

RSE PARADIGM21

Etude mai-juillet 2008



La traduction du paradigme du développement durable : “de l’appropriation des intentions stratégiques aux actes opérationnels en RSE”

Dans le cadre du lancement de ses activités, RSE PARADIGM21® a réalisé une étude qualitative auprès d’une quarantaine d’entreprises françaises ayant décidé d’intégrer la dimension Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) dans leurs stratégies de développement.

Cette étude, réalisée entre mai et juillet 2008, a pour objectif d’identifier les facteurs déterminants pour passer “de l’appropriation des intentions stratégiques aux actes opérationnels en RSE”.

Ont accepté de participer à l’étude RSE PARADIGM21® les Directions du Développement Durable de **ABN Amro, Adecco, Aéroports de Paris, Air Liquide, Areva, Banque Populaire, Bouygues, Bouygues Construction, Bouygues Télécom, Carrefour, Casino, Champagne Feuillatte, CIVC, Coca-Cola, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Dexia, EDF, Eiffage, FNAC, France Télécom Orange, Géodis, Keolis, La Poste, Lexmark, Lyonnaise des Eaux, Michelin, Moët & Chandon, Monoprix, Norauto, PSA Peugeot Citroën, Rhodia, SNCF, SPIE, Steelcase, STMicoelectronics, Vinci.**

Ce document a pour ambition de partager la vision du management de la Responsabilité Sociétale et Environnementale que s’est forgé RSE PARADIGM21® au travers de l’analyse des stratégies du développement durable des entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude.

En matière de management, 5 principaux enseignements ressortent de cette étude :

- ▶ L’apparition d’une nouvelle génération de directeurs du développement durable
- ▶ Les déclencheurs : de la volonté stratégique à l’accentuation de la pression externe
- ▶ L’impératif : ‘l’opérationnalisation’ de la démarche de déploiement de politiques DD/RSE
- ▶ L’intégration de la dimension développement durable dans le management au quotidien
- ▶ La prochaine étape : la réponse ‘offre & métier’ aux enjeux du développement durable

Vision du management de la Responsabilité Sociétale et Environnementale



Intégrer la RSE à la stratégie globale de l'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise n'est plus à considérer comme le dernier thème à la mode : l'entreprise doit se mettre en adéquation avec le nouveau paradigme du XXI^{ème} siècle, le développement durable.

Le développement durable s'est imposé comme le cadre de référence à l'ensemble la planète. Ce paradigme imprègne de plus en plus fréquemment les processus de décision dans l'entreprise.

“Le développement durable, nouveau paradigme de l'action collective. Ce paradigme devient une composante essentielle de la stratégie des entreprises” Laurence Tubiana, Directrice de la Chaire Développement Durable de Sciences Po

La prise de conscience de la responsabilité de l'entreprise au regard de l'impact sur l'environnement et la société nécessite de profonds changements de comportements et de nouvelles pratiques du management au quotidien.

La protection de la nature, l'exploitation des ressources naturelles, la transformation des modes de production et de consommation, l'opportunité de concevoir de nouveaux produits et services innovants respectant l'environnement, la non discrimination ou l'égalité des chances... exigent de repenser les objectifs stratégiques et les moyens du développement à long terme.

De l'appropriation des intentions stratégiques en actes opérationnels

Les préoccupations managériales en matière de RSE ont émergé avec les pressions exercées par des acteurs de la société civile (associations de protection de l'environnement, associations de défense des consommateurs, médias...) à la suite des scandales environnementaux (pollutions majeures, préjudices écologiques...), sanitaires (vache folle, grippe aviaire...), financiers (corruption, détournements, compensation...) ou sociaux (recours au travail des enfants...) qui se sont multipliés ces dernières années.

Avec l'évolution des contraintes réglementaires, le recours aux agences de notations extra-financières et le développement de fonds de placement éthiques, les comités de direction ont dû intégrer les enjeux de la RSE à la stratégie globale de l'entreprise.

A la traduction littérale de 'Corporate Social Responsibility' en 'Responsabilité Sociale d'Entreprise', RSE PARADIGM21® préfère 'Responsabilité Sociétale et Environnementale'.

Dans une première phase de prise en compte de la RSE, les actions engagées concernent la mise en conformité des installations industrielles en vue d'une certification et des efforts de communication sur les politiques environnementales et sociétales pour affirmer leurs engagements responsables et redorer leur image de marque.

Dans une deuxième phase, composante-clé du système de management, la RSE a pour effet la mise en œuvre de programmes de transformation d'Entrepreneuriat Responsable pouvant couvrir plusieurs domaines transversaux : environnement, ressources humaines, gouvernance d'entreprise, pratiques commerciales, impact local et citoyenneté.

La première génération de directeurs du développement, pionnière, a démontré, au travers d'initiatives originales, la possibilité de convertir des contraintes réglementaires de développement durable en opportunités de croissance. Initialiser une démarche volontaire de RSE vise à transformer des facteurs de risques en leviers de performance et avantages compétitifs.

