un fait nouveau et fondamental impliquant un rapprochement des reporting RSE et financier très étroit et un suivi particulièrement attentif de la trajectoire carbone de chacun des investissements.

Des relais opérationnels en charge du déploiement

La mise en place de relais opérationnels de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation est également déterminante tant il est essentiel que les sujets infusent dans l'organisation. Si l'impulsion doit venir du haut et si les grandes lignes de la stratégie peuvent être déterminées transversalement, son déploiement concret ne peut être envisagé et supervisé qu'au « cas par cas », selon les spécificités de chaque marque, de chaque activité, de chaque métier, voire de chaque équipe. Ainsi, au sein du groupe Roullier, les référents RSE sont les relais opérationnels en charge du déploiement de la stratégie RSE, explique Jérémie Lecha. Cette mission vient s'ajouter à leur rôle initial, connecté au sujet. Chacun instaure la démarche la plus appropriée selon les spécificités de sa filiale dans la lignée de la stratégie établie au niveau du groupe et en coordination avec la Direction de la Transformation Durable.

Charge par ailleurs aux leaders de susciter l'adhésion et la mobilisation de leurs collaborateurs autour du cap durable que s'est fixé l'entreprise, nous y reviendrons.

PLANIFIER LE CHANGEMENT

L'ampleur du sujet, l'immensité du champ d'actions potentielles et la complexité de leur déploiement nécessitent une planification rigoureuse.

Établir un diagnostic

■ ncontournable prérequis à la définition d'une stratégie RSE, le diagnostic permet d'identifier les besoins de l'entreprise et de ses parties prenantes ainsi que les ressources et aptitudes internes susceptibles de servir la stratégie de changement. Mais il s'agit aussi et peut-être surtout de mesurer, sujet par sujet, le degré de maturité de l'entreprise par rapport aux enjeux RSE à l'aune des référentiels établis. *C'est indispensable*, insiste Brune Poirson ; *objectiver les choses – ce qui implique de rassembler un maximum de données scientifiques – permet de se projeter, de définir des plans de transition*. C'est à partir de ce diagnostic initial que l'entreprise pourra ensuite évaluer sa progression.

UN SUIVI INDISPENSABLE DU CHANGEMENT

Ce qui compte, c'est de rendre des comptes, souligne Brune Poirson. Pour que la transition ne reste pas un vœu pieu, il est essentiel de procéder à une évaluation régulière des progrès de l'entreprise, et ce enjeu par enjeu. Ainsi, au sein du groupe Montenegro, *le suivi des actions RSE est effectué mensuellement, à travers des indicateurs détaillés et grâce à différents outils de gestion*, explique Andrea Falleni. *Cela nous permet de réagir en temps réel en cas de décalage entre les objectifs fixés et les résultats obtenus*.

Au-delà de ses obligations réglementaires, Kering a choisi d'enrichir et de renforcer son reporting ESG en suivant des référentiels d'application volontaire qui permettent une transparence et une lisibilité accrues de sa performance et de la portée des actions mises en œuvre par le Groupe (TCFD, GRI, SASB, Global Compact, UN Sustainable Development Goals, etc.). Outil pionnier mis en place depuis près de 10 ans chez Kering, l'EP&L (Environmental Profit & Loss account, ou Compte de résultat environnemental) permet de mesurer et monétiser son empreinte environnementale tout au long de sa chaîne de valeur. (...) Si la nature de nos indicateurs de performance varie bien sûr en fonction des domaines, ils concourent tous au même objectif : rendre compte de manière transparente de la performance ESG du Groupe et du chemin parcouru, et permettre une compréhension éclairée de nos priorités d'actions et des moyens mis en œuvre. (Élisabeth Didier)

Parce que nous vivons une période de mutation et que tous les sujets ne sont pas encore clairement identifiés, certaines normes font défaut. *Il y a un vrai enjeu à la définition d'indicateurs normés – scientifiquement prouvés – pour pouvoir comparer objectivement, et c'est complexe*, témoigne Alexandre Perra.

Définir une stratégie adaptée aux spécificités de l'entreprise

À chacun de déterminer son combat, celui qui correspond à ses racines, son histoire, sa vocation, indique Bris Rocher. En ce sens, une entreprise doit faire des choix et se focaliser pour avoir de l'impact. Il ne s'agit pas d'être responsable de tout mais d'apporter sa pierre à l'édifice sur un domaine ciblé pour développer sa propre singularité, là où les valeurs et les savoir-faire de l'entreprise peuvent être les plus utiles à la collectivité. Il est effectivement primordial, et préliminaire à toute démarche RSE, de choisir son – ou ses – combat(s). Une stratégie se définit relativement à des moyens, selon les spécificités des enjeux propres à chaque entreprise et par rapport à son impact sur son environnement naturel, sociologique et économique direct et indirect. La priorisation des axes et actions se fait par rapport à deux points : des référentiels que vous estimez pertinents et les spécificités de vos activités, précise Jérôme Fabre. Un certain pragmatisme préside, de fait, à la définition d'une stratégie RSE. La stratégie développement durable de Kering résulte notamment d'une analyse de matérialité, combinant les priorités du groupe et les attentes de ses parties prenantes afin d'identifier les enjeux et opportunités prioritaires pour Kering et ses Maisons, explique Elisabeth Didier.

Président de Capgemini Italie, Andrea Falleni, est bien placé pour en témoigner : les enjeux RSE varient en fonction de la nature des activités de l'entreprise. Les entreprises qui opèrent dans la production et la distribution ont priorisé la rationalisation des émissions et des impacts environnementaux, tandis que les entreprises qui évoluent dans le domaine des services ont eu tendance à investir sur la dimension sociale. Les banques et les assurances ont dû créer des services durables et développer des outils d'évaluation de la durabilité des activités à financer. Une stratégie RSE pertinente est une stratégie ancrée dans l'ADN de l'entreprise. Ainsi, Capgemini a choisi de s'engager très activement sur le front de l'inclusion digitale – en tant qu'acteur majeur de la diffusion des technologies digitales, nous sommes bien placés pour mesurer les conséquences sociétales de la fracture numérique. À chaque entreprise les engagements phares correspondant à ses spécificités. Chez Kering, le bien-être animal est une préoccupation majeure et le groupe déploie de nombreux programmes en la matière (Elisabeth Didier), tandis qu'au PMU, le jeu responsable est au cœur des enjeux et de la stratégie RSE (Emmanuelle Malecaze-Doublet). Chez nous la responsabilité est avant tout humaine, indique Philippe de Chanville, déterminé depuis le premier jour à bâtir une entreprise humaniste.

