



UTOPIES[©]

NOTE DE POSITION

#10 // Avril 2017

**VERS LA RSE 2.0 :
TRANSFORMER LES ENTREPRISES
POUR AVOIR UN IMPACT POSITIF
SUR LE MONDE**



Après une vingtaine d'années de mise en œuvre dans les entreprises, le développement durable est dans l'impasse : pour les observateurs les plus exigeants, il tourne souvent à vide, puisqu'il échoue à résoudre les problèmes planétaires auxquels il ambitionne de répondre. La preuve : si grâce aux efforts des entreprises, il faut aujourd'hui un tiers de ressources naturelles en moins qu'il y a 30 ans pour produire une unité de PIB ou PNB, nos consommations globales de ressources ont doublé sur la même période. Autrement dit, sur la plupart des marchés, l'explosion des ventes, boostée par la croissance économique et l'augmentation de la population, fait plus qu'annuler les progrès réalisés du côté de la production.

I. RSE 2.0 : VERS UNE APPROCHE INTÉGRÉE, QUI TRANSFORME L'OFFRE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

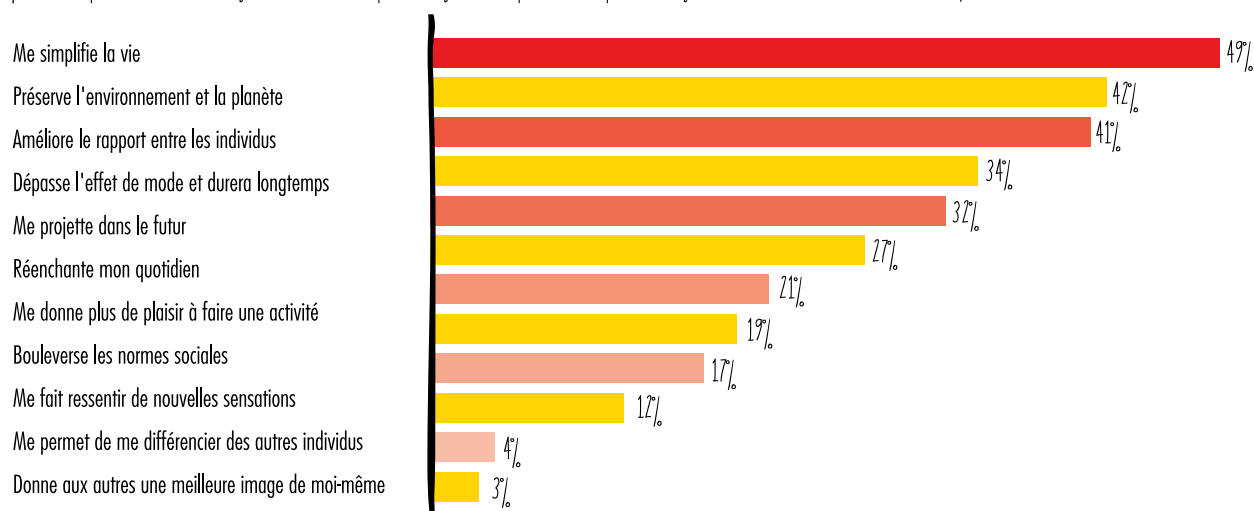
La cause en est simple : cantonnées à la philanthropie, à l'éco-efficacité pour économiser les ressources ou à la conformité réglementaire et au *reporting*, les démarches de développement durable, élaborées dans une approche plutôt défensive, ont surtout visé à prévenir les risques et à limiter les problèmes (pour préserver la « licence to operate » des entreprises)... mais pas vraiment à résoudre des problèmes. Elle sont focalisées sur ce qu'il se passe à l'intérieur de l'entreprise, à savoir les pratiques internes, les systèmes de management « corporate » et les processus de production (pour en minimiser les impacts négatifs)... mais beaucoup moins sur ce qu'il se passe à l'extérieur, au-delà de la barrière de l'entreprise, du côté de l'offre, des produits, de la stratégie commerciale et des marques. Le problème est que, quels que soient les efforts déployés, être moins mauvais ne suffit pas à être bon - et tant qu'on ne change pas l'offre et le modèle économique, la plupart du temps, on ne change pas grand chose. Car avec les outils de mesure de l'impact d'un produit tout au long de son cycle de vie, on sait désormais que la phase d'usage est souvent bien plus importante que la phase de production : ainsi, l'impact climatique du secteur automobile est-il lié

pour 12% aux usines et pour 80% aux véhicules pendant qu'ils roulent – et il en va de même pour un jean, dont 58% de l'impact climatique survient après l'achat par le client (lavage, pressing, repassage et fin de vie). Certes, sur tous les marchés ou presque des gammes « vertes » ou des offres « responsables » ont été lancées, mais elles restent des « niches » avec une ambition commerciale quasi-inexistante et un soutien marketing très faible qui ne leur permet pas de sortir de l'ornière alternative pour alter-consommateurs urbains, aisés et éduqués où elles semblent cantonnées.

Mais les temps changent : 78% des leaders d'opinion européens pensent désormais que les produits responsables doivent être proposés à la place des produits conventionnels, et pas en complément¹. C'est l'avènement de ce que les Anglo-saxons appellent le « choice editing », qui consiste à changer radicalement l'éventail du choix laissé au consommateur – en cessant de vendre les produits inutilement nocifs à la planète ou aux personnes, et en les remplaçant par des alternatives responsables correspondant à ce que les consommateurs attendent d'une innovation.

