

# LA VAGUE RESPONSABLE

LE NOUVEAU DÉFI DES ENTREPRISES FRANÇAISES



**BCG**

Le BCG est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités.

À travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 50 pays avec 90 bureaux. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>.



# LA VAGUE RESPONSABLE

LE NOUVEAU DÉFI DES ENTREPRISES FRANÇAISES

MICHEL FRÉDEAU

FRANCESCO BELLINO

MARIE HUMBLLOT-FERRERO

CHRISTINE RODWELL

ADRIEN PORTAFAIX

# REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier les dirigeants d'entreprises françaises qui nous ont permis d'écrire ce rapport :

- Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal
- Thierry Bolloré, ancien Directeur Général de Renault
- Fabrice Bonnifet, directeur développement durable & qualité, sécurité, environnement, Groupe Bouygues
- Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain
- Sophie Chambon, directrice RSE et développement durable, SNCF
- Christophe Cornu, PDG de Nestlé France
- François Darchis, directeur en charge de l'Innovation et du Développement chez Air Liquide de 2002 à 2019
- Emmanuel Faber, PDG de Danone
- Xavier Fontanet, PDG d'Essilor de 1991 à 2010
- Thibaut de Fouchécour, responsable RSE chez Groupama
- Antoine Frérot, PDG de Veolia
- Pascale Giet, directrice de la communication de Transdev
- Fabrice Heyriès, directeur général adjoint de Groupama
- Xavier Huillard, PDG de Vinci
- Annick Jager, directrice stratégie et transformation RSE de Société Générale
- Clément Jeannin, directeur du développement durable d'Unibail Rodamco Westfield
- Antoine de La Faire, directeur de la stratégie de Engie
- Denis Machuel, DG de Sodexo
- Thierry Mallet, PDG Transdev
- Florent Menegaux, PDG de Michelin
- Grégoire Olivier, secrétaire général de PSA
- Alexandra Palt, vice-présidente exécutive en charge de la responsabilité d'entreprise, L'Oréal
- Astrid Panosyan, directrice générale fonctions centrales d'Unibail Rodamco Westfield
- Michel Paris, PDG de PAI Partners
- Guillaume Pepy, PDG de la SNCF de 2008 à 2019
- François Pérol, co-président du Group Executive Committee de Rothschild & Co
- Patricia Plas, directrice des affaires publiques d'Axa
- Sylvie Préma, directrice de la responsabilité sociale et environnementale de Société Générale
- Antoine Sire, directeur de l'engagement d'entreprise de BNP Paribas
- Céline Soubranne, directrice RSE d'Axa
- Pierre-Alexandre Teulié, DG de Nestlé France
- Cécile Téchier, Vice-Présidente en charge du développement durable et de la RSE chez Alstom
- Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric
- Gilles Vermot-Desroches, directeur du développement durable de Schneider Electric
- Ambre Vigny, chargée de mission chez Groupama
- Serge Weinberg, président du conseil d'administration de Sanofi

Un grand merci également aux directeurs associés du BCG qui, par leurs relations fréquentes avec les grands dirigeants français, ont permis des rencontres fructueuses.

Enfin, nous adressons nos remerciements aux membres de l'équipe BCG, Laurent Acharian, Cyrille Viosat, Romain Gailhac, Fabien Hassan, Gaspard de Sarnez et Pierre-Antoine Gros qui ont contribué à l'écriture de ce rapport, aux membres de l'équipe « Go Green Paris » et Karine Ripouteau qui nous ont aidés dans la préparation de nos entretiens, ainsi qu'à l'équipe éditoriale qui a permis sa publication.

# TABLE DES MATIÈRES

4	<b>PRÉFACE</b>
6	<b>INTRODUCTION : LES ENTREPRISES FRANÇAISES CHAMPIONNES 2019 DE LA PERFORMANCE RESPONSABLE</b>
10	<b>POURQUOI ÊTRE LEADER EN 2019 NE SUFFIRA PAS FACE AUX DÉFIS DU XXIE SIÈCLE ?</b> La mer monte La notion de Responsabilité s'étend La pérennité des entreprises dépend de l'intégration de ces évolutions
17	<b>QUE DISENT LES ENTREPRISES FRANÇAISES FACE À CES DÉFIS ?</b> La dynamique historique s'accélère Nous rencontrons des barrières pour passer la Responsabilité à l'échelle Pour assurer la pérennité de nos sociétés, il faut se transformer en profondeur et innover radicalement
30	<b>HUIT ENSEIGNEMENTS POUR RÉUSSIR SA TRANSFORMATION RESPONSABLE</b>
32	<b>CONCLUSION</b>

# PRÉFACE

PAR L'ÉQUIPE DU MANIFESTE POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE



**P**RINTEMPS 2018 : DES étudiants de grandes écoles se réunissent pour parler de leurs préoccupations écologiques et de leur avenir professionnel. De nos discussions émerge, en septembre dernier, le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique », signé depuis par plus de 30 000 étudiants, majoritairement issus de grandes écoles françaises.

À travers ce texte, les étudiants expriment leur frustration face aux actions trop marginales des entreprises pour répondre aux graves enjeux écologiques actuels. Beaucoup ressentent une forme de schizophrénie, avec d'une part de grands discours sur les dangers du changement climatique, et d'autre part une logique court-termiste, poussant à la surconsommation et cherchant avant tout le profit. Refuser cette schizophrénie s'étend naturellement à leurs choix de carrière : les signataires du manifeste étudiant se disent prêts à aligner leur vie professionnelle avec leurs convictions sur l'environnement.

Après le lancement du manifeste, nous avons eu l'occasion de rencontrer une centaine de grandes entreprises françaises et d'intervenir lors de nombreux événements pour diffuser notre message. De ces rencontres, nous avons tiré des leçons que nous transmettons à l'ensemble des étudiants à travers une nouvelle version de notre site. Sans vouloir devancer les recommandations du BCG, nous voulons décrire les questionnements auxquels nous aimerions que se confrontent nos futurs employeurs. Il ne s'agit pas là de l'entreprise idéale, mais bien de toutes les entreprises, de celles dont nous avons besoin pour construire un monde qui reste vivable à moyen terme.

Pour faire face à l'urgence écologique, il est avant tout indispensable que toute entreprise mette l'environnement au cœur de sa stratégie. La situation actuelle appelle à revoir notre modèle de société : c'est pourquoi les entreprises doivent repenser l'utilité et la finalité de leurs activités à la lumière du contexte écologique. Une fois ce travail de redéfinition effectué, l'entreprise devra identifier et mesurer son impact sur le climat, la biodiversité et l'épuisement des ressources, puis mettre en œuvre une stratégie opérationnelle pour le limiter, quitte à abandonner certaines orientations ou secteurs d'activité jugés trop néfastes. Afin d'assurer le sérieux et la viabilité de ces transformations, il est important que la stratégie financière se saisisse des enjeux environnementaux et les internalise.

Lors de nos rencontres, nous avons remarqué que ces enjeux sont parfois mal cernés. C'est pourquoi nous pensons qu'une transformation efficace doit passer par la formation des collaborateurs, et notamment des cadres dirigeants, afin qu'ils mesurent l'importance et la nécessité de la transition et puissent y contribuer de manière pertinente. Par ailleurs, nous avons pu constater que de nombreux individus sont prêts à s'engager en interne : les bons managers devront catalyser cette formidable source d'énergie. Enfin, pour que la transformation soit réellement efficace, chaque entreprise devra agir de manière cohérente et transparente auprès de ses parties prenantes externes (fournisseurs, clients, etc.).

Les entreprises, dont le BCG bien sûr, ont beaucoup de raisons d'engager ces transformations. Elles sont confrontées à des risques physiques, réglementaires, réputationnels et aussi, comme l'a montré notre manifeste, à des risques de recrutement. Pourtant, la meilleure raison d'engager ces transformations ne réside pas dans la gestion des risques ou l'optimisation du profit, mais bien dans la conscience de chacun et la responsabilité individuelle et collective envers les générations actuelles et futures.

L'équipe du Manifeste pour un réveil écologique

*Pour en savoir plus et entrer en contact avec les étudiants du Manifeste, rendez vous sur <https://pour-un-reveil-ecologique.fr/>*

# INTRODUCTION

## LES ENTREPRISES FRANÇAISES CHAMPIONNES 2019 DE LA PERFORMANCE RESPONSABLE

**C'**EST BIEN CONNU, LES Français ont souvent coutume de dénigrer leurs entreprises. Elles excellent pourtant dans un domaine dont nous devrions tous être fiers : la performance responsable.

Cette notion désigne la performance d'une entreprise sur l'ensemble des critères ESG\* (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Sur ce périmètre, la France fait figure de leader à l'échelle mondiale. Nos grands groupes sont en moyenne parmi les plus responsables, à la fois sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance, et, de la même manière, le bien-être de nos citoyens se situe lui aussi parmi les plus élevés au monde.

Ce constat flatteur provient du croisement des résultats des données de CSRHub\*, un agrégateur de données de performance ESG<sup>1</sup> des entreprises, et du *Sustainable Economic Development Assessment (SEDA)*<sup>2</sup>, développé par le BCG, qui évalue le bien-être relatif des citoyens à travers le monde.

\*Les critères environnementaux mesurent l'impact direct ou indirect de l'activité de l'entreprise sur l'environnement (émissions de CO<sub>2</sub>, réduction des déchets, etc.).

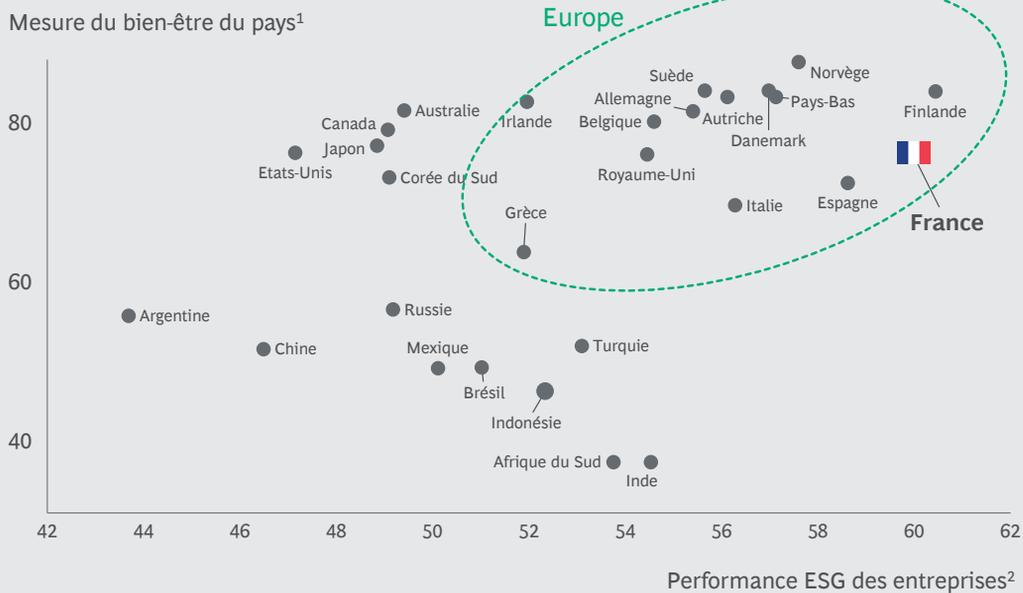
Les critères sociaux évaluent l'impact direct ou indirect de l'entreprise et de ses partenaires, en se basant sur des valeurs universelles (droits humains, normes internationales du travail, etc.).