S'il est logique qu'une entreprise intègre dans sa politique RSE un focus particulier sur une cause qui soit en relation avec son cœur de métier, cet ancrage spécifique n'est pas exclusif d'autres engagements. Une stratégie RSE est par définition pluridimensionnelle, généralement articulée autour de deux piliers, souvent énoncés en anglais : « planet » et « people ». Chez Dassault Systèmes, il s'agit tout à la fois de féminiser nos équipes et nos instances dirigeantes, d'assurer notre trajectoire SBTi et de développer nos ventes de produits sustainable, explique Florence Verzelen. La poursuite d'objectifs multiples exige de la part des dirigeants l'élaboration de stratégies ambitieuses impliquant une organisation complexe. La démarche repose, chez EDF, sur 16 engagements répartis en 4 catégories : neutralité carbone et climat, préservation des ressources de la planète, bien être et solidarité et développement responsable (Alexandre Perra).

Fixer un cap et établir un plan d'actions

La première fonction d'un leader, à plus forte raison s'il s'efforce d'incarner le leadership responsable, est celle d'un capitaine de vaisseau : il doit fixer un cap qui fera office de point de repère pour ses équipes. *L'enjeu, explique Virginie Courtin, est d'établir une road map claire, embrassant toute notre chaîne de valeur et définissant, selon deux axes structurants, des objectifs, des étapes pour atteindre ces objectifs, et un plan d'actions précis dédié à chacun de ces objectifs. Chez Viparis, indique Pablo Nakhlé Cerruti, on raisonne à l'horizon 2030, et notre stratégie est formalisée dans le cadre du plan 'Better Events 2030'. Comme n'importe quelle initiative dans l'entreprise, la durabilité est abordée en 'mode projet' – chacun de nos 4 grands enjeux est divisé en 4 ou 5 sous-projets ayant chacun un chef, des contributeurs, leurs critères d'évaluation, leurs organes de validation... Même démarche pragmatique au PMU : chaque pilier de notre stratégie a donné lieu à la définition de 5 actions, chaque action accomplie nous donnant la possibilité d'en ouvrir une autre. Les actions ont été choisies au regard d'un double critère : leur impact potentiel a été confronté au niveau d'effort nécessaire. Un porteur dédié endosse chaque action et orchestre son déploiement, en concertation avec la direction de l'engagement (Emmanuelle Malecaze-Doublet).*

Adopter le juste tempo

Certaines transformations s'inscrivent nécessairement dans un temps long, note Fabrice Barthélemy. Élisabeth Didier souligne d'ailleurs le caractère progressif de la mutation opérée par le groupe Kering. La construction de la gouvernance et des équipes dédiées au développement durable s'est faite progressivement, au fur et à mesure de la montée en puissance des sujets et de la nécessité ressentie de renforcer les politiques ou les moyens mis en œuvre sur tel ou tel sujet pour accroître l'efficacité et l'impact du groupe, indique-t-elle. Malgré l'urgence, il est de la responsabilité du leader d'être pragmatique et d'adopter un rythme de transformation adapté aux spécificités de la situation de son entreprise. Si l'entreprise veut survivre, elle ne doit pas aller trop vite, avertit Brune Poirson. L'enjeu est d'adapter son business model à la bonne allure, suffisamment vite pour s'adapter à l'accélération du changement climatique sans pour autant casser son modèle. Pour se transformer avec succès, ajoute-t-elle, il faut prendre le temps notamment de mener des pilotes permettant de démontrer que la voie alternative envisagée est viable et source de croissance.

La volonté transformatrice du leader responsable est de fait, dans un contexte incertain, susceptible d'être entravée par de multiples freins. *Il faut savoir accepter certains renoncements à court terme, reconnaît Alexandre Perra. Faire des compromis ne veut pas dire renoncer, cela implique au contraire un supplément de détermination et de fermeté – le leader responsable maintient son cap en dépit des aléas.*

FORMALISER L'ENGAGEMENT

Certifications et labels

Pour répondre aux attentes grandissantes des investisseurs, nous faisons certifier notre démarche responsable par des organismes tiers – EcoVadis, Sustainalytics ou S&P par exemple, témoigne Florence Verzelen. À l'heure où 75% des Français expriment de la méfiance envers les entreprises engagées¹, les certifications et labels RSE présentent l'intérêt d'offrir une garantie objective de l'engagement responsable, à laquelle les investisseurs, les partenaires et les clients de l'entreprise sont de plus en plus sensibles.

¹ Sondage Harris Interactive pour France Impact, février 2022

SE REPÉRER DANS LA JUNGLE DES NORMES ET LABELS RSE

Qu'ils soient généralistes (B Corp, Engagé RSE, Lucie, ISO-26000, PME+, etc.), thématiques (Achats responsables, Lutte contre les discriminations, etc.) ou sectoriels (Enseigne Responsable, BioEntrepriseDurable etc.), sans oublier le statut d'entreprise à mission introduit par la loi PACTE de 2019, les normes, labels et statuts sont nombreux et il peut être difficile de les distinguer. D'où la nécessité d'identifier rapidement, si l'on souhaite s'en doter, celui ou ceux qui conviennent le mieux à la nature et aux ambitions de son entreprise.

D'une façon générale, la crédibilité d'un label RSE repose sur trois piliers : (1) le cahier des charges ou référentiel (bien souvent la norme ISO 26000) établissant les critères pris en considération, (2) une méthode d'évaluation sérieuse et incontestable et (3) la compétence et l'implication de l'expert chargé de l'évaluation, lequel est employé par un organisme tiers indépendant.



Dans le cadre d'une enquête réalisée par le cabinet de conseil Goodwill Management en 2020¹, il est apparu que les entreprises labellisées RSE avaient des taux de croissance bien supérieurs à la moyenne des entreprises françaises (7,6 % par an contre 1,6 %). Évidemment porteuse, notamment en termes d'image, la certification n'est pourtant pas, loin s'en faut, la condition sine qua non de la performance RSE de l'entreprise.

Le label B Corp, principe de « RSE dynamique »

Particulièrement exigeant et prisé, le label B Corp distingue les entreprises reconnues pour leur impact positif sur le monde tout en étant rentables. *L'objectif est séduisant en soi, estime Virginie Courtin : il ne s'agit pas d'être les meilleures entreprises du monde mais d'être les meilleures entreprises pour le monde – l'enjeu ultime étant d'avoir un impact positif. Le calcul d'impact réalisé par B Corp rentre dans un niveau de détail dans lequel nous n'étions jamais rentré, et appelle une véritable transformation du modèle de l'entreprise. Ce n'est pas tant la certification qui est intéressante que la réinvention qu'elle nécessite.* Bris Rocher partage son enthousiasme. *Très difficile à obtenir, le label B Corp a le grand mérite d'inscrire l'entreprise dans une dynamique. Les entreprises certifiées sont ré-auditées tous les deux ou trois ans et doivent témoigner d'une progression. C'est aussi un cadre méthodologique très structurant. Cela oblige notamment à des investissements IT qui permettent de collecter des données indispensables pour mesurer le progrès.* Toutes les entreprises n'ont cependant pas le temps et les moyens de s'engager dans un processus de certification aussi contraignant. Leurs engagements et les actions qu'elles mènent n'en sont pas nécessairement moins exigeants et efficaces.