La seconde génération de directeurs du développement durable a pour mission d'accompagner leurs comités de direction dans la traduction du paradigme du développement durable : “de l'appropriation des intentions stratégiques en actes opérationnels cohérents et convergents en matière de RSE”.

“Time to get real : closing the gap between rhetoric and reality” Bradley K. Googins, Executive Director, Boston College Center for Corporate Citizenship

La structuration d'une démarche RSE ne peut relever de la seule application d'une méthodologie externe et de la mise en œuvre d'outils de reporting. Elle doit s'ancrer dans la culture de l'entreprise et devenir le cadre de l'action opérationnelle.

Impératif de compétitivité : résolutement orienté RSE

L'élaboration d'une stratégie RSE et l'exécution de programmes nécessitent :

- ▶ une implication forte du management et son soutien dans la durée
- ▶ une actualisation de la façon de penser la performance
- ▶ un travail en étroite concertation avec de nombreuses fonctions (Développement Durable, Directions Métiers, R&D, Achats, Ressources Humaines, Marketing, Communication, ...)
- ▶ la constitution d'un réseau de relais aux différents niveaux de l'entreprise pour le déploiement des politiques RSE



- le partage des bonnes pratiques et le benchmarking sectoriel
- la mesure des progrès accomplis par le suivi d'indicateurs pertinents.

Loin d'être vécues comme des contraintes, les démarches DD/RSE doivent être perçues comme des outils de cohésion interne et de production de sens.

Dans une position identique à celle de la direction de la stratégie, le périmètre de responsabilité de la seconde génération de directeurs du développement durable s'étend de l'analyse des enjeux métiers liés au développement durable, à l'évaluation des risques et des opportunités, à l'évolution des compétences en vue de la réussite du déploiement de démarches transverses DD/RSE jusqu'à l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs de performance économique - environnementale - sociétale et l'appréciation des plans de progrès.

Même si les fondamentaux d'une stratégie DD/RSE sont relativement similaires d'une entreprise à l'autre, la réussite du déploiement de la démarche DD/RSE dépend essentiellement de l'impulsion donnée par le top management, de la nature de l'activité vis-à-vis des enjeux du développement durable, de sa capacité d'innovation, de l'adéquation de la démarche DD/RSE à la culture et aux valeurs intrinsèques de l'entreprise, de la rigueur de la planification du déploiement de la démarche à tous les niveaux hiérarchiques de management et de la mesure effective des résultats dans une démarche de progrès continu.

Dans les entreprises les plus matures, la stratégie DD/RSE n'est plus une démarche menée en parallèle des Plans Stratégiques et Opérationnels : la stratégie DD/RSE fait partie intégrante du processus de planification stratégique de l'entreprise. Ainsi, d'une contrainte réglementaire imposée par la loi NRE qui, au départ, a conduit à communiquer sur les intentions stratégiques, la démarche DD/RSE doit être structurée pour accélérer son déploiement dans les unités opérationnelles ; progressivement les systèmes d'évaluation collectifs et individuels prennent en compte les indicateurs de performances extra-financières. Dans une phase ultime, la dimension DD/RSE est intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.

A l'aune du développement durable, le métier doit être penser différemment. Il faut réinventer les processus, le reporting, le marketing et le management au quotidien en prenant en compte le développement durable. Force est de constater que de plus en plus, ce sont les clients qui challengent leurs fournisseurs ; ce qui n'était pas le cas, il y a encore 2-3 ans. Mais la sensibilité des clients vis-à-vis du développement durable est encore très hétérogène.

Au-delà des mutations technologiques, le développement durable a des conséquences considérables au niveau des métiers et des offres. Avec la RSE, c'est une nouvelle façon de penser le management de l'entreprise dans les années à venir. L'entreprise a l'obligation de se préparer à cette mutation pour passer à une nouvelle économie. Face à la raréfaction des ressources naturelles, l'entreprise est en train de changer d'ère, de business model. Seules, les véritables ruptures technologiques permettent à ce changement de paradigme de s'opérer. La prochaine étape qui est déjà d'actualité dans certains secteurs est la réponse 'offre & métier' aux enjeux du développement durable.