Les critères de gouvernance portent, comme leur nom l'indique, sur la bonne gouvernance de l'entreprise (indépendance du conseil d'administration, relation avec les actionnaires, etc.).

\*Le CSRHub est un agrégateur de données ESG qui donne aux entreprises une note comprise entre 0 et 100 sur quatre critères : Environnement, Employés, Communauté et Gouvernance. Le CSRHub agrège 617 sources pour constituer une base de données de 8 000 entreprises dans le monde dont 130 françaises.

Le SEDA est un indicateur développé par le BCG mesurant le niveau de bien-être d'un pays autour de trois grandes dimensions : économie (revenus, stabilité économique, taux d'emploi), développement durable (environnement, gouvernance, société civile et égalité de revenus) et investissements (infrastructure, éducation, santé).

## ILLUSTRATION 1 | Les entreprises françaises dans le peloton de tête



Source : CSRHub, janvier 2019; analyse BCG.

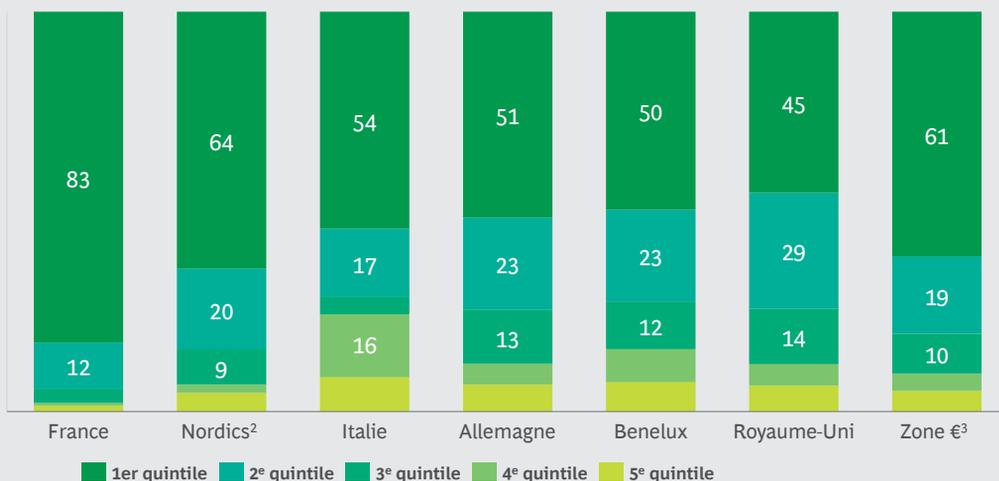
<sup>1</sup>Sustainable Economic Development Assessment Score.

<sup>2</sup>Ce score entre 0 et 100 évalue la performance ESG des entreprises au sein d'un pays.

La France doit son positionnement remarquable à la performance d'ensemble de ses grands groupes, qui se placent pour 83 % d'entre eux dans le premier quintile des entreprises mondiales - loin devant les pays de la zone Euro (61 % en moyenne) et les pays nordiques<sup>3</sup> (64 %), qui demeurent l'ensemble régional le plus avancé en termes de Responsabilité des entreprises<sup>4</sup>. Cela s'explique notamment par un modèle social français particulièrement protecteur pour les salariés au sein des entreprises, et par la volonté des gouvernements qui se sont succédé depuis deux décennies d'imposer davantage de Responsabilité aux entreprises : loi NRE en 2001, Grenelle de l'Environnement en 2017 ou rapport Notat-Senard, qui aboutira à la Loi Pacte de mai 2019.

## ILLUSTRATION 2 | 83 % des entreprises françaises font partie des top performers<sup>1</sup> en RSE

Part des entreprises d'une région dans chaque quintile des performances TSI (%)



Source: CSRHub, janvier 2019; Analyses BCG.

<sup>1</sup>La performance RSE des entreprises est déterminée à partir des notes fournies par CSRHub.

<sup>2</sup>Danemark, Finlande, Norvège, Suède.

<sup>3</sup>Autriche, Belgique, Chypre, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Portugal, Espagne.

### **Cette performance des entreprises françaises ne doit pourtant pas occulter les défis immenses qui se présentent à nous tous.**

Changement climatique, montée des inégalités, explosion démographique menant à des mouvements migratoires de grande ampleur, accélération de l'urbanisation et émergence d'une classe moyenne mondiale mettant les ressources naturelles sous pression, dégradation de plus en plus rapide de la biodiversité, menace sur les emplois liés aux NBIC<sup>5</sup> et à l'intelligence artificielle... Ces phénomènes, dont la liste ne cesse de s'allonger, ont en commun d'accroître les risques de déstabilisation structurelle.

Toutes les parties prenantes sont désormais conscientes de ces défis. Mais elles doivent aujourd'hui passer à l'action. Les gouvernements et institutions internationales s'engagent (Accord de Paris sur le climat) et formalisent des objectifs clairs (Objectifs de Développement Durable<sup>6</sup>). Les ONG et les associations jouent un rôle clé de lanceurs d'alerte et de soutien aux acteurs qui souhaitent agir. Les citoyens, par leurs choix politiques, portent au cœur du débat démocratique les préoccupations sociales et environnementales. Par leurs choix de clients et de consommateurs, ils expriment également des attentes nouvelles. Enfin, les entreprises, comme nous l'avons vu dans le cas de la France, agissent.

La très bonne position de nos entreprises en matière de performance responsable est une bonne nouvelle. Mais elle n'est que le résultat de leurs actions passées. Or, il y a aujourd'hui urgence à accélérer sur ces sujets qui menacent nos économies, et surtout nos existences.

Pour mieux comprendre les enjeux des grandes entreprises françaises face à ces défis, le BCG est allé à la rencontre de plus de 30 dirigeants d'entreprises françaises. Ils nous ont permis de mieux cerner les enjeux liés à la Responsabilité.

Ce rapport, issu de nos recherches et de ces entretiens, a pour ambition de répondre à trois questions :

**1. Pourquoi être leader en 2019 ne suffira pas face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**2. Que disent les entreprises françaises face à ces défis ?**

**3. Quels enseignements les entreprises peuvent-elles en tirer pour réussir leur transformation responsable ?**

#### NOTES

1. La performance ESG est ici utilisée comme une indication de la Responsabilité de l'entreprise, telle que défini en préambule

2. Voir le rapport "Striking A Balance Between Well-Being And Growth", BCG, 2018.

3. Suède, Norvège, Danemark, Finlande.

4. Référence au rapport « Nordics What Companies Can Learn from World Leaders in Societal Impact ».

5. Nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives.

6. L'ONU référence 17 ODD (objectifs de développement durable), appelés en anglais SDG (Sustainable Development Goals).

# POURQUOI ÊTRE LEADER EN 2019 NE SUFFIRA PAS FACE AUX DÉFIS DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE ?

**N**OUS AVONS LA CONVICTION que la Responsabilité est désormais un défi majeur, qui va rebattre les cartes à travers les secteurs.

## La mer monte

### **LES RÉGULATEURS APPLIQUENT DE NOUVELLES RÈGLES QUI IMPOSENT AUX ENTREPRISES DE REPENSER LEUR FAÇON D'OPÉRER**

Il aura fallu près d'un demi-siècle pour que le concept de Responsabilité s'impose chez les régulateurs. Le rapport Meadows (1972), le Sommet de la Terre à Rio (1992) ou la Triple Bottom Line (1994) ont tous contribué à des prises de conscience importantes. Mais ce n'est que récemment que les États et institutions internationales ont commencé à prendre des mesures prescriptives à grande échelle, ou à intégrer la notion de Responsabilité dans les textes de loi : Loi Pacte en France, Déclaration de performance extra-financière d'initiative européenne, interdiction d'utiliser des ustensiles à usage unique à l'échelle de l'UE, régulations dans les centres-villes pour les automobiles (pastilles Crit'Air, zones à faible émission à Amsterdam, etc.), mise en place de normes d'émissions des véhicules... En France, comme en Europe, de nouvelles règles poussent les entreprises à changer leur façon d'opérer.

---

« Le monde politique doit créer un environnement réglementaire, et forcer la société à aller au-delà du comportement individuel classique. »

Florent Menegaux,  
PDG de Michelin

---

L'exemple le plus marquant est sans aucun doute celui de l'automobile.

L'impact sur PSA et Renault de la norme européenne Euro 6 (95 g de CO<sub>2</sub> par km en moyenne sur les véhicules vendus à fin 2020) est ainsi considérable :

- impact sur le mix de véhicules à produire (retrait de certains modèles de la gamme, par exemple pour sept modèles d'Opel, qui a été racheté par PSA en 2017) ;
- impact sur les investissements vers de nouvelles motorisations, notamment électrique (plus de 1 milliard d'euros annoncé par Renault en juin 2018).

## LES ATTENTES DES CLIENTS ÉVOLUENT, ET LA RESPONSABILITÉ ENTRE EN JEU DANS LEURS DÉCISIONS D'ACHATS

Les attentes des clients et des consommateurs évoluent, et le phénomène touche tous les domaines.

Dans le **secteur de la mode**, 30 % des clients déclarent avoir changé de marque pour des raisons sociales ou environnementales, et 50 %<sup>1</sup> déclarent l'envisager dans un futur proche. Ce qui encourage les marques à adopter des partis pris forts : Nike a fait du joueur de football américain Colin Kaepernick, connu pour ses prises de positions contre le racisme, l'un de ses ambassadeurs ; Gucci s'est engagé auprès de la Gun Control Association après le décès d'un de ses employés dans la fusillade d'Orlando (Floride) en 2016. Plus récemment en France, 20 marques dont Levi's, Sandro, Maje ou Claudie Pierlot se sont engagées à transmettre l'ensemble des informations disponibles sur les critères environnementaux et sociaux de leurs produits à l'application Clothpacency, qui note les vêtements sur ces critères.

Dans les cosmétiques ou dans l'agroalimentaire, les applications de notation de produits comme Yuka rebattent les cartes. Avec **600 000 produits référencés, 12 millions d'utilisateurs et plus de 3 millions de produits scannés chaque jour**, l'impact devient considérable pour les entreprises. Conséquence, Intermarché a demandé en septembre 2019 à ses fournisseurs de reformuler plus de 900 recettes afin que tous ses produits affichent une note Yuka supérieure à 50, score en dessous duquel l'application recommande automatiquement une alternative mieux notée.

*« Le niveau de disruption du marché porté par les consommateurs est très difficile à appréhender. On ressent leur attente, mais elle n'est pas encore pleinement mise en pratique. Avec Sharing Beauty with All, nous l'anticipons. »*  
Jean-Paul Agon (PDG) & Alexandra Palt (vice-présidente exécutive en charge de la responsabilité d'entreprise), L'Oréal.

## LES EMPLOYÉS, ACTUELS ET FUTURS, IMPOSENT AUX ENTREPRISES DE CHANGER

Les entreprises sont également sous la pression de leurs propres employés, car la Res-

ponsabilité est désormais un facteur clé pour attirer et retenir les talents.

*« La pression est, en réalité, autant interne qu'externe : nos salariés expriment des attentes très fortes en matière d'exemplarité, d'authenticité et de transparence. »* Serge Weinberg, Président du conseil d'administration de Sanofi.

Les employés poussent leurs entreprises à importer de nouvelles pratiques, plus respectueuses de l'environnement : les « transférés », qui exportent leurs habitudes écologiques domestiques au bureau, cherchent ainsi à transformer les pratiques au sein de l'entreprise.