La RSE, nouvelle raison d'être de l'entreprise

La mission « Entreprise et Intérêt général » confiée en 2018 par Bruno Le Maire à Nicole Notat et Jean-Dominique Senard a donné lieu au rapport *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, précisant que l'entreprise, confrontée à des défis environnementaux et sociaux inédits, était désormais investie d'une raison d'être non réductible au profit. Dans la foulée de la Loi Pacte promulguée à l'issue de ce rapport préliminaire, de nombreuses organisations ont entrepris de définir leur raison d'être. Établissant la vocation et précisant le rôle que l'entreprise entend jouer au sein de la société, la raison d'être, en réponse à la quête collective de sens, constitue à la fois une boussole orientant toute la stratégie de l'entreprise et un repère permettant de ne jamais perdre de vue ce pour quoi l'entreprise fait ce qu'elle fait. C'est aussi un ancrage pour l'interne – *la raison d'être de l'entreprise est une raison d'y être*, observe Bris Rocher. Et les collaborateurs sont généralement contributeurs de sa définition. *La raison d'être et les valeurs du PMU*

¹ Labels RSE : un décryptage des entreprises labellisées en France, étude réalisée en 2020 par Goodwill Management (groupe Baker Tilly) : <https://goodwill-management.com/labels-rse-decryptage-entreprises-labellisees/>

ont été définies à l'issue d'un gros travail collectif. Tout le monde a été impliqué et embarqué, témoigne Emmanuelle Malecaze-Doulet. Trois règles d'or président, pour Bris Rocher, à la définition de la raison d'être : il faut l'ancrer, d'abord, dans les racines de l'entreprise – aucun concurrent ne devrait pouvoir se l'approprier, il faut veiller parallèlement à ce que la vocation de l'entreprise réponde à un défi de la société, et il faut s'assurer enfin qu'elle repose sur un socle de valeurs qui ne sera pas amené à varier dans le temps en dépit du contexte en mutation.

La raison d'être est souvent le prélude à la mise en place d'une stratégie RSE s'inscrivant dans la perspective de la vocation sociétale établie. Alexandre Perra le souligne : *la stratégie RSE du groupe EDF est entièrement déterminée par sa raison d'être, intégrée aux statuts de l'entreprise depuis mai 2020 (...) Cette raison d'être permet de répondre à certaines obligations réglementaires mais elle est surtout la colonne vertébrale de notre engagement sociétal.* De même chez Dassault Systèmes : *la responsabilité est au cœur de la raison d'être de Dassault Systems – sustainable innovation – et détermine notre stratégie : développer des produits qui vont permettre à nos clients d'être plus sustainable,* explique Florence Verzelen.

L'avènement des entreprises à mission

La qualité de société à mission introduite par la loi PACTE permet aux entreprises qui le souhaitent d'aller plus loin encore en se dotant statutairement d'une raison d'être intégrant la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. Si les entreprises volontaires n'ont pas besoin de modifier leur forme juridique pour devenir des sociétés à mission, elles doivent cependant faire évoluer leurs statuts pour y inclure (1) la raison d'être de l'entreprise, (2) les objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ainsi que (3) les modalités du suivi de l'exécution des missions. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, un comité de mission, distinct des organes sociaux et comptant au moins un salarié, doit être mis en place. Il est chargé de contrôler l'adéquation entre la raison d'être de l'entreprise et ses pratiques et d'en faire le suivi par un rapport annuel.

Bris Rocher, dont l'entreprise a fait figure de précurseur en adoptant le statut d'entreprise à mission et qui vient de remettre au gouvernement un rapport ministériel destiné à établir un premier bilan sur la qualité d'entreprise à mission², perçoit ce changement de « qualité » comme un formidable atout, tant en termes de culture d'entreprise que de mobilisation interne. *La mission, c'est le combat dans lequel on va engager l'entreprise, l'étoile du Nord. La mission éclaire la voie. C'est d'autant plus essentiel aujourd'hui que nous évoluons dans un brouillard total. Diriger ce n'est pas se contenter de gérer, c'est indiquer une direction. Le rôle du dirigeant est d'éclairer la voie pour l'ensemble des collaborateurs. J'attribue nos très bons scores de satisfaction interne à la puissance du levier que constitue la mission. Par ailleurs, devenir entreprise à mission a créé une nouvelle dynamique interne, cela a permis d'embarquer, sur le même plan, toutes les marques qui avaient tendance jusqu'alors à marcher dans les pas d'Yves Rocher.*

² <https://groupe-rocher.com/actualites/le-rapport-rocher-ete-remis>

MOBILISER L'INTERNE ET L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Jérôme Fabre est formel – et les dirigeants interrogés en sont unanimement convaincus : *si les équipes, à commencer par les équipes dirigeantes, de chacune des filiales ne sont pas totalement engagées dans cette démarche, elle ne peut pas prendre. Pour Jérémie Lecha, un leader responsable, c'est d'abord un leader capable d'embarquer et de fédérer l'ensemble de ses équipes autour de ce sujet. Cela implique de convaincre l'ensemble des collaborateurs – certains déjà très sensibilisés voire obsédés par la question et d'autres plus réticents, sûrement par inquiétude du changement.*

La vision du leader, mais aussi *sa capacité à donner envie, à convaincre et à fédérer ses équipes* (Brune Poirson) sont donc décisives pour mobiliser les équipes. D'autant plus que *les nouvelles générations ne veulent pas être 'sermonnées' ou simplement recevoir des ordres*, rappelle Mathias Vicherat, *il faut les convaincre, les embarquer.* Mais la vision du leader, aussi convaincante soit-elle, pas plus que la raison d'être de l'entreprise, aussi inspirante soit-elle, ne suffisent à assurer l'engagement des équipes dans la durée. La mobilisation des collaborateurs implique la mise en œuvre d'une stratégie dédiée, souvent articulée autour de quatre piliers que sont la sensibilisation, la formation, l'incitation et la responsabilisation.

