

LA RSE, UN MOTEUR D'INNOVATION & DE TRANSFORMATION POUR LES ENTREPRISES

AVIS D'EXPERT



Corinne GRIGNAN-OLLIVIER, Directrice Conseil | Keyrus Management



Hari MANANTSOA, Consultante | Keyrus Management



DES CHIFFRES DE PLUS EN PLUS ALARMISTES... MAIS UNE ÉVOLUTION SIGNIFICATIVE DES MENTALITÉS

- De nombreuses espèces sont en voie de disparition au point que l'on parle de la « 6^e extinction de masse ». ¹
- Plus de 6 milliards de tonnes de déchets plastiques ont été accumulés depuis 1950 et moins de 10% ont été recyclés... Un nouveau continent a vu le jour sur les océans, constitué de ces seuls déchets plastiques.
- La consommation de l'humanité dépasse de 70% les ressources disponibles. Le jour annuel du dépassement qui était au 1^{er} octobre en 1998 a avancé au 2 août en 2018 ! ²
- Plus de 80% de la production mondiale d'énergie reste basée sur des combustibles fossiles. La consommation annuelle d'énergie continue d'augmenter, portée notamment par le secteur des nouvelles technologies qui représente entre 6 et 10 % de la consommation mondiale d'électricité selon les estimations, avec une tendance haussière de 5 à 7 % par an.
- Si les émissions de gaz à effet de serre ont été stabilisées de 2014 à 2016, les émissions planétaires ont de nouveau augmenté de 2% en 2017 (de même en France). Or, pour que nous restions dans le cadre de l'accord de Paris, il faudrait qu'elles baissent de plus de 2% par an... ³

Mais, lueur d'espoir, la prise de conscience collective est là :

- un objectif de 100% de plastiques recyclés en France d'ici 2025 ;
- plus de 29 000 étudiants des grandes écoles françaises ont signé le manifeste pour un réveil écologique démontrant ainsi leur souhait de ne travailler que pour des entreprises responsables ;
- une « quête de sens » qui se développe dans les actes d'achat et les modes de consommation qui évoluent : les ventes de produits bio ont augmenté de plus de 20% depuis 2015, et celles des produits équitables de plus de 42,8%. ⁴

UN IMPÉRATIF D'ACTION

Face à ces constats, à l'urgence sociale et environnementale, à la quête de sens et aux valeurs des citoyens et des « Consomm-Acteurs », les entreprises se trouvent désormais face à un **impératif d'action**. Elles n'ont plus d'autre choix que de se mettre en mouvement pour donner vie à la notion « **d'entreprise citoyenne** », maîtrisant ses « **empreintes** » et contribuant aux enjeux et défis auxquels font face les citoyens, les États et les organisations internationales.

Le **cadre réglementaire** est là avec la loi NRE (2001), la loi Grenelle 2 (2010), la loi sur la transition énergétique (2015), et la loi sur le devoir de vigilance (2017) pour les très grandes entreprises. Au-delà, des normes et initiatives viennent les compléter : norme ISO 26000, Pacte Mondial, Global Reporting Initiative, principes de l'OCDE, référentiels sectoriels... Enfin, des communautés et labels sont venus compléter le paysage des démarches RSE en entreprise : « charte de la diversité », « tourisme et handicap », label « Lucie », etc.

Beaucoup d'éléments de référence pour les entreprises, mais surtout : le caractère inéluctable de la mise en place d'une démarche RSE nécessite un **engagement intègre et cohérent** pour répondre aux enjeux sociaux et sociétaux et assurer leur **pérennité à moyen et long terme**.

Et **toutes les entreprises sont concernées, des start-ups aux grands groupes**, en passant par les PME et ETI, chacune à sa mesure. La RSE amène à **dépasser une réflexion court-termiste**, et à mettre en place des actions sur le long terme qui engagent les entreprises. Bien sûr, les grands groupes sont en tête des démarches initiées, mais il est intéressant de noter que les PME familiales sont enclines à mettre en place une démarche RSE car elles sont **territorialement ancrées** et raisonnent sur le long terme autour de l'idée de **transmission**.