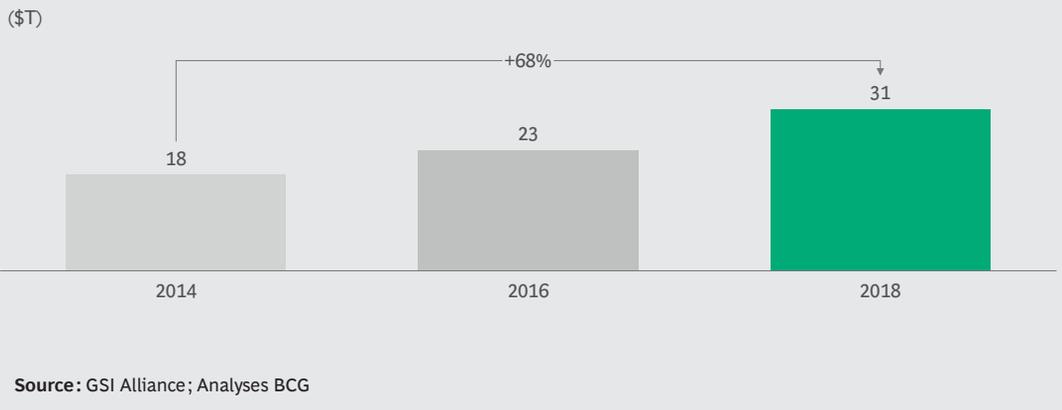
C'est aussi le cas des futurs employés, comme l'a montré le Manifeste des étudiants pour un réveil écologique (cf. préface), signé par plus de 30 000 personnes qui ne veulent pas travailler pour des groupes qui ne contribuent pas activement à la transition durable de notre économie en intégrant ces problématiques dans leur réflexion stratégique.

## LES INVESTISSEURS INTÈGENT DÉJÀ LES RISQUES LIÉS AUX ENJEUX DE RESPONSABILITÉ

Historiquement, l'approche des investisseurs vis-à-vis des enjeux de Responsabilité reposait avant tout sur l'exclusion de certains secteurs (création des « ethical funds » aux États-Unis en 1928). Puis elle s'est limitée à des produits de financement séparés du reste du marché financier (émergence des « green bonds » dans les années 2000). Aujourd'hui, les décisions d'investissement intègrent les critères ESG, et la part des investissements responsables croît très rapidement (plus de 50 % en Europe aujourd'hui).

À l'avenir, ces facteurs seront aussi importants que les ratios financiers. Les plus grands gestionnaires d'actifs (BlackRock, BNP Paribas, Natixis, Amundi...) s'y engagent au plus haut niveau. Et cela a des implications très concrètes pour les entreprises : ainsi, en 2018, lors de la renégociation d'une ligne de crédit de deux milliards d'euros auprès de douze grandes banques internationales, Danone a obtenu des taux d'intérêt dégressifs au fur et à mesure que le groupe va déployer la certification B-Corp<sup>2</sup>.

**ILLUSTRATION 3 | Croissance des actifs “responsables” dans le monde entre 2014 et 2018**  
*En 2018, les actifs responsables représentaient 25 % des actifs gérés aux États-Unis et 50 % en Europe*

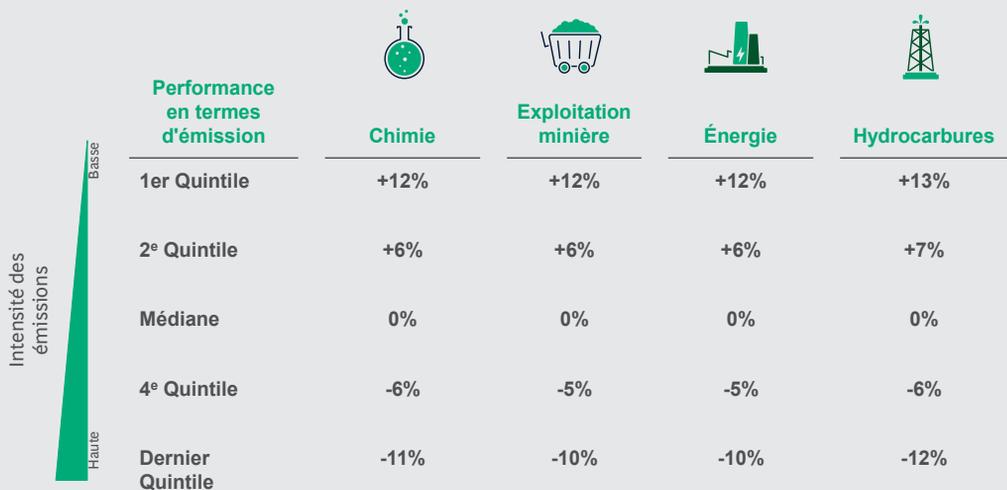


Cela s’explique notamment par une forte corrélation entre Responsabilité, performance et valorisation, montrée par le BCG dans le rapport « TSI: a new lens for strategy ». Les entreprises les plus responsables sur les plans sociétaux et environnementaux dégagent une marge d’EBITDA plus élevée que la moyenne, et ont également un multiple de valorisation supérieur.

Nos analyses nous ont également permis de montrer une corrélation similaire pour les

entreprises émettant peu de CO2 dans différents secteurs industriels : une faible émission de CO2 comparée à la médiane est corrélée à des multiples de valorisation plus élevés, et inversement. Cette corrélation est plus significative statistiquement sur la période 2014-2018 que sur la période 2010-2013, et le premium de valorisation est également globalement plus élevé. Autrement dit, l’écart se creuse de plus en plus entre les entreprises les plus performantes et les moins performantes sur les aspects environnementaux.

**ILLUSTRATION 4 | L’intensité carbone impacte les multiples de valorisation**  
*Différence de valorisation (Prix : Chiffre d’affaires) par rapport à la médiane toutes choses égales par ailleurs*



**Note:** Pour les acteurs hydrocarbures, les émissions considérées sont les émissions de scope 1+2+3, pour les autres secteurs scope 1+2; données de 2014 à 2018.

« Nous pensons que les banques - en s'appuyant sur leur place centrale dans l'économie - ont un rôle crucial à jouer pour rassembler des personnes, des entreprises et des investisseurs afin d'orienter les ressources vers des initiatives qui répondent aux défis sociaux et environnementaux majeurs auxquels la société est confrontée. »  
Jean-Laurent Bonnafé, PDG de BNP Paribas.

## La notion de Responsabilité s'étend

Définir le périmètre de la Responsabilité demeure cependant un défi pour les entreprises.

« Nous avons conscience d'évoluer dans une société qui a d'autres attentes que la maximisation de la dernière ligne du compte de résultat, mais cela ne nous permet pas pour autant de dégager une définition claire de ce qu'est la Responsabilité. » François Pérol, co-président du Group Executive Committee de Rothschild & Co.

---

« Milton Friedman avait assigné un seul objectif à l'entreprise : l'optimisation d'un paramètre - la richesse économique et financière - sous la contrainte du respect des réglementations. Or, la puissance publique ne peut plus assurer seule l'intérêt des autres parties prenantes. Les entreprises doivent apporter leur contribution aux grands enjeux du monde actuel : protection de l'environnement, conséquences de la globalisation, accroissement des inégalités et attentes des jeunes générations. »  
Antoine Frérot, PDG de Veolia.

---

Cette approche, qui donne à l'entreprise un rôle bien plus vaste que par le passé, acte que les États seuls ne peuvent pas résoudre tous les

défis rencontrés par la planète et la société.

Les entreprises ont aujourd'hui acté que la Responsabilité est une notion multidimensionnelle qui va plus loin que les traditionnelles dimensions sociales et environnementales de la RSE<sup>3</sup>.

Le BCG définit la notion de Responsabilité autour de six dimensions :

1. **Création de valeur économique** – une entreprise qui ne gagne pas d'argent ne peut pas avoir d'impact sur la durée et ne crée pas d'emplois.
2. **Bien-être du consommateur** – généré par les produits et les services de l'entreprise, il inclut les dimensions de qualité et de santé.
3. **Valeurs éthiques** – l'entreprise doit se conformer aux meilleurs standards en termes de respect des droits humains et de transparence de l'information.
4. **Respect de l'environnement** – que ce soit en termes d'émission de CO2, d'utilisation des ressources finies, d'utilisation des sols, de pollution, de gestion des déchets.
5. **Bien-être des communautés et des employés** – respect du droit du travail, santé et sécurité au travail, et impact positif sur les communautés concernées par les activités de l'entreprise.
6. **Accès et inclusion** – accessibilité des produits et services de l'entreprise et capacité à générer de la mobilité sociale.

Si la définition de la Responsabilité s'est élargie, intégrant de nouvelles dimensions, elle s'est également approfondie : il ne s'agit plus maintenant uniquement de « cocher une case », mais d'incorporer la Responsabilité dans le business model et de maximiser l'impact global de l'entreprise.

« Pour Axa, la Responsabilité consiste à intégrer toutes les dimensions sociales, environnementales et de gouvernance dans toutes les activités du groupe. » Patricia Plas (directrice des

## ILLUSTRATION 5 | La Responsabilité comprend 6 dimensions clefs



affaires publiques) et Céline Soubranne (directrice RSE), Axa.

« Il faut réconcilier le fait de générer des profits, de faire des choses pour les gens et le fait de le faire d'une manière compatible avec la société et la planète. Le développement durable, c'est la capacité à gérer ce « et », à ne plus opposer ces dimensions mais à les réconcilier. » Florent Menegaux, PDG de Michelin.

C'est cette nouvelle réalité que recouvre le concept de TSI (« Total Societal Impact ») défini par le BCG dans son rapport « TSI : a new lens for Strategy » publié en 2017. Le TSI d'une entreprise recouvre l'ensemble des impacts économiques, sociaux et environnementaux qu'une entreprise engendre à travers l'utilisation de ses produits et services, à travers ses opérations et à travers ses initiatives RSE internes. Le nouvel objectif des dirigeants n'est donc plus uniquement de maximiser le TSR (« Total Shareholder Return ») mais également de mesurer et maximiser leur TSI.

« La Responsabilité, ce n'est pas pour se donner bonne conscience, ou pour suivre une mode. C'est pour donner du sens. Notre métier est au service de l'humain, il faut faire attention à la vérité des choses et des êtres. » Thierry Bolloré, ancien Directeur Général de Renault.

## La pérennité des entreprises dépend de l'intégration de ces évolutions

Redéfinir la notion de performance à l'aune de la Responsabilité engendre une révision des moyens de gagner ou de perdre sur le marché. Il est de plus en plus clair que ne pas se plier à ce nouveau prérequis du marché fait porter un double risque aux entreprises, opérationnel et de réputation.

« Notre image publique à 360 degrés nous oblige à considérer que notre réputation est essentielle ; d'ailleurs, ce point précis occupe une place croissante dans notre cartographie des risques. » Serge Weinberg, Président du conseil d'administration de Sanofi.

Une entreprise qui n'intègre pas assez les dimensions de la Responsabilité à son modèle économique et opératoire est aujourd'hui menacée. Ainsi, le groupe alimentaire Kraft Heinz a perdu 60 % de sa valeur en bourse en deux ans. Pendant que ses concurrents comme Danone ont fait évoluer leur portefeuille de produits, en phase avec les nouvelles attentes des consommateurs, Kraft Heinz est resté statique, n'investissant pas sur les nouveaux segments porteurs (bio, naturels) et continuant à proposer des produits transformés classiques.