UN LEADERSHIP RESPONSABLE EST UN LEADERSHIP INCARNÉ

La RSE, c'est la manifestation de l'humanité de l'entreprise en son sein et dans son environnement, résume Jérôme Fabre. Il revient donc au dirigeant d'insuffler et d'incarner cette humanité au sein de son entreprise. Cela implique, d'abord, d'être authentiquement mu par la volonté d'engager l'entreprise sur le chemin de la responsabilité – il faut être convaincu pour convaincre, souligne Boris Derichebourg. Cela appelle, ensuite, un engagement personnel très fort. Le leader responsable porte son objectif RSE comme un étendard mais aussi et surtout, il joint personnellement le geste à la parole.

Cap sur l'exemplarité

De lui-même, le leader doit se conformer aux ambitions qu'il fixe en la matière, préconise Pablo Nakhlé Cerruti. Le 'dire' et le 'faire' doivent être totalement alignés, insiste Mathias Vicherat. On ne peut pas attendre des efforts importants sans les fournir soi-même, sans être soi-même engagé. Le niveau d'exigence de la transformation est tel qu'une cohérence absolue s'impose. C'est très dur, mais absolument clef. La nouvelle génération ne veut plus de 'dissonance'. Elle-même engagée à titre personnel, Emmanuelle Malecaze-Doublé estime que l'exemplarité est un levier d'adhésion très fort. Lors de la mise en place de la journée de Mécénat instituée au sein du PMU, le Comité de Direction a été le premier à participer. Les collaborateurs ont tout naturellement pris le relais. S'il est facile de défendre publiquement de grands principes et de nobles valeurs, il est autrement convaincant de les incarner au quotidien. Cela implique, pour Philippe de Chanville, d'exercer en premier lieu sa responsabilité à l'égard de ses collaborateurs. Un dirigeant responsable, c'est d'abord un dirigeant vertueux dans son pré carré. Qui chez lui, au sein de son entreprise, se soucie d'abord des personnes. On peut ensuite prétendre améliorer indirectement le monde dans lequel on vit à travers l'activité de l'entreprise.

La sensibilisation

La sensibilisation passe d'abord, bien sûr, par la parole du ou des leader(s) de l'organisation et sa répétition voire sa ritualisation. *Il ne faut pas hésiter à répéter, insister, marteler*, indique Virginie Courtin, qui teste actuellement la mise en place du programme Prowd au sein de l'entreprise : *une solution ludique intégrée à Teams, Google Chat ou Slack, proposant chaque jour à chacun des défis, des quiz et des actualités en lien avec la RSE et le développement durable.*

Chez Kering, entre autres actions destinées à engager les collaborateurs du groupe autour des enjeux de développement durable, des prises de parole régulières de François-Henri Pinault devant les salariés soulignent l'importance de ces sujets dans la stratégie du groupe, indique Elisabeth Didier. Par ailleurs, *une fois par an, une conférence interne de deux jours, ouverte au-delà des équipes Développement durable, rassemble plus de 150 participants, avec des interventions de personnalités externes reconnues, et permet davantage encore de placer le développement durable et ses enjeux au cœur des préoccupations et attentions de tous.*

L'intervention régulière, au sein de l'entreprise de divers experts du sujet, est également structurante pour l'interne. Ainsi, les dirigeants de ManoMano ont pris l'habitude de *convier des experts de la RSE, académiques ou opérationnels, à leurs company meetings, pour sensibiliser, inspirer les collaborateurs et nourrir leur culture du sujet.* (Philippe de Chanville).

La Fresque du Climat, dont la vocation est de sensibiliser à la compréhension des phénomènes du changement climatique à travers des ateliers ludiques et collaboratifs, est également un outil de sensibilisation largement plébiscité par les dirigeants interrogés.

La formation

Engager les collaborateurs implique de les former. Il me semble important de développer leurs compétences afin que la RSE ne soit pas un sujet d'experts mais un sujet intégré au cœur de l'entreprise, indique Boris Derichebourg. Dans la majorité des grandes entreprises engagées, des formations sont proposées, sinon imposées aux salariés. C'est le cas chez EDF, notamment. Alexandre Perra en témoigne : *afin de faire vivre les compétences RSE et de former les responsables E&S de demain, le groupe a récemment mis en place une filière E&S pilotée par la Direction Impact. Le parcours correspondant a été défini afin de permettre à des salariés expérimentés d'élargir leurs connaissances à l'ensemble des enjeux E&S du Groupe et de sa politique RSE et d'accélérer leur développement de carrière, l'objectif étant qu'ils et elles deviennent des leaders en mesure de contribuer à relever les défis associés aux grands chantiers industriels du Groupe.* ENGIE a ainsi créé une « Sustainability Academy » qui a pour vocation d'engager les collaborateurs dans la transformation et la stratégie du Groupe mais aussi de décrypter, à travers des tables rondes, la stratégie du groupe avec des experts, pour donner du sens et expliquer de manière très opérationnelle en quoi consiste son impact sur les métiers.

L'incitation

Depuis deux ans, 20 % des objectifs des collaborateurs du groupe Rocher sont des objectifs RSE et 20 % de leur rémunération variable dépend de la RSE. C'est d'une efficacité redoutable, constate Bris Rocher, et selon moi la condition sine qua non pour que cela fonctionne. L'indexation d'un pourcentage du salaire ou du bonus de l'ensemble des collaborateurs ou des dirigeants semble être une mesure de plus en plus répandue.

L'incitation passe aussi par la facilitation de l'engagement concret des collaborateurs. Ainsi, *le programme Giving Back de Kering, donne la possibilité aux collaborateurs du groupe d'accorder 21 heures par an sur leur temps de travail pour faire du bénévolat et soutenir les communautés locales.* (Elisabeth Didier). Des mesures équivalentes ont été prises par de nombreuses entreprises. Avec succès semble-t-il puisque, Emmanuelle Malecaze-Doublot s'en réjouit, *30 à 40 % des collaborateurs sont actifs sur la plateforme PMU créée à cet effet.*

La célébration des victoires RSE du collectif et le partage des bonnes pratiques sont également d'excellents leviers d'incitation, ajoute Pablo Nakhlé Cerruti,

La responsabilisation

La montée en puissance de nos collaborateurs sur le sujet est cruciale, souligne Florence Verzellen. Faire émerger des leaders RSE, c'est l'objectif de la filière E&S d'EDF et c'est l'un des enjeux majeurs de tout leader responsable. Pour que la transition s'opère dans les meilleures conditions, pour que la stratégie d'engagement infuse dans l'entreprise, le dirigeant doit pouvoir prendre appui sur autant de relais solides. Des responsables ou référents sont généralement nommés à cet effet à tous les niveaux de l'entreprise. Le dirigeant, de fait, ne détient pas le monopole du leadership. Toute personne ayant le courage d'affirmer et d'assumer un engagement sociétal, quels que soient sa fonction et son rôle, est un leader responsable, avance Brune Poirson. C'est dans cette optique, qu'Emmanuelle Malecaze-Doublet essaie d'impulser au sein du PMU, un leadership moins hiérarchique, plus engageant et plus responsabilisant pour les collaborateurs. Très concrètement, des couches de management ont été supprimées, précise-t-elle. Plus radicalement, les dirigeants de ManoMano ont pris le parti de ne pas créer de direction RSE. La responsabilité est celle de chaque équipe et de chacun, tout le monde est concerné. Mettre en place une direction dédiée, c'est risquer de déresponsabiliser les collaborateurs, explique Philippe de Chanville.