¹ https://www.lemonde.fr/planete/article/2015/06/20/la-sixieme-extinction-animale-de-masse-est-en-cours_4658330_3244.html

² <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/pollution/isr-rse/le-chiffre-plus-de-6-milliards-de-tonnes-de-dechets-plastiques-accumules-depuis-1950-144707.html>

³ https://www.francetvinfo.fr/monde/environnement/cop24/les-emissions-de-co2-ont-augmente-de-plus-de-2-en-2018_3086085.html

<https://reporterre.net/Les-emissions-mondiales-de-CO2-ont-de-nouveau-augmente-en-2018>

⁴ <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/marketing-vente/0211814713831-le-marche-francais-de-l-alimentation-bio-a-bondi-de-20-en-2016-306420.php>

<https://www.consoglobe.com/le-commerce-equitable-toujours-en-progression-cg>

LA RSE COMME PROJET GLOBAL DE TRANSFORMATION

Face à cet impératif d'action collectif, notre conviction est que la réponse des entreprises doit être celle d'un **projet global de transformation** qui les engage profondément dans leurs responsabilités :

- sociales, dans la relation et la valeur créées avec et pour les collaborateurs et les clients,
- sociétales, dans la prise en compte des impacts de leurs produits et services sur la société dans son ensemble ou sur des communautés plus locales,
- environnementales, dans la minimisation de la consommation de ressources et des pollutions générées.

Un tel projet de transformation signe un engagement ferme de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses actionnaires, de la société, et constitue bien évidemment un **projet stratégique**. Cette transformation exige d'être structurée autour d'une **vision**, avec une gouvernance bien établie, et la garantie de la **transparence et la cohérence** entre l'engagement et l'action.

Il en va de la capacité de l'entreprise à **embarquer l'ensemble des parties prenantes** dans la **construction de ce qu'elle sera demain**, autour d'une nouvelle offre de valeur qui rééquilibre l'économique et sa triple responsabilité telle que précédemment évoquée.

MOTEUR D'INNOVATION

Impensable – et impossible – de se transformer sans innover ! Intégrer la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise constitue de facto un moteur d'innovation : tant pour le **modèle économique** – pour en limiter les impacts et en faire un modèle « contributif » – que pour le **modèle managérial** et la **gouvernance**.

Il convient désormais pour les entreprises de « **se repenser** » avec deux ambitions :

- se repenser dans une **recherche d'efficacité**, voire de frugalité (le fameux « do more with less ») : réduire sa consommation de ressources, optimiser ses flux logistiques, limiter les déperditions d'énergie, voire produire sa propre énergie... - forcément bénéfique économiquement à moyen et long terme,
- se repenser pour produire une nouvelle offre de valeur (produit ou service) qui s'inscrive dans la durée et la préservation. Il ne s'agit pas juste de faire du « green washing » pour attirer un consommateur devenu plus sourcilieux, mais véritablement d'apporter sa pierre à l'édifice du mieux produire et mieux consommer.

PILOTAGE INTÉGRÉ

Comme tout projet de transformation, celui-ci porte un coût, un **investissement** de départ. Mais à l'heure de la « tolérance zéro » vis-à-vis des acteurs individuels ou collectifs, cet investissement est incontournable pour assurer la pérennité de l'entreprise !

Plus largement, la transformation de l'entreprise doit s'accompagner d'une **évolution de son modèle de pilotage**. La mesure de performance doit s'enrichir, au-delà de la performance économique et de la gestion des risques, par une **mesure de l'empreinte de l'entreprise** – en interne comme en externe – sur l'environnement, de manière sociale et sociétale. Il s'agit véritablement de **rééquilibrer les points de vue** entre les indicateurs économiques d'une part, et la vision de l'entreprise ancrée dans son environnement et consciente de ses impacts d'autre part. C'est une nouvelle forme de « Balanced Scorecard » qui doit voir le jour, avec la difficulté que

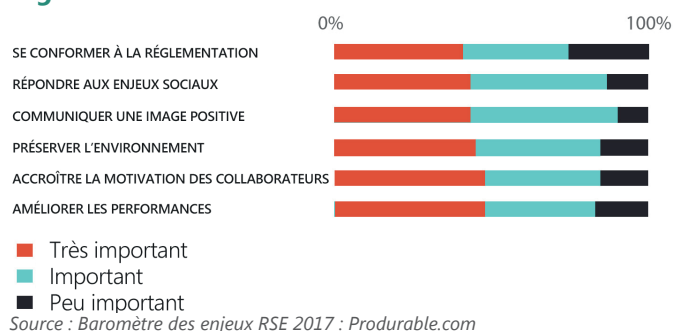
peut représenter non pas la définition en tant que telle de nouveaux indicateurs de mesure d'impacts, mais bien celle de l'**auditabilité** de ces données. La blockchain, pour partie, peut être un moyen de réponse.