Sommaire de l'Etude RSE PARADIGM21®

L'apparition d'une nouvelle génération de directeurs du développement durable

- Les premières créations de postes avant la loi NRE
- Le profil des pionniers
- L'arrivée d'une nouvelle génération
- Les changements de dénominations
- L'évolution des rattachements hiérarchiques
- L'extension des missions de l'équipe centrale
- Des ressources restreintes en central
- Quelques initiatives sur le volet environnemental
- Quelques initiatives sur le volet social
- Quelques initiatives sur le volet sociétal
- Les modèles référents
- Une réflexion philosophique autour du thème DD/RSE

Les déclencheurs : de la volonté stratégique à l'accentuation de la pression externe

- La conviction et l'impulsion au plus haut niveau
- Le développement durable et la RSE au cœur du métier
- Le respect des obligations réglementaires
- Les exigences nouvelles des clients en matière de DD/RSE
- Les questionnements des investisseurs
- La prise en compte par les jeunes embauchés des critères DD/RSE
- Un facteur déterminant majeur : l'exemplarité du top management

L'impératif : l'opérationnalisation de la démarche de déploiement de politiques DD/RSE

- L'industrialisation de la démarche DD/RSE

- La (re)formulation des enjeux et des axes prioritaires
- L'intérêt d'une Charte DD/RSE et d'une annonce officielle du lancement
- Les principes de gouvernance de la fonction DD/RSE
- Les variantes dans les réseaux de correspondants
- La mise en place de structures de coordination dédiées DD/RSE
- L'initialisation d'une démarche de progrès continu : la Score Card DD/RSE
- L'implication forte de la fonction achats
- Le rôle peu moteur de la fonction ressources humaines
- Un déploiement à l'international à plusieurs vitesses

L'intégration de la dimension développement durable dans le management au quotidien

- Un rythme différent par rapport à l'échéance annuelle
- L'indispensable déclinaison des plans d'actions au niveau des entités opérationnelles
- La nécessité du choix d'indicateurs de performance pertinents
- Les difficultés de mise en place d'un processus de reporting fiable
- Les bienfaits de la certification du rapport DD/RSE et de la notation extra-financière
- L'intégration progressive des objectifs DD/RSE dans les systèmes d'évaluation de la performance
- La fin des grands programmes de formation - sensibilisation
- La tendance à la fusion des rapports d'activité et de développement durable
- Le frein principal : la focalisation du management intermédiaire sur les objectifs à court terme
- L'obligation d'une communication interne soutenue
- La faible systématisation du dialogue avec les parties prenantes

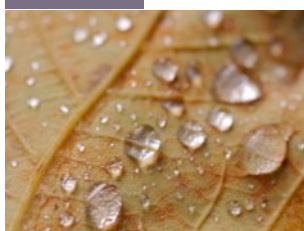
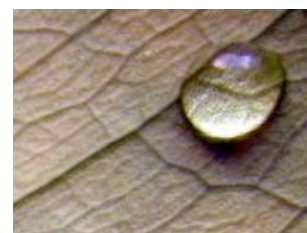
La prochaine étape : la réponse 'offre & métier' aux enjeux du développement durable

- La mutation vers une nouvelle économie
- De nouveaux comportements de consommation
- Des exemples d'offres en réponse aux enjeux du développement durable
- Du passage d'une offre produit à une offre de services
- Des efforts de formation à entreprendre au niveau des forces commerciales
- D'une préoccupation environnementale à une démarche sociétale

RSE PARADIGM21® Cabinet conseil spécialisé en Responsabilité Sociétale et Environnementale

RSE PARADIGM21®, cabinet conseil en management spécialisé dans la conduite de projets RSE, a pour ambition d'accompagner les comités de direction dans la traduction du paradigme du développement durable : "de l'appropriation des intentions stratégiques en actes opérationnels cohérents et convergents en matière de RSE".

L'offre de services de RSE PARADIGM21® comporte 6 domaines d'intervention : Sensibilisation RSE Séminaires de management ; Intégration des composantes RSE à la stratégie globale ; Organisation transversale de la fonction DD/RSE ; Structuration d'une offre Green ICT ; Cohérence des messages et actions de communication RSE ; RSE & PME.

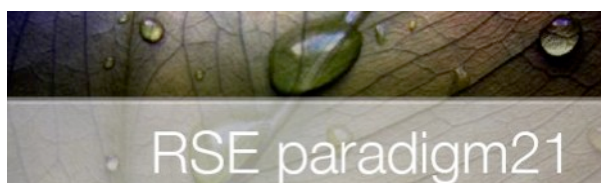


Michel Rios - Fondateur de RSE PARADIGM21®

Docteur en Sciences des Organisations (Paris IX Dauphine), Michel Rios a débuté son parcours professionnel en 1978 par une première expérience structurante de 10 ans chez IBM dans des responsabilités Ventes & Marketing et Planning Management. Depuis 1989, il exerce le métier de consultant.

Pendant 11 ans, il dirige WHATEVER, cabinet conseil en Stratégie & Marketing dans les secteurs des technologies de l'information, spécialisé en industrialisation des offres de services.

Depuis 2000, il intervient en management de transition chargé d'implémenter de nouvelles stratégies de croissance, principalement dans la conduite de projets liés à la restructuration d'organisations, la re-dynamisation du développement commercial ou le management opérationnel de situations complexes de transformation.



RSE PARADIGM21®

63 BIS, RUE DE VARENNE - 75 007 PARIS
TÉL. +33.952.75.75.27 - MOB : +33.607.48.05.78
EMAIL : info.rse@rse-paradigm21.com