La Responsabilité représente une menace pour les entreprises, qui risquent si elles ne l'intègrent pas de perdre leur « license to operate », ou droit d'opérer, dans leurs marchés. **Elle constitue également un creuset extraordinaire d'opportunités de former un nouvel avantage compétitif et de renforcer leur attractivité.**

*« J'ai fait de la sustainability, depuis dix ans, l'un des deux mots-clés - avec le bien-être - de la stratégie de Saint-Gobain, car elle représente une opportunité business très importante et elle contribue à notre marque employeur et à notre réputation. Elle fait partie intégrante de la proposition de valeur de Saint-Gobain. » Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain.*

Certaines entreprises à succès sont perçues comme responsables par essence, car elles ont construit leur identité de marque sur cette dimension. Que cela soit l'iconique Patagonia (vêtements de sport durables), ou la dynamique Veja (chaussures éco-conçues et équitables), elles bâtissent leur succès commercial sur leurs engagements responsables. C'est leur avantage compétitif. Il s'agit certes d'entreprises de taille intermédiaire. Mais de grandes entreprises bâtissent elles aussi des avantages compétitifs grâce à la Responsabilité.

Transdev a investi beaucoup d'argent et d'énergie pour remporter l'appel d'offres de la région d'Amsterdam. Cela lui permet de se positionner comme l'un des seuls opérateurs à l'échelle européenne et mondiale capable de mettre en place et d'opérer un réseau 100 % électrique.

*« Nous avons investi 250 millions d'euros dans les bus électriques aux Pays-Bas. Premièrement, on a démontré que ça pouvait être rentable, deuxièmement, le client le voulait en nous laissant un contrat de 15 ans pour le développer. » Thierry Mallet, PDG Transdev.*

Au-delà de la rentabilité intrinsèque du projet, c'est la capacité à avoir un coup d'avance sur la concurrence qui crée le plus de valeur aujourd'hui et demain.

*« Aux États-Unis, la réponse à certains appels d'offres passe par un partenariat local avec les représentants des minorités. Autres exemples : nous avons remporté le contrat avec la Tour Eiffel grâce notamment à notre projet zéro déchet, qui a beaucoup plu, et nous avons gagné celui des 114 collèges des Yvelines en mettant l'accent sur l'insertion. » Denis Machuel, DG de Sodexo.*

*« La Responsabilité, c'est d'abord un marché pour nous, celui de la mobilité durable. Ensuite, combinée avec notre culture de l'intérêt général, c'est un levier d'accélération très efficace. » Guillaume Pepy, PDG de la SNCF de 2008 à 2019.*

La Responsabilité est désormais intégrée à la matrice des risques et opportunités de nombreux grands groupes, dont elle constitue un élément-clé. Elle permet d'éviter certains risques potentiels et/ou émergents, par la constitution d'un véritable capital social. Être en avance permet de se distinguer de la concurrence et d'accéder à de nouveaux marchés, mais aussi de participer activement à l'établissement de nouveaux standards de marché.

La question qui se pose dès lors pour les entreprises françaises est de savoir si leur position de leader va leur permettre d'affronter sereinement les évolutions de marchés qui se profilent à court, moyen et long terme.

#### NOTES

1. "Pulse of the Fashion Industry 2019", Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group et Sustainable Apparel Coalition.

2. La certification américaine B-Corp, créée par l'ONG B Lab, est accordée aux entreprises respectant des standards élevés en termes d'impact sociétal et environnemental ainsi que des exigences de bonne gouvernance et de transparence.

3. Responsabilité Sociale des Entreprises (aussi appelé CSR – Corporate Social Responsibility)



# QUE DISENT LES ENTREPRISES FRANÇAISES FACE À CES DÉFIS?

## La dynamique historique s'accélère

### LA RESPONSABILITÉ FAIT PARTIE DE L'ADN DES ENTREPRISES FRANÇAISES

Historiquement, les entreprises françaises ont intégré les enjeux environnementaux et sociaux dans leur ADN. Bien souvent, elles ont été construites avec, dès le départ, des visions holistiques de leur impact.

*« Michelin, depuis son origine a ça dans son ADN. Les frères Michelin portaient avant tout d'une vision humaniste : de quoi ont besoin les gens ? La création de valeur financière est une des conditions qui nous permet de concrétiser cette vision. »*

Florent Menegaux, PDG de Michelin.

*« Pierre Bellon a fondé Sodexo en 1966 et, dès 1968, il déclarait, en tant que président du Centre des Jeunes Patrons : « L'entreprise est la communauté de ses salariés, de ses clients et de ses actionnaires ». Il avait une vision citoyenne de l'entreprise, au milieu d'un écosystème de parties prenantes. »* Denis Machuel, DG de Sodexo.

*« Depuis sa création, la SNCF est une entreprise centrée sur la Responsabilité, notamment à travers sa contribution importante à la démocratisation des transports. Aujourd'hui, nous poursuivons cet engagement pour devenir un acteur essentiel d'une transition écologique juste. »* Sophie Chambon, directrice RSE et développement durable à la SNCF.

---

*« Notre métier lui-même s'inscrit, par essence, dans l'optique d'une croissance pérenne et responsable : c'est intrinsèque à notre mission, qui vise à trouver des solutions pour soigner et guérir, à permettre le développement de la vie en parfaite santé. Cela fait partie de notre ADN ».*

Serge Weinberg, Président du conseil d'administration de Sanofi.

---

Aujourd'hui cet ADN se traduit par la définition d'une raison d'être formalisant les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, qui peut être inscrite dans leur objet social depuis la loi Pacte de 2019. Cela permet d'afficher un objectif clair vis-à-vis de la société et de s'engager vers cet objectif.

*« Depuis longtemps, de nombreuses entreprises étaient actives dans le domaine environnemental et sociétal, mais depuis quelques années la démarche se doit d'être plus formalisée et amplifiée. »* Serge Weinberg, Président du conseil d'administration de Sanofi.

Carrefour, par exemple, ambitionne d'être le leader de la transition alimentaire pour tous. Le groupe de distribution propose ainsi de facto une orientation stratégique claire, s'inscrivant dans une démarche incluant les enjeux sociaux et environnementaux. Cette raison d'être a des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise, les achats, le pricing, la relation aux fournisseurs, les modes de transport... Carrefour, en formulant cette raison d'être, s'engage vis-à-vis de ses clients, de ses investisseurs et de ses employés à poursuivre cet objectif, qui lui sera opposable si des décisions sont prises en contradiction avec celle-ci.

### **LES ENTREPRISES FRANÇAISES INSTITUTIONNALISENT CETTE RAISON D'ÊTRE EN L'INTÉGRANT À LEUR STRATÉGIE, À LEUR GOUVERNANCE ET À LEURS INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Si une raison d'être intégrant les enjeux sociaux et environnementaux fait désormais partie du statut légal de l'entreprise, il est normal de voir ces enjeux se diffuser au sein de l'entreprise.

**Ainsi, les enjeux de Responsabilité s'intègrent désormais dans la stratégie des entreprises françaises.**

*« La RSE, jusqu'alors considérée comme une figure de style imposée du rapport annuel, est devenue de plus en plus essentielle. »* Serge Weinberg, Président du conseil d'administration de Sanofi.

Cela a des implications concrètes dans la manière de faire des choix et de considérer la performance de l'entreprise. Cette dernière ne doit plus être uniquement économique, mais devient holistique.

*« En quelques années notre approche de la RSE a évolué du reporting conforme à la loi Grenelle II vers une approche beaucoup plus intégrée et stratégique, tournée vers l'innovation et la recherche d'opportunités. Notre plan stratégique exprime ainsi notre nouvelle ambition " devenir l'acteur mondial le plus innovant du marché pour une mobilité durable et intelligente. " »* Cécile Texier, Vice-Présidente en charge du développement durable et de la RSE chez Alstom.

---

« Nous ne raisonnons plus en termes de performance technique et financière d'un côté, et de performance sociale et environnementale de l'autre, mais bien en termes de performance globale ».

Xavier Huillard, PDG de Vinci.

---

*« En termes de gouvernance, nous avons un comité spécialisé CES, Environnement et Société, et je porte ce sujet au niveau COMEX. On ne parle pas de RSE, ce qui en ferait un sujet qu'on met par-dessus, alors que ce doit être un sujet management ».* François Darchis, directeur en charge de l'Innovation et du Développement chez Air Liquide de 2002 à 2019.

**La Responsabilité s'intègre donc pleinement dans la stratégie de l'entreprise et n'est plus un sujet à part entière, déconnecté des prises de décision quotidiennes. Elle redéfinit la manière d'appréhender la stratégie et la performance des entreprises. Cela a des conséquences fortes en termes de gouvernance, qui doit changer, notamment pour inclure des parties prenantes externes.**

Dans certaines entreprises mutualistes, la gouvernance intègre de longue date des parties prenantes externes et leur permet d'adapter leur stratégie en conséquence : la gouvernance de l'entreprise centrée sur les clients/sociétaires, la dimension locale des activités et les secteurs d'activité représentés en font des entreprises responsables à l'échelle. Coopératives agricoles, assureurs, mutuelles, banques, ces grandes entreprises font de la Responsabilité depuis toujours. Leur avance peut devenir une inspiration pour les entreprises qui souhaitent faire passer la Responsabilité à l'échelle.

Groupama est ainsi un exemple de Responsabilité dans le modèle mutualiste. L'un des premiers assureurs en France garantit une présence d'emplois locaux, favorise les partenariats de proximité, accompagne le monde

agricole dans ses mutations. Dans le même temps, la transparence de la gouvernance, fondée sur les sociétaires, et le partage équitable de la valeur font de l'entreprise un modèle de gestion responsable et d'intégration des parties prenantes.

D'autres entreprises, plus récemment, ont fait évoluer leur gouvernance afin d'avoir un œil externe sur leurs activités et de maximiser leur impact pour l'ensemble des parties prenantes. Veolia est précurseur sur cette dimension. L'entreprise a constitué un comité de « Critical Friends », constitué d'experts issus de la société civile et de représentants de clients, de fournisseurs, de salariés et des générations futures. Leur rôle ? Donner une vision externe à la direction générale sur les sujets clés à traiter pour accélérer la transformation responsable et s'assurer de sa crédibilité. Loin d'être un gadget, l'évolution de la gouvernance est un catalyseur puissant de la transformation responsable. Ce comité permet en effet de s'assurer que l'intérêt des parties prenantes externes est intégré dans les décisions, comme un conseil d'administration le fait pour l'intérêt des actionnaires.

*« Le Comité de Critical Friends est doté d'une voix délibérative, et son président a notamment participé à un échange avec le conseil d'administration consacré au charbon. Il a exprimé l'opinion des Critical Friends selon laquelle le fait de vendre nos activités charbon à des gens qui ne prendraient pas le soin d'en diminuer les émissions constituerait un acte d'hypocrisie. Au final le CA a tranché en faveur d'un plan de substitution du charbon d'ici à 2030 que nos Critical Friends vont nous aider à mettre en œuvre. »*

Antoine Frérot, PDG de Veolia.

Plus généralement, la gouvernance change pour intégrer les enjeux de Responsabilité au plus haut niveau de l'entreprise. *« Au sein du groupe Renault, nous nous attachons aussi bien à notre impact économique qu'à nos retombées sociales et environnementales sur les territoires où nous opérons. Pour m'assurer que cette préoccupation soit pleinement intégrée dans la stratégie cœur de métier de l'entreprise, j'ai créé une direction de l'Impact social et durable. Et le Conseil d'Administration de Renault vient de se doter d'un comité Éthique et Responsabilité*

*sociale et environnementale. »* Thierry Bolloré, ancien Directeur Général de Renault.