Michel Leclercq, fondateur de Decathlon, passionné par l'humain et la responsabilisation, insiste sur ce point : *un leadership responsable est essentiellement un leadership responsabilisant par le projet et par le sens. Être un 'grand' responsable, c'est avant tout savoir responsabiliser l'autre. Plus il y a de délégation, plus il y a d'énergie ; un plus un devient six.* La vocation de Humus, l'association qu'il a créée, est précisément d'accompagner les dirigeants dans le développement d'entreprises plus « responsabilisantes » pour l'ensemble de leurs parties prenantes.

La transformation de l'entreprise implique bien entendu, au-delà de l'engagement des collaborateurs, la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes. C'est tout son écosystème que le dirigeant responsable doit entraîner avec lui - pouvoirs publics, ONG, société civile, clients, investisseurs et partenaires. La gestion des fournisseurs étant particulièrement stratégique, comme l'explique Virginie Courtin. *Notre responsabilité vis-à-vis de nos clients implique que nous soyons responsables de nos fournisseurs. C'est la clef de la transparence et de la traçabilité que nous voulons offrir à nos clients. Cela implique de remonter très haut dans la chaîne de production car nos fournisseurs directs ont eux-mêmes des fournisseurs... Nous avons mis en place une rigoureuse charte d'achat intégrée aux contrats.*

COLLABORER

Parce qu'il est impossible de faire bouger des lignes seul, l'esprit d'équipe est essentiel au leader responsable, souligne Emmanuelle Malecaze-Doublet. Il faut non seulement faire mais essaimer, dans des mouvements horizontaux de partage avec des pairs ou des partenaires, ajoute Mathias Vicherat. Notre stratégie RSE repose sur l'implication de l'ensemble de notre chaîne de valeurs, indique Fabrice Barthélemy. Pour Jérôme Fabre, une entreprise qui veut avoir une action RSE profonde et durable, c'est une entreprise qui dialogue avec ses parties prenantes, qui accepte de partager une partie de sa vision et de son pouvoir décisionnel avec des parties prenantes autres que les actionnaires et les collaborateurs. Les parties prenantes sont essentielles, que ce soient les collaborateurs de l'entreprise, les populations environnantes, les partenaires et prestataires... ou les ONG. Les dirigeants interrogés en sont convaincus et multiplient les actions dans ce sens.

Co-construire l'avenir avec ses collaborateurs

Les leaders en témoignent : l'implication des collaborateurs dans la définition de la raison d'être de l'entreprise constitue une démarche fructueuse, fédérant les équipes autour d'un projet commun qu'ils ont contribué à établir. Il s'agit ensuite de les inviter et de les inciter à être co-acteurs de la transformation de l'entreprise. *Certains collaborateurs particulièrement sensibles à ces sujets sont de véritables agents de transformation*, affirme Pablo Nakhlé Cerruti. Philippe de Chanville s'en réjouit : chez ManoMano, *l'ensemble des collaborateurs sont moteurs et concrètement forces de proposition sur les sujets RSE. Cela tient notamment au fait que nous avons toujours eu à cœur de recruter des hommes et des femmes en ligne avec nos valeurs, dont la responsabilité fait partie.* Co-construire une démarche RSE avec ses collaborateurs implique de leur donner la possibilité et l'occasion d'exprimer à tout moment leurs avis, leurs idées ou leurs inquiétudes. Chez EDF, *le dialogue et la concertation permanente avec les collaborateurs (...) constitue un engagement fort en matière sociétale*, souligne Alexandre Perra.

Il est déterminant aussi, de leur donner l'opportunité d'agir concrètement au service des enjeux RSE. À cet effet, une Green Team a été créée en 2018 au sein du groupe Montenegro relate Marco Ferrari. *Co-dirigé par la Direction des Ressources humaines, l'innovation digitale et le Directeur des Opérations, ce groupe multifonctionnel qui se réunit tous les mois implique des équipes sur des thématiques ciblées à travers des workshops, questionnaires et interviews, en vue de résoudre des problématiques correspondant à des objectifs RSE spécifiques. Les solutions développées sont ensuite intégrées dans le plan de développement durable. Ces équipes tournantes sont constituées de collaborateurs volontaires, au rôle et au niveau d'ancienneté divers, issus des différentes business units du groupe.*

Il s'agit également de favoriser le dialogue des collaborateurs entre eux. Élisabeth Didier le confirme : *les rencontres et échanges des meilleures pratiques entre équipes et entre Maisons sont fortement encouragés et facilités par une réunion mensuelle qui rassemble toutes les équipes développement durable du corporate et des Maisons.*

Co-construire l'avenir avec ses fournisseurs

Parce que les entreprises sont aujourd'hui tenues à un niveau très élevé de transparence et de traçabilité vis-à-vis de leur client mais aussi parce que les matières premières ou les composants utilisés par une entreprise impactent concrètement son bilan RSE, la sélection des fournisseurs procède de critères de plus en plus rigoureux. Certains dirigeants estiment qu'il est de leur responsabilité de s'engager aux côtés de partenaires souvent historiques pour les aider à opérer leur propre transition. C'est le cas chez Clarins, notamment. *Notre charte d'achat est terriblement exigeante mais nous accompagnons les agriculteurs dans le développement de bonnes pratiques qui leur permettront d'être en adéquation avec nos critères de sélection*, témoigne Virginie Courtin. Même philosophie et même démarche au sein du groupe Montenegro. *Nous travaillons depuis toujours sur nos filières d'approvisionnement dans une logique de création de valeur pour les communautés locales, en les accompagnant par exemple dans la mise en place de pratiques responsables d'utilisation du sol*, explique Marco Ferrari.

Dans la mesure où 10 % seulement de nos émissions sont liées à nos propres opérations de fabrication, il nous faut travailler main dans la main avec l'ensemble de notre écosystème pour réduire nos propres émissions de gaz à effet de serre et celles de nos clients, résume Fabrice Barthélemy.