Dans tous les cas, cette **vision globale et « intégrée » du pilotage doit être largement partagée** et ainsi **contribuer à la mobilisation** des acteurs autour du projet d'entreprise – en interne, comme en externe.

OÙ EN SONT LES ENTREPRISES & QUELLES SONT LEURS PRIORITÉS ?

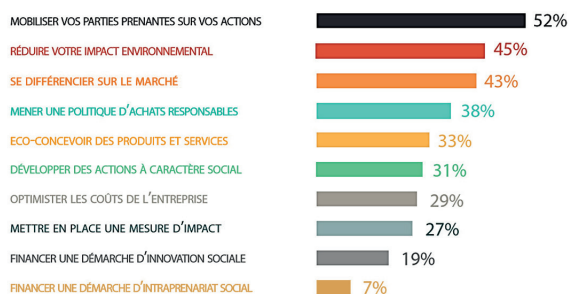
Si le niveau de motivation des entreprises autour de la RSE est plutôt élevé et que la seule conformité réglementaire n'est pas l'aspect le plus important, il reste assez frappant de constater que c'est « l'image positive » véhiculée qui a la plus grande importance – comme si cela ne devait constituer qu'un énième levier marketing ! Heureusement, les enjeux sociaux et environnementaux viennent très vite derrière, avec une vraie préoccupation des grands acteurs économiques sur ces aspects.

Quelles sont les motivations les plus importantes de la stratégie RSE/DD & innovation sociale de votre organisation ?



Si les entreprises ont engagé des actions sur les différentes dimensions de la RSE, celles-ci sont encore assez « silotées », relevant soit du domaine social / sociétal – autour du capital humain et des impacts sociaux, soit du domaine environnemental – principalement pour les entreprises industrielles. Cette vision d'un « projet global de transformation » autour de la RSE n'est pas encore très répandue, même si elle se développe et que les indications des **prochaines priorités** des entreprises vont dans ce sens, notamment avec la **mobilisation de l'ensemble des parties prenantes**.

Dans les 12 prochains mois, quelles seront les priorités de votre entreprise en matière de stratégie RSE ?



Sur les 3 dimensions en tous cas, les entreprises ont d'ores et déjà mis en œuvre une diversité d'actions qui sont autant de contributions à cette responsabilité globale qui est la leur.

SOCIAL / CAPITAL HUMAIN

L'engagement RSE d'une organisation est un **facteur d'attractivité** pour les talents, et de motivation et fidélisation des collaborateurs. Ces derniers ont aujourd'hui besoin de pouvoir s'identifier à leur organisation, d'y trouver du sens et un projet en résonnance avec leurs valeurs. Une corrélation a d'ailleurs été démontrée entre la responsabilité de l'entreprise et l'engagement et la mobilisation du salarié. Une étude a été conduite aux États-Unis par la Rutgers University et il en ressort que les employés engagés, ou travaillant dans des entreprises responsables, sont 2 fois plus satisfaits de leur fonction.⁵

Les entreprises qui l'ont bien compris ont d'abord choisi **d'activer la dimension sociale de la RSE**, en travaillant sur leur propre population – leur capital humain – en prenant des engagements tout d'abord autour de l'intégration, la diversité et l'égalité des chances. De grands pas ont été franchis dans **l'intégration des diversités**, mais beaucoup reste encore à faire. Y compris sur la thématique de l'égalité femmes-hommes pour laquelle, en mars 2019, une cinquantaine de chefs d'entreprises se sont engagés pour renforcer cette égalité quant aux parcours de carrières et aux moyens alloués.

Les entreprises ont aussi reconsidéré leur **responsabilité sur la qualité de vie au travail de leurs employés** : les accords se sont multipliés autour de l'organisation du temps de travail, du droit à la déconnexion, etc. Les **pratiques managériales** également ont évolué, avec la recherche de nouveaux modèles, plus collaboratifs.