**Mais la démarche de Responsabilité des entreprises ne saurait se limiter à des prises de position, aussi fortes soient-elles, ou à l'ouverture à d'autres parties prenantes. Les directions doivent également être capables de mesurer leurs performances en la matière, et donc mettre en place de nouveaux systèmes d'évaluation.**

Tout d'abord, il faut doter l'entreprise de nouveaux indicateurs de performance permettant de mesurer l'impact de l'entreprise sur les dimensions sociales et environnementales. Le meilleur exemple est donné par le secteur du luxe. Kering, avec le Compte de Résultat Environnemental (« Environmental Profit & Loss »), lancé en 2011, convertit en euros l'impact environnemental de ses activités. La valeur monétaire, curseur clé de la mesure de la performance des collaborateurs, est utilisée ici au profit de la transformation responsable de l'entreprise.

---

*« La vague de fond ne suffit pas, il faut aussi être capable de mesurer les progrès accomplis à l'aide d'indicateurs de performance opérationnels. Par exemple, lors du dernier Comex, nous avons identifié 3 000 sites sur lesquels nous avons fixé des objectifs précis en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire. »*

Denis Machuel, DG de Sodexo.

---

---

« Chez Schneider, les enjeux RSE sont déclinés depuis 15 ans dans des indicateurs, impactant aujourd'hui les bonus de plus de 50 000 salariés (20 % du variable) et 30 % des plans d'intéressement des 3 000 leaders de l'entreprise. »  
Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric.

---

Au-delà de nouveaux indicateurs de performance, les objectifs de la Responsabilité font désormais partie intégrante de la rémunération du management. Cela est une brique essentielle à poser pour parvenir à intégrer la notion de performance holistique au sein des équipes.

« Les différents types de performances (économique et financière, environnementale, sociale, en matière de satisfaction des clients et en matière d'éthique et de conformité) doivent être mis au même niveau d'exigence. » Antoine Frérot, PDG de Veolia.

## Nous rencontrons des barrières pour passer la Responsabilité à l'échelle

### LES INVESTISSEURS NE SONT PAS TOUJOURS AU RENDEZ-VOUS

Pour passer à l'échelle, la Responsabilité exige des investissements et des décisions stratégiques qui peuvent ne pas être immédiatement rentables sur le plan financier. Ce sont donc des choix difficiles et qui demandent un soutien des investisseurs.

« Oui, produire du caoutchouc durable est plus cher, mais c'est la seule solution viable à long terme. » Florent Menegaux, PDG de Michelin.

Or, les PDG perçoivent une mobilisation encore limitée des investisseurs sur ces sujets. Si les investisseurs commencent à faire évoluer leurs critères d'investissement et leurs discours, les dirigeants français ne sentent pas un réel soutien de leur part pour changer radicalement leur manière d'opérer.

« Le challenge reste de trouver l'équation qui permette de réconcilier performance financière et performance ESG. Force est de constater que la finance n'est pas au rendez-vous aujourd'hui et que ça va prendre du temps. En effet, pour réaligner les marchés financiers avec les objectifs de développement responsable, il est nécessaire d'adapter les modes de compensation des gestionnaires d'actifs qui ne se basent aujourd'hui que sur la performance financière d'une part et d'éduquer les épargnants, qui sont aussi des citoyens et des consommateurs, à la recherche d'une performance qui ne soit pas que financière d'autre part. » Emmanuel Faber, PDG de Danone.

« Un intérêt plus réel pour la Responsabilité de la part des investisseurs est nécessaire. Il va falloir une masse critique d'investisseurs engagés et convaincus pour faire basculer le système actuel vers beaucoup plus de Responsabilité. » Denis Machuel, DG de Sodexo.

Ce manque d'intérêt peut s'expliquer par la difficulté que les investisseurs ont à faire de l'investissement responsable à grande échelle : les outils pour noter la performance responsable d'une entreprise n'utilisent pas tous la même méthodologie, les mêmes définitions ni la même qualité de données que pour des indicateurs financiers. En l'absence de standard, ou tout du moins de principes communs, comme le préconise l'AEMF<sup>1</sup>, il est difficile pour les investisseurs de définir ce qu'est véritablement une entreprise responsable et d'orienter leurs investissements vers ces classes d'actifs.

Il existe cependant des « no regret moves » qui permettent d'orienter l'entreprise vers la Responsabilité, et ainsi de convaincre ses investisseurs. Le BCG, dans son étude « Flipping the script on climate action », estime ainsi que 80 % du chemin pour arriver à l'objectif de 2 degrés de réchauffement climatique peut être réalisé grâce à des solutions existantes et dont l'efficacité a été prouvée.

Les émissions de méthane du secteur des hydrocarbures pourraient ainsi être divisées par deux, selon l'Agence Internationale de l'Énergie, sans aucun coût supplémentaire. Dans tous les secteurs, les projets d'efficacité énergétique permettent quant à eux de

diviser rapidement la facture énergétique tout en ayant un impact positif sur l'environnement. Il est donc possible d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux sans que cela ne coûte plus cher, voire avec un impact positif sur le résultat de l'entreprise.

« La première réaction lorsque nous nous adressons aux différentes familles AXA est de penser que la RSE coûte cher. Il faut démystifier la RSE en démontrant par des faits, des best practices, des use cases qu'il est déjà possible de faire de la RSE sans que cela coûte plus cher, et d'en faire un levier d'innovation et de business. » Patricia Plas (directrice des affaires publiques) et Céline Soubranne (directrice RSE), Axa.

Ces initiatives sont importantes : elles permettent d'améliorer la performance de l'entreprise globalement et ainsi de convaincre les investisseurs de l'intérêt d'une telle démarche. Elles permettent également de rentrer dans le cercle vertueux évoqué plus haut. Ainsi une entreprise du secteur pétrolier qui ferait des efforts pour réduire ses émissions de CO2 par rapport à ses pairs, se verrait probablement récompenser d'un premium de valorisation qui lui permettrait de se financer à un coût plus faible.

Plus généralement, pour lancer sa démarche responsable, il faut accepter une performance légèrement moins forte à un horizon court terme (3-6 mois) pour une performance plus forte à moyen et long terme. Ce message est important, notamment pour les investisseurs, et les entreprises doivent les en convaincre.

### **LES CLIENTS PEUVENT SE MONTRER RÉTICENTS À CHANGER LEURS HABITUDES**

Les clients ont une compréhension partielle de la démarche responsable des entreprises, car ils n'ont pas toutes les informations sur les bénéfices des nouveaux produits, services ou modèles économiques.

« Nous avons fait la démonstration que nous pouvions construire une route recyclable à quasiment 100 % mais le client se montre réticent à l'acheter au même prix, car il doute de sa durabilité. » Xavier Huillard, PDG de Vinci.

Dès lors, le court-termisme continue à prévaloir et l'argument prix à être le facteur déterminant dans de nombreux marchés, y compris les marchés publics. Les acteurs économiques continuent à privilégier ce coût facial, sans prendre en compte les coûts cachés.

« La pondération dans les appels d'offres continue à laisser la part belle au prix. Et, à cet égard, l'État est loin d'être exemplaire, privilégiant souvent une vision court terme, refusant de prendre des risques et ne sachant pas mesurer les coûts évités » Denis Machuel, DG de Sodexo.

« Nous souhaiterions faire mieux, mais les maîtrises d'ouvrages sont très rarement prescripteurs de matériaux recyclés ou réemployés et parfois même ils n'autorisent pas les variantes dans ce domaine. » Fabrice Bonnifet, directeur développement durable & qualité, sécurité, environnement chez Groupe Bouygues.

---

« On ne paie pas le vrai prix de notre alimentation. C'est un véritable changement sociétal dont nous avons besoin où le véritable prix de ce qui est produit doit être pris en compte. Impact sur l'eau et la biodiversité, émission de CO2 et de déchets... , aujourd'hui ces externalités ne sont que très peu prises en compte dans le prix de nos produits. » Emmanuel Faber, PDG de Danone.

---

« On ne change pas les habitudes comme cela. Notre tâche consiste donc à évangéliser. » Xavier Huillard, PDG de Vinci.

---

Il faut donc éduquer les marchés sur la réduction des externalités négatives induites par une démarche responsable. Certaines entreprises, comme L'Oréal se sont ainsi engagées, en plus de la transformation de leurs produits, dans un effort d'éducation et de transparence vis-à-vis de leurs consommateurs.

« Nous avons lancé en 2013 un projet extrêmement ambitieux et courageux, *Sharing Beauty with All*: nous voulions permettre aux consommateurs de pouvoir effectuer des choix documentés et durables, ce qui était prophétique à l'heure où tout un chacun se préoccupe ou va se préoccuper désormais de plus en plus de ses impacts en termes de consommation. » Jean-Paul Agon, PDG, et Alexandra Palt, vice-présidente exécutive en charge de la responsabilité d'entreprise, L'Oréal.

C'est donc le rôle de l'entreprise de démontrer aux consommateurs qu'il existe une vraie alternative durable, et que tout le monde y gagne. Si la demande pour des produits plus durables est réelle, il s'agit de nouvelles offres, parfois à des prix plus élevés, et les intégrer dans les habitudes d'achat nécessite dès lors un véritable discours sur les avantages de ces produits et de la démarche responsable.

### LE CADRE RÉGLEMENTAIRE N'EST PAS FORCÉMENT FAVORABLE AUX MEILLEURS ÉLÈVES

Si dans certains secteurs, comme l'automobile, le régulateur devance les entreprises,

dans d'autres, l'entreprise semble devancer le régulateur. Conséquence : le cadre réglementaire ne donne pas toujours un avantage compétitif aux entreprises qui adoptent les meilleures pratiques.

« Le meilleur moyen d'inclure l'impact environnemental dans le prix c'est la taxe carbone. La taxe carbone facilitera le passage à des solutions plus propres. Ça rend « économiquement » transparent l'impact environnemental des solutions proposées. » Thierry Mallet, PDG de Transdev.

« La Responsabilité représente un champ énorme; nous avançons trop doucement mais le coup est parti et les entreprises avancent plus vite que les États. Il y a urgence. » Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain.

« Les autorités publiques en Europe sont encouragées par le code des marchés publics à intégrer des critères de performance au-delà du prix, tels que le coût de possession sur le cycle de vie, la durabilité des solutions ou l'innovation. Toutes ne se saisissent pas encore de cette opportunité. Il faut systématiser cette approche qui valorise les solutions les plus efficaces sur le long terme. » Cécile Texier, Vice-Présidente en charge du développement durable et de la RSE chez Alstom.

En effet, faire évoluer le cadre réglementaire est difficile : il existe souvent une forte tension entre le social et l'environnemental, et la concurrence mondiale pousse les régulateurs

## TRANSDEV ET LE DILEMME DE BOGOTA

Exemple des injonctions contradictoires de la Responsabilité, le choix fait par Transdev de proposer des bus diesel – et non pas électriques – pour la ville de Bogota. La mairie de la capitale colombienne avait émis, en 2018, un appel d'offres pour transporter 2 millions de personnes par jour. Transdev, qui se positionne aujourd'hui comme l'un des seuls opérateurs à l'échelle européenne et mondiale capable de mettre en place et d'opérer un réseau 100 % électrique, avait logiquement proposé au départ des bus électriques. Mais cela n'était pas compatible avec le

budget municipal pour cette opération. La question était difficile : était-il plus important de remporter le marché avec des bus diesel pour proposer une offre de haut niveau, et ainsi permettre à des milliers de personnes d'accéder à des bassins d'emploi, ou ne pas être sélectionné en proposant une offre en 100 % électrique ? Le choix de Transdev a été d'investir dans une transition : opérer en diesel en s'assurant d'utiliser les technologies les plus avancées pour réduire les émissions de particules, tout en faisant le pari que, dans 10 ans, il sera temps de passer à l'électrique.

vers le plus petit dénominateur commun. Tout changement important en avance de phase apparaît donc comme un risque de perte de compétitivité à l'échelle nationale ou régionale pour les régulateurs, ce qui explique que les évolutions soient graduelles.