Co-construire l'avenir avec ses clients

La transformation de l'entreprise passe aussi, dans certains cas, par le changement de regard de ses clients. *La résistance au changement vient parfois du consommateur lui-même*, signale Virginie Courtin. *À quoi bon développer des packaging rechargeables – nous l'avons manifestement fait trop tôt chez Clarins – si personne n'est disposé à les acheter, si personne ne connaît l'intérêt et le fonctionnement d'un système de recharge ? Le leader responsable se doit, entre autres défis, d'informer et d'éduquer son consommateur. La question de la pertinence du bio, et de la crédibilité du label, mériterait également d'être posée*, poursuit-elle. *Le '100% bio' n'est pas, loin s'en faut, ce qu'il y a de mieux pour la planète. Mais les consommateurs sont convaincus du contraire... C'est un fait, de nombreuses entreprises sont tentées de se concentrer sur les enjeux RSE que les consommateurs valorisent le plus à l'instant T, quitte à s'éloigner insensiblement des vraies exigences de l'intérêt général.*

Co-construire l'avenir avec ses concurrents

Le cercle vertueux initié par la mise en place raisonnée de stratégies RSE s'étend jusqu'à la concurrence. *Nous sommes fiers, chez Dassault Systèmes, de développer des produits permettant à nos concurrents d'être plus durables*, déclare Florence Verzelen. Dans la même logique, Adeline Guérard travaille actuellement à la réalisation d'un guide des bonnes pratiques énergétiques destiné à l'ensemble de la profession. Compte tenu de ce qui est en jeu, l'intérêt collectif tend à l'emporter sur l'intérêt individuel. La dynamique de responsabilisation pousse à envisager les concurrents non plus comme des adversaires mais comme des partenaires. *Seules des coalitions et des mobilisations collectives peuvent faire bouger les choses durablement*, affirme Mathias Vicherat. C'est dans cette optique que Danone a lancé « One Planet Business for Biodiversity » en 2019, fédérant 19 entreprises engagées à protéger la biodiversité. La même année, Kering a lancé « The Fashion Pact », rassemblant plus de 250 marques du secteur de la mode et du luxe. L'objectif : accélérer et intensifier la transformation du secteur autour de trois enjeux ; le climat, la biodiversité et les océans. Dans la même logique, Cartier et Kering ont lancé en 2021 la « Watch & Jewellery Initiative 2030 » pour rassembler toutes les marques d'horlogerie et de joaillerie autour d'objectifs climatiques, de protection de la biodiversité et d'inclusion sociale. *Pour faire avancer les sujets RSE, les concurrents sont des alliés*, résume Virginie Courtin, elle-même engagée dans divers consortiums d'acteurs de la cosmétique. *Ensemble on est plus intelligent, et on pèse plus lourd.*

S'adosser à des partenaires issus du monde associatif, de l'Économie Sociale et Solidaire, ou des acteurs publics

L'importance accrue des enjeux RSE conduit à l'alignement des objectifs des entreprises privées sur ceux d'organismes voués à l'intérêt général. Au-delà de la généralisation du commerce équitable, cette nouvelle convergence se traduit de diverses manières selon les secteurs et la culture des organisations. Sur le front environnemental comme sur le front social, les partenariats se multiplient, crédibilisant – même si ce n'est pas nécessairement leur vocation première, l'action RSE des entreprises. *Partout, des projets alliant entreprises, acteurs publics et associations combinant leurs compétences au service d'un engagement voient le jour*, observe Andrea Falleni. *C'est le cas du programme 'Nouveaux LIDI' que nous venons d'initier – grâce à notre contribution, à celle de l'Université d'Urbino, de partenaires spécialisés dans la communication aux personnes âgées et à la jeunesse, d'écoles*

et de mairies, des Laboratoires d'inclusion Digitale Intergénérationnels (LIDI) vont être déployés sur tout le territoire italien. De même, le groupe Kering s'est associé en 2020 à l'organisation non gouvernementale Conservation international, pour lancer le Fonds régénératif pour la Nature visant à la protection et la régénération d'espaces six fois plus importants que l'empreinte du Groupe (Élisabeth Didier). Le leader responsable assume, donc, d'ouvrir son entreprise à de nouveaux partenaires. Certaines ONG pénètrent concrètement notre business, témoigne Jérôme Fabre.

Aligner l'ensemble des parties prenantes

Ne pas prendre en compte les intérêts des parties prenantes, c'est se mettre en risque, avertit Jérôme Fabre. Chacune des parties prenantes concernées doit être alignée derrière chaque action. Puisque l'entreprise responsable est par définition appelée à œuvrer pour le bien commun, elle a vocation à faire converger les intérêts des parties prenantes, observe Bris Rocher. C'est la raison pour laquelle la prise en compte systématique de leurs attentes et de leurs enjeux participe souvent du diagnostic préliminaire à la définition d'une stratégie RSE. Boris Derichebourg a ainsi entrepris, en amont de la définition de sa stratégie, une consultation à grande échelle de ses clients, fournisseurs, collaborateurs et de son organisation professionnelle. 1875 personnes ont été interrogées dans le cadre d'entretiens individuels et d'ateliers, précise-t-il. Parce que l'alignement des parties prenantes se joue tout au long de la transformation de l'entreprise, EDF a récemment instauré un Conseil des Parties Prenantes rassemblant auprès du PDG treize personnalités de la société civile ayant vocation à apporter leur regard sur les orientations stratégiques du groupe. Ce conseil consultatif, paritaire et multidisciplinaire, rassemble des spécialistes de l'environnement, du climat, des universitaires, des représentants de collectifs d'étudiants, de consommateurs, des économistes et des acteurs des solidarités (Alexandre Perra).



INNOVER

Nous nous sommes fixés pour objectif de devenir le leader du service durable, annonce Boris Derichebourg. Cela implique de réduire l'empreinte carbone de nos prestations mais aussi de proposer à nos clients des services innovants leur permettant de réduire leur empreinte environnementale. Qu'il s'agisse de développer une offre (plus) responsable, d'adapter les modes de fonctionnement et de production de son entreprise aux enjeux RSE ou de faire évoluer son business model pour assurer sa performance, il est impératif d'innover. Avoir sous la même direction la stratégie RSE et la stratégie d'innovation fait tout son sens pour assurer qu'elles œuvrent dans la même direction et soient, ensemble, créatrices d'opportunités business, observe d'ailleurs Fabrice Barthélemy.

La contrainte, terreau fertile pour l'innovation

Contraints par la polémique sur les parabènes nous avons mené un travail de fond qui nous a permis de reformuler et d'optimiser tous nos conservateurs, témoigne Virginie Courtin. Emmanuelle Malecaze-Doulet nous donne un autre exemple d'« innovation sous contrainte » : dans le cadre des engagements du PMU en faveur du jeu responsable, nous avons récemment développé en interne un outil prédictif – Betsafe – nous permettant de détecter les comportements à risque et d'adapter nos communications selon le niveau de risque identifié.