Aujourd'hui le spectre des actions RH de la RSE englobe même les notions « **d'employee care** » et de « **bonheur au travail** » avec en premier lieu une réorganisation physique des espaces de travail, mais aussi des initiatives plus sympathiques les unes que les autres pour favoriser l'épanouissement des collaborateurs !

SOCIÉTAL

La validation et l'approbation de la société sont incontournables pour la **pérennisation des activités** de l'entreprise. Il s'agit de prendre conscience des impacts et des interactions de l'entreprise sur la société en général.

Les entreprises peuvent faire bien plus que de se conformer à la législation en vigueur pour anticiper et répondre aux besoins de la société, même dans le cas où ces normes ne sont pas officiellement adoptées par la loi. Ceci peut impliquer, par exemple, le **soutien philanthropique** de programmes bénéficiant à une communauté ou une nation. Dans ce cadre, le dialogue avec les parties prenantes est indispensable pour permettre une minoration des impacts des activités de l'entreprise sur les riverains et la société civile locale, ou mieux encore le **développement d'actions en partenariat qui puissent bénéficier aux acteurs locaux** (par exemple un partenariat avec des producteurs ou des centres de formations locaux). Mais il n'y a pas seulement les entreprises industrielles qui sont concernées.

À titre d'exemple, la multinationale Rio Tinto qui s'est implantée dans le sud de Madagascar pour y extraire lilménite et zircon : l'entreprise devait obtenir la validation de la communauté pour accéder à ces minerais. Une démarche RSE complète a été menée : concertation avec toutes les parties prenantes, recrutement local, approvisionnement local, formation, alphabétisation des femmes, construction d'écoles, et bien d'autres réalisations allant au-delà des standards internationaux d'extraction minière et de la réglementation en vigueur. Ces réalisations en connexion profonde avec la société locale,

accompagnées d'une communication adéquate, ont permis à l'entreprise de s'intégrer et de pérenniser ses activités.

Autre exemple national, l'association Ferme France qui a construit un référentiel pour donner une note « Attentes sociétales » aux produits alimentaires fabriqués et distribués en France (première version présentée en février 2019). L'objectif est de rendre visible les démarches positives et vertueuses menées par l'industrie agroalimentaire afin de répondre collectivement à la demande sociétale de plus en plus pressante sur la biodiversité, la juste rémunération des acteurs, la santé humaine, le bien-être animal, la traçabilité, l'origine des produits, la contribution au bien commun. Ces actions sont menées conjointement entre consommateurs, réseaux d'experts et jury citoyen.

ENVIRONNEMENTAL

Dans ce domaine, les actions les plus souvent menées visent à la **réduction des externalités négatives** de l'entreprise (lorsque la production ou la consommation des biens ou des services nuit à une tierce partie ou à l'environnement). Cela implique différents acteurs : production, achat, recherche et développement, marketing et communication.

La **chaîne de valeur est reconsidérée** avec des actions telles que l'adaptation technique des sites de production, le recyclage systématique, l'engagement vers le zéro plastique, la réduction de la consommation de ressources, et la recherche systématique de substituts de ressources rares ou polluantes.

Il s'agit désormais de **repenser le cycle de vie des produits** en intégrant la notion de seconde vie : quels sont les usages futurs ou alternatifs permettant de limiter les déchets et servir un autre besoin ? Si depuis des années déjà des industries se sont développées sur la base du recyclage, ce phénomène s'est significativement développé. L'exemple de Konica Minolta Business Solutions France allie à la fois environnement et engagement sociétal : la société a lancé un plan « 4 initiatives innovantes pour imprimer mieux » avec comme objectif de donner une seconde vie aux imprimantes ayant réalisé moins de 300 000 impressions. La remise en état de ces imprimantes a été confiée à l'APF France handicap qui est en charge de la remise à neuf des machines.

Enfin, à l'ère du Big Data, de la 5G, des objets connectés, il est indispensable d'intégrer la notion d'économie dès les phases de conception. Les « obésiciels » ont beaucoup fait parler d'eux : il s'agit de logiciels développés et mis sur le marché ultra-rapidement sans prise en compte de leur impact énergétique ou de leur performance. Or, aujourd'hui, avec le **Green IT**, les logiciels ou applications sont conçus et pensés pour minimiser la consommation en énergie. De même, des labels ad hoc sont apparus, comme le Green Code Label.