C'est donc aux grandes entreprises qu'il revient de donner l'impulsion : anticiper la réglementation, favoriser l'émergence de nouveaux standards dans leurs industries, et travailler avec le régulateur à la conception de nouvelles réglementations responsables.

### **LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA RESPONSABILITÉ NE SONT PAS TOUJOURS CONCILIAIBLES**

Comme nous l'avons vu précédemment, la notion de Responsabilité est multiple, avec de nombreuses injonctions contradictoires.

*« L'entreprise est un corps vivant avec beaucoup d'objectifs, parfois contradictoires, liés au grand nombre de ses parties prenantes : les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les territoires, les associations et les ONG, les générations futures et le monde académique. »*

Antoine Frérot, PDG de Veolia.

Comme l'illustre l'exemple de Transdev (lire ci-dessous), les dimensions de la Responsabilité ne vont pas toujours dans le même sens, entre le social et l'environnemental par exemple. Comme l'exprime Florent Mene-gaux, PDG de Michelin, à propos de la Responsabilité à grande échelle : *« Le plus gros défi auquel nous sommes aujourd'hui confrontés est d'ordre culturel : nos équipes doivent apprendre à accepter les paradoxes, à vivre dans la complexité de notre monde et à faire converger des objectifs qui pourraient paraître contradictoires. »*

Cette capacité à appréhender des injonctions contradictoires, et à prendre des décisions dans ces situations, est nouvelle pour le management des entreprises françaises. Dès lors, la Responsabilité implique beaucoup plus que de changer la stratégie ou les indicateurs de performance : il faut que toute l'entreprise réapprenne à jouer dans ce nouveau cadre.

Face à ces barrières, il y a une forte hésitation des entreprises à aller trop vite, à changer

radicalement leur modèle économique et leur manière d'opérer. Ce changement est aujourd'hui considéré comme un « first mover disadvantage », parce que les entreprises n'ont pas confiance dans la réaction des investisseurs et des clients, et qu'elles ne se sentent pas suffisamment soutenues dans leur démarche par le régulateur. Mais pour assurer la pérennité de nos sociétés dans le monde de demain, nous devons nous transformer dès aujourd'hui.

### **Pour assurer la pérennité de nos sociétés, il faut se transformer en profondeur et innover radicalement**

#### **LA RESPONSABILITÉ VA DEVENIR UN AVANTAGE COMPÉTITIF MAJEUR**

La Responsabilité constitue une opportunité business très importante, voire cruciale. Il faut se transformer pour construire les business models de demain, et les entreprises qui ne s'y préparent pas dès maintenant seront en grande difficulté à l'avenir.

*« La Responsabilité devient de plus en plus un argument de différenciation. »* Guillaume Pepy, PDG de la SNCF.

*« Je suis très clairement convaincu que la Responsabilité va représenter un avantage concurrentiel de plus en plus fort. »* Denis Machuel, DG de Sodexo.

#### **CONSTRUIRE L'ENTREPRISE DE DEMAIN NÉCESSITE D'INNOVER EN TERMES DE PROCESS, DE PRODUITS ET DE MODÈLE** Innover en termes de process

La première dimension sur laquelle l'innovation doit jouer un rôle est le process. Pour être responsable à l'échelle, une entreprise doit en effet changer ses manières d'opérer. Il s'agit de repenser les chaînes de décisions, les critères de sélection... Ce n'est pas un sujet simple, car il impacte le cœur de l'activité même, en rebattant les cartes de la prise de décision.

*« Nous avons décidé il y a quelques mois d'inclure un coût de CO2 dans nos décisions. »* Guillaume Pepy, PDG de la SNCF de 2008 à 2019.

## POUR L'ORÉAL, LA RESPONSABILITÉ EST UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE L'INNOVATION

Pour le leader mondial de la beauté, offrir des produits plus responsables a nécessité une véritable transformation de la R&D.

« Les premiers à s'être convertis sont nos chercheurs, avec beaucoup de sincérité, de spontanéité et d'effort – et pourtant, ils venaient de loin », soulignent Jean-Paul Agon et Alexandra Palt. « Même si cela représente 20 % de travail en plus, nos chercheurs se sont fixé pour challenge de rendre L'Oréal exemplaire en matière de développement durable, en misant sur la green science. »

Avec pour conséquence une révolution majeure dans la façon de concevoir les

cosmétiques : « la formulation devient maintenant une contribution à un monde meilleur ».

Aux deux dimensions traditionnelles, performance cosmétique et économique, l'entreprise a ainsi ajouté, dès 2013, une troisième dimension : tout nouveau produit doit apporter une amélioration significative en termes d'impact environnemental et/ou social du groupe. « C'est un saut conceptuel très important, incrémental, qui s'inscrit dès le départ, par nature, dans chacun de nos nouveaux produits. C'est un véritable changement de paradigme et tout le monde l'a intégré. ».

Conséquence : des projets qui auraient pu être financés ne le sont plus, car le prix du CO2 fixé par le nouveau processus de décision remet en question la rentabilité responsable de l'investissement.

« Aujourd'hui, tous les projets qui n'intègrent pas simultanément les dimensions économiques, sociales et environnementales sont a priori refusés. Pour cela, nous avons notamment mis en place un prix du carbone interne. » Florent Menegaux, PDG de Michelin.

« Il y a un arbitrage qui se fait entre chiffre d'affaires, marge et CO2. Un tiers des modèles d'Opel ont déjà été arrêtés. » Grégoire Olivier, secrétaire général de PSA.

Changer ses process, c'est aussi repenser sa chaîne d'approvisionnement. Faire le choix d'acheter des produits en suivant des chartes de qualité, de respect des écosystèmes et des droits humains impose des innovations en termes d'achat. Par exemple, dans l'agroalimentaire, décider d'acheter des produits exotiques (café, vanille, chocolat...) de manière responsable demande de s'assurer qu'ils sont produits de manière respectueuse de l'environnement et équitable, éventuellement en respectant les normes ou certifications pertinentes. Cela impose de remettre à plat ses process d'achat, en revoyant ses relations

avec les traders, voire en passant des contrats en direct avec les coopératives locales. Cela entraîne une charge de travail supplémentaire, par exemple pour définir les grilles d'analyse ESG pertinentes ou pour réaliser des audits.

### Innover en termes de produit

L'innovation la plus évidente est bien sûr l'innovation produit. Passer la Responsabilité à l'échelle demande pour beaucoup d'entreprises de repenser leurs offres, voire de stopper certains produits à terme pour les remplacer par d'autres. Cet enjeu d'innovation produit est parfaitement intégré dans la compréhension des enjeux par les dirigeants.

Les entreprises leaders cherchent à améliorer la formulation et la composition des produits afin de maximiser leur impact social et environnemental pour toutes les parties prenantes, des fournisseurs de matières premières aux consommateurs finaux.

« Il s'agit désormais de concevoir les projets en pensant le cycle de vie complet, jusqu'à la démolition. » Xavier Huillard, PDG de Vinci.

Pour les produits de grande consommation, le packaging est également un sujet d'innovation majeur. L'an dernier, Nestlé s'est ainsi,

par exemple, fixé un objectif très ambitieux : rendre 100 % de ses emballages recyclables ou réutilisables d'ici à 2025.

Dès lors, cela signifie qu'une part significative des budgets de recherche doivent être dédiés à des enjeux durables. « Nous consacrons de ce fait 60 % de nos dépenses d'innovation au développement durable, et cela ne se réduit pas à la réduction de consommation électrique de notre production. » François Darchis, directeur en charge de l'Innovation et du Développement chez Air Liquide de 2002 à 2019.

L'innovation produit est un levier puissant de développement des entreprises. Au-delà de l'impact à l'échelle sur la Responsabilité, c'est un moyen de développer de nouveaux marchés et d'assurer la croissance de l'activité. Le prisme de la Responsabilité comme levier d'innovation permet de créer de nouvelles opportunités comme le montre le célèbre cas de Essilor. En réinventant son modèle de distribution pour les campagnes indiennes et en proposant des lunettes dont le coût collait au pouvoir d'achat de ses clients, Essilor a réussi à accroître significativement l'accès à la santé visuelle et aux lunettes dans ces campagnes tout en générant de la rentabilité.

« On doit le succès et la solidité de l'activité rural marketing d'Essilor à la créativité de ses équipes : créer des foires, travailler avec les maires pour attirer les clients, vendre des lunettes de vue adaptées à chacun et que l'on garde plutôt que louer des loupes, rapprocher l'usine des clients pour que le coût colle au pouvoir d'achat. Réinvestir tous les bénéfices dans le développement est une vraie garantie de pérennité ! » Xavier Fontanet, PDG d'Essilor de 1991 à 2010.

L'innovation produit est enfin un moyen qui permet de préparer le futur sans remettre en cause du jour au lendemain les fondamentaux de l'entreprise. Tout comme il est clé pour les entreprises de lancer des ventures digitales pour apprendre et intégrer de nouvelles compétences tout en pénétrant de nouveaux marchés et en créant des revenus additionnels, il faut aujourd'hui lancer des ventures responsables. Développer de nouveaux produits permet d'accélérer la transformation, qui aura, à terme, un impact

important sur le modèle économique même de l'entreprise.

### Innover en termes de modèle économique

« Il ne suffira pas de faire mieux ce que l'on a toujours fait. Il convient d'opérer des ruptures dans les modèles d'affaire. Pour Bouygues, cela signifie de concevoir les bâtiments comme des centres de profits c'est-à-dire aptes à générer des recettes annexes associées à la mutualisation et au trading des flux physiques et des matériaux, à la convergence entre le bâti et la mobilité électrique. C'est une révolution ! » Fabrice Bonnifet, directeur développement durable & qualité, sécurité, environnement chez Groupe Bouygues.

Repenser son modèle économique c'est avant tout faire un pari sur le futur en acceptant d'arrêter un certain nombre d'activités.

---

« Repenser nos portefeuilles de crédits, c'est un manque à gagner immédiat, mais c'est un investissement très profitable. Derrière ça, il y a une idée de transformation volontariste de notre modèle économique. Il faut s'obliger à moins financer les sujets qui nous paraissent appartenir au passé de l'humanité. L'exemple le plus fort chez BNPP c'est d'arrêter les investissements dans le gaz de schiste. Ce choix n'est pas rentable aujourd'hui, mais sans cela nous ne pouvons pas être crédibles sur les greens bonds quand on va présenter nos produits à nos clients. » Antoine Sire, directeur de l'engagement d'entreprise de BNP Paribas.

---

## COMMENT ENGIE SE DÉENGAGE DU CHARBON

Un leader européen de la production et distribution d'énergie fossile : voilà comment Engie pouvait se définir il y a encore quelques années. Le secteur industriel du groupe est très émetteur de CO<sub>2</sub> et a des impacts importants sur les écosystèmes des lieux de production. Comment, dans ce contexte, faire passer la Responsabilité à l'échelle ? Revoir de fond en comble le processus de production de l'énergie grâce au charbon n'aurait pas été suffisant : à la fin, le charbon, même produit le plus proprement du monde, sera consommé et émettra du CO<sub>2</sub>.