La remise en question généralisée que le contexte impose agit comme un véritable catalyseur d'innovation. *Il faut aujourd'hui être à la fois plus ingénieux et plus créatif, note Jérôme Fabre, convaincu que la RSE aiguise l'intelligence individuelle et collective. De fait, la transition à l'œuvre favorise l'innovation, en offrant à l'entreprise des perspectives nouvelles, comme l'illustre Alexandre Perra. EDF, qui prône la sobriété, se doit de proposer des offres à ses clients permettant de répondre à cet enjeu, en étant innovant pour créer des modèles permettant de générer de la valeur autrement qu'en consommant davantage. Une telle stratégie permet d'ouvrir de nouveaux champs – comme l'hydrogène, par exemple.*



Vers de nouveaux business models

Poussé par le contexte, Pablo Nakhlé Cerruti a initié une évolution du business model de Viparis : l'entreprise travaille depuis trois ans sur un projet de production d'énergie via le solaire ou le thermique.

*La création de nouveaux business models est, de fait, l'un des trois piliers de la stratégie de développement durable de Kering qui investit dans des innovations de rupture capables de transformer les processus conventionnels du secteur du luxe et de réduire ainsi son empreinte (...) Le groupe s'attache à stimuler et favoriser l'innovation dans toute l'organisation via notamment une gouvernance forte en la matière et la mobilisation des jeunes générations (Elisabeth Didier). Très concrètement, le groupe Kering s'est notamment doté, dès 2013, d'un *Material Innovation Lab* qui regroupe à Milan une équipe d'experts et une matériauthèque. Celui-ci œuvre avec et pour les Maisons au développement de textiles durables en remplacement de textiles conventionnels ainsi qu'à la mise en place de filières d'approvisionnement en matières premières durables – comme la soie certifiée ou le coton biologique par exemple. Le Sustainability Innovation Lab vient répondre aux mêmes enjeux pour la joaillerie depuis 2020.*

Jérôme Fabre impulse, au sein de la Compagnie Fruitière, une dynamique similaire : *la RSE, générant des complémentarités stratégiques, a ouvert un nouvel axe de développement au sein du groupe. Nous investissons dans des startups qui nous aident à assurer notre transition écologique sur certains aspects de notre prix de revient ou de notre modèle productif ou qui nous permettent d'intégrer une partie de notre modèle dans le cadre de l'économie circulaire. Nous venons par exemple d'investir dans Ananas Anam, une société B Corp qui produit des textiles alternatifs et des substituts du cuir à base de fibres d'ananas. Nous coproduisons le textile à partir des feuilles de nos ananas, cela nous permet par ailleurs d'utiliser la pulpe dans de la production de composts. Cet élargissement de notre stratégie sert l'évolution de notre business model.*

COMMUNIQUER

A lors que le *greenwashing* est traqué et massivement dénoncé par une jeunesse engagée sur les sujets environnementaux et sociaux, la communication interne et externe des engagements RSE de l'entreprise apparaît comme un exercice aussi incontournable que sensible.

Puissant levier commercial, solide atout pour la marque employeur, ressort de mobilisation des parties prenantes de l'entreprise... la RSE, c'est entendu, est un sujet porteur. D'autant plus crucial pour certaines entreprises que le déploiement de leur stratégie RSE s'est concrètement répercuté sur le coût de leurs produits – problématique dont témoigne Marco Ferrari. *La répercussion des coûts engendrés par les mesures de soutien au développement durable sur le prix des produits constitue un défi vis-à-vis de nos clients, explique-*

t-il – l'enjeu étant que notre engagement soit perçu comme partie intégrante de notre positionnement produit. Au-delà de la « simple promotion » de l'engagement de l'entreprise, la communication est déterminante, aussi, lorsqu'il s'agit de faire évoluer dans le sens de l'intérêt général les comportements du consommateur (en adoptant l'usage des packagings rechargeables par exemple, comme précédemment évoqué). Elle joue, enfin, un rôle essentiel dans l'alignement des parties prenantes avec la stratégie d'engagement. Il est essentiel que les collaborateurs comprennent les raisons qui ont déterminé une action RSE, souligne Jérôme Fabre. C'est parce qu'elle est aussi déterminante que la communication de la RSE doit faire l'objet d'une vigilance particulière. Les dirigeants interrogés s'accordent à ce sujet sur deux points pris.

Informer plutôt que claironner (1)

L'heure n'est pas à l'autosatisfaction. *Par rapport à l'enjeu et à l'urgence, personne n'est réellement au niveau, constate Mathias Vicherat. Il suffit pour s'en convaincre de se référer aux chiffres des émissions de CO2 des entreprises* ajoute Brune Poirson. Toute forme de fierté, même discrète, risquerait dès lors d'être perçue comme une arrogance voire une ignorance de la réalité des enjeux. Pour éviter cet écueil, ainsi que toute potentielle dissonance entre ce qui est proclamé et ce qui est fait, mieux vaut miser sur des données à la fois objectives et signifiantes. *Il faut passer d'une logique de communication à une logique d'information, recommande Mathias Vicherat ; en d'autres termes, ne pas chercher à séduire ou convaincre mais plutôt informer, de façon brute, avec des chiffres et des résultats. Cela doit être tangible et 'sans fioriture'. Je pense aussi qu'il faut attendre d'avoir des résultats avant de commencer à communiquer. Étant donné l'urgence, on ne peut pas se permettre de communiquer sur une intention. Il faut communiquer aussi sur des résultats d'ordre transformatif et non pas ornemental.* Une logique à laquelle souscrivent l'ensemble des témoins de cette étude. Marco Ferrari le confirme : *nous préférons mettre en avant des résultats plutôt que de communiquer sur des objectifs ou des promesses.*

La communication est la dernière étape du chemin, estime Emmanuelle Malecaze-Doublet à qui il semble prématuré de valoriser les engagements, ambitieux mais relativement récents, du PMU. Il n'en est pas moins vrai que montrer le chemin parcouru, expliquer en des termes vulgarisateurs et mobilisateurs ce qui marche ou ce qui peut être fait par chacun, permet souvent de créer ou d'entretenir un élan et une mobilisation autour des challenges que l'on veut relever, quand bien même il reste beaucoup à accomplir.