Compte tenu du développement exponentiel des applications disponibles pour tout un chacun sur son smartphone et de la facture énergétique mondiale associée, cet axe est devenu un levier essentiel sur lequel doivent se pencher tous les concepteurs et développeurs de logiciels !

COMMENT SE LANCER ?

La mise en place d'une démarche RSE doit commencer par un diagnostic qui permettra une « **prise de conscience** » des enjeux et risques réels (matrice de matérialité), des nouvelles opportunités de création de valeur, et des actions déjà réalisées sur lesquelles capitaliser.

⁵ <https://e-rse.net/professionnels-rse-heureux-bonheur-travail-19250/#gs.gyc1bg>
<https://www.inelys.fr/blog-inelys/la-rse-des-avantages-aussi-pour-les-salaries>

Sur cette base, il convient de bâtir le « **projet global de transformation** » de l'entreprise et sa feuille de route fixant les axes prioritaires de cette transformation - sur les trois dimensions (sociale, sociétale et environnementale).

La mise en œuvre de cette transformation doit couvrir le modèle managérial et le modèle économique et s'appuyer sur l'innovation et la « frugalité ». Cette transformation nécessite la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes : elle passe par des pratiques collaboratives étendues, par la communication sur les valeurs et engagements de l'entreprise, et par le sens profond donné aux actions de l'entreprise en interne comme en externe.

Enfin, pour être complètement ancré dans l'ADN de l'entreprise et de chacun de ses acteurs, c'est l'ensemble du **modèle de pilotage** de l'entreprise qu'il faut reconsidérer pour y intégrer ces dimensions clés – sociales, sociétales et environnementales – en complément de la dimension économique. C'est cette vision globale et rééquilibrée qui permettra à l'entreprise d'exercer ses activités dans la durée, au service d'une société et d'un environnement préservés.

C.G-O.

H.M.



À PROPOS DES AUTEURS

Corinne GRIGNAN-OLLIVIER

Corinne est Directrice Conseil, responsable des activités de **Keyrus Management** dans la région ouest. Elle a un parcours mixte de fonctions opérationnelles en Contrôle de gestion et en Conseil où elle intervient depuis près de 20 ans auprès des Directions Générales, Directions Financières et Directions des Ressources Humaines. Elle accompagne les entreprises dans leurs projets de transformation – à la fois en termes d'organisation, de refonte et outillage des modèles de pilotage, de conception et mise en œuvre d'académies digitales et de mobilisation autour de projets fédérateurs.

Convaincue que la RSE est un impératif pour les entreprises et un levier fort de transformation, Corinne intervient notamment autour de la mise en place des dispositifs de pilotage « intégrés » couvrant cette dimension, aussi bien auprès d'acteurs de l'industrie que des services.

Hari MANANTSOA

Hari a rejoint **Keyrus Management** en tant que Consultante, après un parcours mixte de Recherche Scientifique dans le cadre de son Doctorat en Management et de conseil indépendant sur les thématiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Hari a mené des projets RSE en France et à l'international, notamment auprès de Rio Tinto à Madagascar. En tant qu'experte académique, elle est intervenue à l'École Centrale de Nantes (ECN) ainsi qu'à Audencia Business School. Hari dispose ainsi de compétences et d'un savoir-faire éprouvés sur les volets RSE et Développement Durable. En conseil, elle accompagne les entreprises sur ces projets, depuis les phases de diagnostic jusqu'à l'accompagnement de la mise en œuvre des plans d'action.

À PROPOS DE KEYRUS MANAGEMENT

Keyrus Management est le Cabinet de Conseil intégré du Groupe **Keyrus** qui combine des savoir-faire métiers avec des expertises technologiques en matière de gestion de la donnée. Cette complémentarité apporte un différenciateur de valeur et confère à **Keyrus Management** un positionnement unique dans le paysage du conseil.

Keyrus Management aide les entreprises de toutes tailles, aussi bien Grands Comptes que PME, à répondre à leurs besoins accrus de transformation rapide en développant leur agilité et en accélérant l'usage du digital. Le cabinet développe ses activités en France et à l'international en s'appuyant sur le Groupe **Keyrus** spécialiste de la Data et du Digital implanté dans une quinzaine de pays et sur 4 continents.

Plus d'informations sur : www.keyrusmanagement.fr