Avoir un impact à l'échelle exigeait donc une action de transformation profonde, qui allait jusqu'à questionner le modèle économique. C'est ce qu'Engie a enclenché. En quelques années le groupe s'est désengagé de ses actifs de production électrique au charbon, faisant passer la part de l'énergie vendue d'origine charbon

de 15 % à 4 % fin 2019. Engie conserve cependant des centrales à charbon opérées dans des pays où l'alternative n'est pas simple à identifier, comme au Maroc avec la centrale de Safi, ouverte en 2018, qui couvre près de 25 % des besoins en électricité du royaume chérifien.

Cette sortie du charbon, programmée depuis l'arrivée d'Isabelle Kocher à la direction générale d'Engie, engendre une refonte profonde du modèle économique de l'entreprise. Engie repositionne son activité sur le service : un service d'accompagnement des entreprises et des collectivités vers un mix énergétique décarboné. Les clients changent, les produits et services vendus évoluent, tout comme les modalités de rémunération ou d'investissement. Bref tout le modèle historique est remis en question. C'est ce changement radical qui entraîne le plus d'impact.

Dans certains cas, les entreprises devront innover en termes de modèle économique, en particulier si celui-ci n'est structurellement pas aligné avec les enjeux de la Responsabilité.

L'innovation en termes de modèle économique peut prendre deux formes, en fonction des typologies d'entreprises. Une entreprise qui opère aujourd'hui dans un secteur difficile à rendre responsable, comme l'extraction d'énergies fossiles, va devoir repenser son modèle de fond en comble, changer d'industrie, de marché. Une entreprise qui opère dans une industrie moins concernée va devoir aussi innover sur son business model mais continuera à faire « le même métier ».

L'exemple emblématique pour le premier cas en France est sans aucun doute le groupe Total. Avec une consommation de pétrole prévue en décroissance pour les 40 prochaines années si l'on souhaite atteindre la trajectoire 2 °C, Total voit son modèle économique fondamentalement remis en cause. Le groupe innove aujourd'hui en termes de process, en réduisant les émissions de ses ins-

tallations et en luttant contre la pollution. Total innove en termes de produits avec des carburants toujours plus performants. Mais, surtout, Total s'engage dans une innovation profonde en termes de business model. En changeant sa raison d'être (« Devenir la major de l'énergie responsable ») et en annonçant des investissements très importants dans les énergies vertes, ce qui revient à faire un nouveau métier et à créer de nouvelles business units. Cela va jusqu'à l'engagement du groupe dans la préservation des forêts, avec la création d'une business unit spécifique dotée de 100 millions d'euros d'investissement par an.

L'innovation se positionne au cœur de la stratégie de la transformation responsable des entreprises car devenir responsable à l'échelle exige de changer en profondeur. Pour y arriver, embarquer l'entreprise sera clé.

## CONSTRUIRE L'ENTREPRISE DE DEMAIN NÉCESSITE D'EMBARQUER TOUTES LES ÉQUIPES DANS LA TRANSFORMATION

À l'instar du digital, transformer une entreprise en mettant la Responsabilité au cœur de sa stratégie nécessitera de changer en profondeur les comportements et habitudes des employés.

---

« Nous avons fait notre révolution environnementale comme nous avons fait notre révolution digitale. Nous avons suivi exactement le même processus, en sonnant la mobilisation générale sur des enjeux qui nous semblaient si clefs pour le futur. »

Jean-Paul Agon & Alexandra Palt,  
L'Oréal.

---

« La dimension humaine est fondamentale. Il faut une boussole très forte et très claire pour tout le monde. » Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric.

Ainsi, au-delà des indicateurs de performance qui permettent de fixer de nouveaux objectifs, il faut intégrer ces enjeux en profondeur dans le comportement des salariés. Il ne s'agit pas d'ajouter une nouvelle contrainte ou un nouvel objectif à atteindre. Il s'agit de transformer le contexte général des employés pour que ces derniers fassent de la Responsabilité la solution naturelle. Pour cela, il faut que toute l'entreprise encourage et promeuve un comportement durable à travers des formations, des valeurs affichées, des décisions fortes du top-management et des ressources à disposition.

« L'enjeu, selon moi, c'est de quitter les KPIs, souvent trop réducteurs et partiels, pour entrer plus profondément dans les attitudes, pour intégrer ces enjeux aux comportements. Du coup, le choix des hommes est clé, et il faut établir des règles de comportement à tous les échelons : ce que l'on fait et comment, sachant que tous les moyens ne sont pas bons. » Serge Weinberg, Président du conseil d'administration de Sanofi.

« Tout le challenge consiste à ouvrir le capot de l'entreprise et dire aux équipes que tout ce que nous avons mis en place dans l'ancien monde, il faut aujourd'hui le déconstruire. Cela implique de déconstruire les comportements humains en même temps que les process. C'est un travail de longue haleine ». Patricia Plas (directrice des affaires publiques) et Céline Soubranne (directrice RSE), Axa.

## EN INDE, BNP PARIBAS ÉTUDIE UNE NOUVELLE RÉVOLUTION VERTE

L'État d'Andhra Pradesh, en Inde, compte près de 50 millions d'habitants. Dans cette région, l'utilisation intensive de pesticides chimiques coûteux avait fragilisé économiquement de nombreux agriculteurs tout en dégradant l'environnement. Le gouvernement local a donc décidé de mettre en place un objectif ambitieux : convertir, d'ici à 2024, la totalité des 6 millions d'agriculteurs de l'État au « Zero Budget Natural Farming », utilisé aujourd'hui par seulement 160 000 d'entre eux. Cette technique capitalise sur des techniques traditionnelles d'agriculture pour éliminer les

intrants non naturels (notamment les engrais et les pesticides), permettant de réaliser des économies et de limiter l'impact environnemental tout en conservant une productivité importante. BNP Paribas, en s'alliant avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, le Centre international pour la recherche en agroforesterie, pour rechercher des solutions de financement et des investisseurs, contribue à cette transition d'une dépendance très forte à des intrants externes à une agriculture quasi-autonome.

Il faudra également de nouvelles compétences, capables d'appréhender ces enjeux. *« Le déploiement des compétences à tous les niveaux est indispensable si nous souhaitons que la Sustainability diffuse à l'intérieur du groupe. »* Sylvie Préa, directrice de la Responsabilité sociale et environnementale, et Annick Jager, directrice stratégie et transformation RSE, Société Générale.

### CONSTRUIRE L'ENTREPRISE DE DEMAIN NÉCESSITE D'EMBARQUER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Pour réussir demain, dans un monde où la Responsabilité est la nouvelle boussole, au-delà des parties prenantes internes, il faudra embarquer l'ensemble des parties prenantes externes dans sa démarche.

Les grandes entreprises ont un rôle crucial à jouer : autour d'elles gravitent des centaines d'entreprises. Elles doivent donc se comporter en leader, et embarquer toute leur chaîne de valeur pour avoir des impacts à grande échelle.

*« 70 % de la valeur générée par Schneider est faite par nos partenaires, fournisseurs et distributeurs. Il faut adopter des standards communs,*

*avec des indicateurs clairs. »* Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric.

*« L'ensemble de l'écosystème, en amont et en aval, doit se transformer. Et en tant que leader de l'industrie, c'est notre responsabilité de mener et d'entraîner l'ensemble de transformation. Par exemple, nous dépendons beaucoup du développement de matériaux bas carbone en amont des filières ciment et bois. Seuls des coûts compétitifs pourront permettre un déploiement à l'échelle. »* Astrid Panosyan, directrice générale fonctions centrales, et Clément Jeannin, directeur du développement durable d'Unibail Rodamco Westfield.

Embarquer sa chaîne de valeur nécessite de soutenir ses parties prenantes en termes de pratiques et de méthodologies mais également financièrement, afin de lisser le coût de la transition vers des pratiques responsables. Ces financements peuvent se faire à travers des véhicules innovants, embarquant tout un écosystème, y compris l'État, comme le montre l'exemple de Danone : *« Cette démarche peut être financée par des véhicules innovants tel que celui que nous avons développé pour la transition agricole. Ainsi, en associant public et privé, avec 50 millions du*

## MICHELIN, PIONNIER DU CAOUTCHOUC DURABLE

L'approvisionnement responsable en caoutchouc est l'un des enjeux les plus stratégiques pour Michelin. L'industrie tout entière rencontre en effet des difficultés à assurer un approvisionnement respectant les écosystèmes naturels et les producteurs locaux. Face à ce défi, Michelin a publié en 2016 sa « politique de caoutchouc naturel responsable ». Le groupe s'est ensuite allié au WWF pour créer un effet d'entraînement au sein du secteur, en particulier de l'amont de la filière. Cette dynamique a contribué à la création, en 2019, de la Plateforme Internationale pour un Caoutchouc Naturel Durable, dont la mission est de transformer à grande échelle les pratiques d'achat et de production. Cette plateforme regroupe les différents types

d'acteurs de la chaîne de valeur, avec le WWF et Michelin comme membres fondateurs.

Le second axe du partenariat porte sur un projet pilote pour l'évolution de la culture et du marché de l'hévéa et la lutte contre la déforestation en Indonésie. Installé sur un territoire dégradé mais encore riche en biodiversité, ce projet a déjà permis de protéger une zone de près de 10 000 hectares adjacente au parc national, essentielle à la survie des éléphants et orangs-outans qui peuplent cette zone. Il a également entraîné la création d'un programme de concertation et d'inclusion des communautés locales.

Ministère de la Transition Écologique et Solidaire et du Ministère de l'Agriculture d'une part et 450 millions d'un groupe d'investisseurs mené par Danone d'autre part, nous finançons des projets sur la base de résultats avec les agriculteurs. C'est un véritable contrat avec l'agriculteur, basé sur l'atteinte d'objectifs responsables qui déclenche l'octroi de fonds. » Emmanuel Faber, PDG de Danone.

Au-delà de sa chaîne de valeur, la Responsabilité impose de travailler avec ses concurrents pour définir des standards communs et arriver à une « licence to operate » globale pour l'industrie.

---

« Il faut que l'industrie du pneumatique s'exprime collectivement sur ces sujets : c'est beaucoup plus puissant que la prise de parole d'une seule entreprise. Sur des sujets d'intérêt commun, il faut apprendre à coopérer avec nos concurrents : c'est ce que j'appelle la "coopétition". » Florent Menegaux, PDG de Michelin.

---

Les entreprises doivent donc apprendre à travailler avec leurs concurrents sur des sujets d'intérêt commun, et définir de nouveaux standards partagés avec l'ensemble de l'industrie. Ce qui pose une question stratégique : faut-il partager certaines innovations, qui pourraient donner un avantage compétitif mais qui, partagées avec les autres acteurs, auraient davantage d'impact ?

Au-delà de la concurrence, pour avoir de l'impact il faut travailler avec un écosystème élargi : tissu économique local, start-ups, monde académique et société civile. Chaque entreprise ne doit plus travailler en vertical, mais allier ses solutions avec d'autres pour arriver à proposer une solution qui maximise

l'impact pour le plus grand nombre de parties prenantes.

« Quelque chose que nous avons appris de nos initiatives, c'est la notion d'écosystème. Nous avons désormais une petite flotte de taxis à hydrogène, afin d'en prouver la solution. Les taxis ne sont qu'une pièce du puzzle. Il faut penser le réseau d'approvisionnement, la maintenance, etc. » François Darchis, directeur en charge de l'Innovation et du Développement chez Air Liquide de 2002 à 2019.