Miser sur des tiers (2)

Témoins privilégiés de l'engagement de l'entreprise, ses partenaires sont à ce titre des ambassadeurs de choix. Il en va de même des experts dont la parole a par principe le pouvoir de crédibiliser le propos qu'elle endosse. Le groupe Kering mise notamment sur cette stratégie. *Appuyer ses projets et réalisations et la communication qui les accompagne sur des expertises pointues permet d'assurer la crédibilité et le sérieux de ce que l'on dit. C'est dans cette logique que Kering a développé une politique forte de partenariat avec par exemple le monde académique ou des ONG afin de s'assurer de la pertinence de ses choix scientifiques ou méthodologiques et de la justesse et robustesse de sa communication (Elisabeth Didier).*

Mieux placés que quiconque pour témoigner de ce qui se passe au sein de l'entreprise, ses collaborateurs sont peut-être les meilleurs canaux de sa communication RSE. *Il n'y a plus de frontière aujourd'hui entre communication interne et communication externe, observe d'ailleurs Pablo Nakhlé Cerruti. Ce qui est dit en externe est passé au crible par l'interne, ce qui est dit en interne est porté par les collaborateurs en externe. Pour Mathias Vicherat, quand l'effort est réel, la meilleure communication est celle qui est portée par les collaborateurs. Une communication polyphonique et spontanée est bien plus porteuse qu'une communication 'corporate' portée par un soliste qui serait le PDG ou un membre du Comex (...) Cela implique que les salariés soient concrètement impliqués dans la transformation. Et cela témoigne d'une transformation de fond. Quand la communication devient plurielle, c'est le signe d'une transformation profonde à l'œuvre.*



Conclusion

La dynamique est en marche, et ne s'arrêtera pas, se félicite Bris Rocher. De fait, tout concourt aujourd'hui à l'accélération de la transition en cours.

Pour assurer durablement sa performance, l'entreprise n'a d'autre choix que celui de se réinventer en profondeur, parfois jusque dans son modèle, le principal enjeu étant désormais de rendre le durable profitable. Un tel changement de paradigme implique un profond bouleversement de l'art de diriger. Pour relever ce défi inédit et mener à bien, au juste tempo, la transformation qui s'impose, les dirigeants sont tenus de se « hisser » au niveau de ces exigences inédites. Un nouveau portrait du leader se dessine : plus visionnaire, plus éclairé, plus compétent, plus fédérateur, plus audacieux, plus exemplaire et plus déterminé que jamais.

Le leader responsable est un leader « augmenté », d'autant plus énergique et engagé que la route est longue. *Nous ne sommes qu'au début du chemin*, rappelle Mathias Vicherat. Charge aux dirigeants déjà en marche vers la responsabilité d'intensifier autant que possible leurs efforts mais aussi de sensibiliser, d'inspirer, et peut-être même d'accompagner plus concrètement les dirigeants moins avancés dans la transformation de leur organisation. C'est urgent.

Table des matières

6 **Éditorial** - Pascal Lorot, Jean-François Palus

13 **Préambule**

14 Quid Novi ?

18 La crise sanitaire, puissant accélérateur de la dynamique RSE

20 Le leadership, nouvelle définition

23 **O1. LA RSE, NOUVEL IMPÉRATIF POUR LES DIRIGEANTS**

25 LA CRISE ÉNERGÉTIQUE IMPOSE UNE SOBRIÉTÉ À MARCHÉ FORCÉE

26 L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE EST LE NERF DE LA GUERRE DES TALENTS

26 La RSE, un puissant levier d'attractivité pour les futurs collaborateurs...

27 ...et un principe de motivation pour l'interne

28 LA RSE DÉTERMINE L'ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE

29 L'engagement de l'entreprise entraîne celui de ses clients

30 Des consommateurs et des entreprises en quête de produits et de services durables

31 LES CRITÈRES RESPONSABLES SONT DEVENUS ESSENTIELS POUR LES INVESTISSEURS

32 Vers une nouvelle grille d'évaluation des entreprises

35 **O2. LES DÉFIS DU LEADER RESPONSABLE**

36 PRÉVOIR LE CHANGEMENT

36 Une démarche s'inscrivant nécessairement dans un temps long

37 ÉLARGIR SON CHAMP DE VISION

37 Un apprentissage permanent

38 Un nouveau regard sur la performance de l'entreprise

38 Une approche systémique

39 INTÉGRER LE CHANGEMENT AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

39 Un sujet porté au plus haut niveau de l'entreprise

39 Un sujet structurant la stratégie même de l'entreprise

41 Un enjeu de gouvernance

42 Des relais opérationnels en charge du déploiement

43 PLANIFIER LE CHANGEMENT

44 Établir un diagnostic

44 Définir une stratégie adaptée aux spécificités de l'entreprise

45 Fixer un cap et établir un plan d'actions

45 Adopter le juste tempo

46 FORMALISER L'ENGAGEMENT

- 46 *Certifications et labels*
- 47 *Le label B Corp, principe de "RSE dynamique"*
- 47 *La RSE, nouvelle raison d'être de l'entreprise*
- 48 *L'avènement des entreprises à mission*

49 MOBILISER L'INTERNE ET L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

- 50 *La sensibilisation*
- 51 *La formation*
- 51 *L'incitation*
- 52 *La responsabilisation*

53 COLLABORER

- 53 *Co-construire l'avenir avec ses collaborateurs*
- 54 *Co-construire l'avenir avec ses fournisseurs*
- 54 *Co-construire l'avenir avec ses clients*
- 55 *Co-construire l'avenir avec ses concurrents*
- 55 *S'adosser à des partenaires issus du monde associatif, de l'Économie Sociale et Solidaire, ou des acteurs publics*
- 56 *Aligner l'ensemble des parties prenantes*

57 INNOVER

- 57 *La contrainte, terreau fertile pour l'innovation*
- 58 *Vers de nouveaux business models*

59 COMMUNIQUER

- 59 *Informier plutôt que claironner (1)*
- 60 *Miser sur des tiers (2)*

63 Conclusion



L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

L'*Initiative Leadership* mobilise l'écosystème Choiseul autour des questions d'inclusion et d'égalité des chances, de responsabilité et d'impact, en produisant des études de fond nourries de témoignages et pratiques de dirigeants et par des événements de rencontre et de sensibilisation croisée.

Institut Choiseul

12, rue Auber | 75009 Paris, France

Tél. : +33 (0)1 53 34 09 93

Email : contact@choiseul.info

www.choiseul.info

www.choiseul-france.com



[@instchoiseul](https://twitter.com/instchoiseul)



[Institut Choiseul](https://www.linkedin.com/company/institut-choiseul)

Cette Note ne peut être vendue.

Dépôt légal : décembre 2022

ISBN : 978-2-4938-3903-9

Imprimé en France.

©Institut Choiseul 2022. Tous droits réservés.

INSTITUT
CHOISEUL