« Nous sommes dans le peloton de tête en matière de Responsabilité sociale et sociétale du fait de la forte décentralisation de nos activités : elles s'inscrivent dans des territoires, où nous privilégions une grande proximité avec les acteurs de terrain locaux. Cet écosystème, c'est comme un massif de corail : les liens sont permanents avec les autres habitants. »

Xavier Huillard, PDG de Vinci.

Dans un contexte où les entreprises souhaitent maximiser leur impact sociétal global, il leur est impossible d'internaliser toutes les compétences nécessaires : nouer de nouveaux partenariats, sur des sujets spécifiques, s'avère dès lors clé pour avoir de l'impact à grande échelle.

#### NOTE

1. Autorité Européenne des Marchés Financiers

# HUIT ENSEIGNEMENTS POUR RÉUSSIR SA TRANSFORMATION RESPONSABLE

## Se doter d'une raison d'être

La raison d'être est la première pierre à poser pour une transformation responsable, dans la mesure où elle devient le référentiel auquel toute l'entreprise peut se rattacher pour instruire ses arbitrages et poser ses choix. Elle exige une réflexion de l'entreprise sur les domaines économique, sociaux et environnementaux qui sont pertinents pour elle. Cette réflexion sur les domaines de matérialité permettra à l'entreprise de se concentrer sur les sujets sur lesquels elle peut avoir l'impact le plus fort.

## Considérer la performance comme holistique, intégrant les dimensions financières, humaines, sociales et environnementales

Pour être responsable, la performance doit être holistique. Considérer le résultat économique comme seule mesure de la performance d'une entreprise est désormais insuffisant. Dès lors, la stratégie elle-même devient holistique : il s'agit d'y incorporer les enjeux environnementaux et sociaux, et de faire des choix radicaux en se basant sur des scénarios en rupture (ex : supprimer tous les produits plastiques, atteindre la neutralité carbone). Ces scénarios doivent permettre de se fixer des objectifs à long terme et de remettre en question complètement le modèle économique actuel.

## Capitaliser à court terme sur les avantages compétitifs et les solutions existantes pour lancer des « no regret moves »

Certaines initiatives permettent de capter rapidement la valeur économique de la Responsabilité en utilisant des solutions existantes : réduire les fuites de méthane lors du transport du gaz naturel, réduire la quantité de packaging utilisé pour ses produits, adopter des solutions d'efficacité énergétique dans ses usines... Ces initiatives réduisent l'impact négatif de l'entreprise sur son environnement et lui permettent également de réduire ses coûts. Au-delà de ce double impact, elles permettent d'embarquer investisseurs et employés pour les convaincre qu'il existe un véritable business case de la Responsabilité.

## Investir dans la réinvention des processus, des produits et du modèle économique

L'innovation est la clé pour assurer un passage à l'échelle des enjeux de Responsabilité. Sans innovation, les améliorations ne seront qu'incrémentales. L'innovation n'est pas que technologique, elle se situe dans le modèle opérationnel, dans la re-conception des produits et dans le modèle économique. Indispensables, ces innovations exigent de mobiliser des ressources tant financières

qu'humaines. Les innovations seront les principaux leviers de différenciation, car elles donneront un avantage compétitif sur les marchés existants et permettront aussi d'ouvrir de nouveaux marchés.

## Engager la conduite du changement pour modifier les comportements en profondeur

Innover, changer son modèle économique, son modèle opérationnel implique de nouvelles compétences et de nouveaux comportements au sein de l'entreprise. Faire passer la Responsabilité à l'échelle est en réalité une transformation de grande ampleur de l'entreprise qui nécessite un effort important d'accompagnement du changement, de formation et d'éducation : l'impulsion initiale est donnée par le PDG mais ce sont les collaborateurs qui doivent en prendre le relais pour réaliser des impacts à grande échelle.

## Adopter et mettre en œuvre un suivi complet des actions et résultats liés à la Responsabilité

Au-delà de l'accompagnement du changement, c'est tout un contexte d'entreprise qu'il s'agit de faire évoluer. Aujourd'hui de nombreuses entreprises peinent à embarquer leurs salariés dans l'effort de transformation par manque de conviction, mais aussi parce que la Responsabilité est perçue comme une dimension qui s'ajoute aux couches de reporting sans se traduire par des gains d'efficacité. Il est donc nécessaire que ces sujets soient suivis et mesurés, au même titre que les sujets stratégiques traditionnels, et incorporés dans la rétribution des collaborateurs.

## Intégrer l'écosystème au cœur de la démarche responsable

Dans la mesure où l'objectif de la transformation responsable est de maximiser l'impact sociétal global, il est tout d'abord essentiel d'inclure les parties prenantes externes à la gouvernance de l'entreprise. Ensuite, l'entreprise doit embarquer avec elle dans sa transformation les acteurs en amont et en aval de sa chaîne de valeur, à la fois pour avoir davantage d'impacts et pour faire évoluer les

pratiques de l'industrie dans son ensemble. Ce dernier élément est clé : l'entreprise ne doit pas uniquement viser son impact propre mais collaborer avec l'ensemble des acteurs de son industrie, y compris ses concurrents, pour réfléchir et définir ensemble des nouvelles normes et standards. Enfin, l'entreprise devra s'intégrer et interagir avec des écosystèmes et des partenaires nouveaux : cela est crucial pour réussir à innover.

## Communiquer pour éduquer

Auparavant liée à des enjeux de conformité, la communication sur la Responsabilité doit changer de dimension : les entreprises devront communiquer pour faire de la pédagogie et éduquer leurs écosystèmes. Au fur et à mesure que la Responsabilité transformera leurs modèles économiques, et dès lors leurs manières de faire, leurs produits ou encore leurs prix, communiquer pour éduquer deviendra un véritable levier de création de valeur.

# CONCLUSION

La vague responsable n'est pas un effet de mode. La pression de la jeune génération incarnée par les étudiants du Manifeste qui ont préfacé ce rapport, les appels des scientifiques, et un mouvement sociétal plus large entraînent les entreprises dans une profonde transition. D'un point de vue stratégique, cette transition rebat les cartes ; elle remet en cause les avantages compétitifs établis et ouvre de nouvelles opportunités.

Par le passé, cette démarche de Responsabilité des entreprises a parfois été décriée comme un pur exercice de communication, déconnecté des impacts réels de l'activité économique. À l'inverse, nous constatons que les entreprises rencontrées sont sincères dans leur démarche. Et au-delà de ces bonnes intentions, les entreprises françaises se sont déjà mises en mouvement. Elles contribuent à inventer le modèle de performance intégrée du futur, en plaçant les dimensions RSE au cœur de leur stratégie et en suivant leurs progrès au travers d'indicateurs de performance environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Les entreprises avancent encore prudemment, afin de préserver leur modèle d'activité. De même, d'autres parties prenantes s'impliquent de façon croissante : les États, les investisseurs, les institutions internationales, les ONG, le monde académique et chacun de nous à titre individuel. En France comme à l'étranger, le besoin d'éducation reste important : nous souhaitons tous laisser à nos enfants un meilleur monde, mais nous devons encore comprendre et accepter les changements de comportement que cela induit.

Le mouvement est déjà lancé et il sera beaucoup plus rapide qu'on ne le pense, et surtout irréversible. La réaction à l'urgence climatique est en train de provoquer le premier grand passage à l'acte collectif, elle devra ensuite être étendue à la crise environnementale dans son ensemble : biodiversité, ressources rares, eau douce, océans, etc. Et cette transformation ne pourra se faire que dans un cadre social apaisé reposant sur une répartition équitable des ressources.

Aujourd'hui, les acteurs économiques du monde entier se mobilisent. Ainsi, tout récemment, le patronat américain réuni au sein de la Business Roundtable a modifié sa définition de l'entreprise pour intégrer l'objectif de création de valeur à long terme pour l'ensemble des parties prenantes, au-delà de l'objectif traditionnel de maximisation du profit actionnarial.

Les entreprises françaises sont en avance. Préserver cette avance implique de maintenir le cap, d'accélérer et de passer à l'échelle. C'est l'opportunité de saisir de nouvelles opportunités de marché et de développer une capacité à influencer et établir les nouveaux standards de comportement et de régulation. Les pouvoirs publics doivent à leur tour donner le cap pour accélérer la transition, et la rendre plus juste.

Comme dans toute période de transition, il y a des hésitations, des incertitudes, il y aura des perdants et des gagnants. Mais le sens de l'histoire est clair. Auguste Comte définit le stade le plus avancé de l'esprit humain

comme celui consistant à « *voir pour prévoir, à étudier ce qui est afin d'en conclure ce qui sera, d'après le dogme général de l'invariabilité des lois naturelles* ». Ces lois naturelles n'ont jamais été aussi claires : les équilibres fondamentaux de notre planète sont menacés, et il n'y a pas de planète B. Les entreprises capables d'agir dès maintenant pour réconcilier l'urgence du moment avec le temps long contribueront à façonner l'économie durable, et en seront les premières bénéficiaires.

Au BCG, en tant qu'acteur de l'économie française, nous nous devons aussi de participer à cet effort collectif par une contribution au débat, une réflexion sur notre propre modèle, et la mise à disposition de notre savoir-faire en matière de stratégie et de transformation, pour accompagner les entreprises.

**Michel Frédeau, Directeur Associé au BCG Paris**

# POUR ALLER PLUS LOIN

Le BCG publie régulièrement d'autres rapports et articles sur des sujets connexes à la Responsabilité susceptibles de vous intéresser.

## **Flipping the Script on Climate Action**

Un article du BCG, septembre 2019

## **A Circular Solution to Plastic Waste**

Un rapport du BCG, juillet 2019

## **What Companies Can Learn from World Leaders in Societal Impact**

Un rapport du BCG, avril 2019

## **Pulse of the Fashion Industry 2019 Update**

Un rapport Global Fashion Agenda, Sustainable Apparel Coalition et BCG, mai 2019

## **Tapping the Business Benefits of Sustainable Water Investments**

Un article du BCG, décembre 2018

## **The Economic Case for Combating Climate Change**

Un rapport du BCG, septembre 2018

## **It's Time to Plant the Seeds of Sustainable Growth in Agriculture**

Un rapport du BCG, septembre 2018

## **The Role of Green Projects in Scaling Climate Investments**

Un article du BCG, février 2018

## **Ten Steps Toward the Circular Economy**

Un article du BCG, février 2018

## **Total Societal Impact: A New Lens for Strategy**

Un rapport du BCG, octobre 2017

## **The Economic Imperative to Revive Our Oceans**

Un article du BCG, juin 2017

## **How to Create and Sustain Financial Inclusion**

Un rapport du BCG, avril 2017

# CONTACTS

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

**Michel Frédeau**  
*Directeur Associé au BCG Paris*  
Fredeau.Michel@bcg.com

**Marie Humblot-Ferrero**  
*Directrice Associée au BCG Paris*  
Humblot-Ferrero.Marie@bcg.com

**Francesco Bellino**  
*Directeur Associé au BCG Paris*  
Bellino.Francesco@bcg.com

**Adrien Portafaix**  
*Directeur TSI/Sustainability au BCG Paris*  
portafaix.adrien@bcg.com



© Boston Consulting Group 2019. All rights reserved.

For information or permission to reprint, please contact BCG at [permissions@bcg.com](mailto:permissions@bcg.com).

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit [bcg.com](http://bcg.com).

Follow Boston Consulting Group on Facebook and Twitter.

**BCG**