Les qualités attendues d'une innovation (Opinion Way, 2012. Les Français et l'innovation)

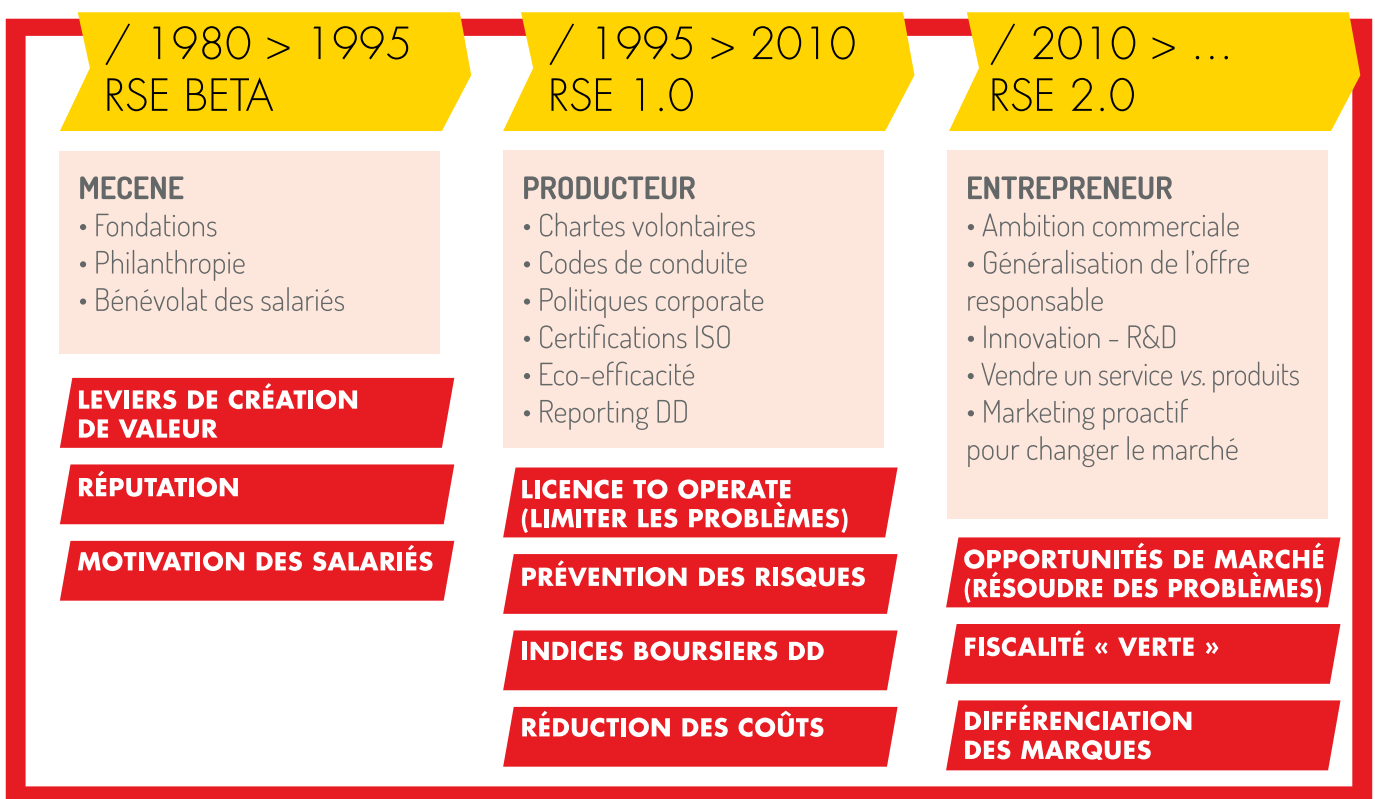
Parmi les phrases suivantes, quelles sont les 3 phrases qui correspondent le plus à ce que vous attendez d'une innovation ?



1 : Etude SustainAbility/GlobeScan, 2012

Et au-delà des pionniers comme Patagonia, des acteurs nationaux majeurs et des grands groupes mondiaux se distinguent par un engagement à transformer la majorité ou l'intégralité de leur offre d'ici à quelques années. C'est la fin des gammes vertes, bio ou équitables, destinées aux seuls consommateurs « bobo » ou LoHaS² : désormais, le développement durable est le premier levier d'innovation, comme l'affirme la Harvard Business Review³. Les leaders de ce mouvement optent pour des choix radicaux et n'ont plus de scrupules à lier explicitement, dans leur discours, le développement durable et les opportunités de business. General Electric et Philips font ouvertement converger leurs objectifs commerciaux et leur engagement à développer des offres vertes, tandis que Marks & Spencer, Nike ou Starbucks affichent des objectifs sur 100% de leur offre. Dans la restauration, alors que McDonald's et Coca-Cola

enregistrent des ralentissements importants de leurs ventes⁴ révélateurs du désamour des consommateurs pour le fast-food, l'enseigne tex-mex Chipotle, qui a placé depuis plusieurs années au cœur de son positionnement un engagement pour une nourriture fraîche, saine et locale, enregistre des taux de croissance à deux chiffres (+17% d'augmentation des ventes en 2013, sans compter les 200 nouveaux restaurants ouverts chaque année). En France aussi, l'enseigne de jardinerie Botanic a décidé d'abandonner la vente des produits phytosanitaires au profit d'une promotion plus large du jardinage biologique, cependant que le repreneur de la CAMIF a redressé avec succès l'entreprise autour d'une offre ciblée sur le "made in France", sur un marché du mobilier dominé par les importations asiatiques à bas coût.



Evolution du développement durable depuis 30 ans : de la philanthropie à la RSE 2.0, vers l'intégration à la stratégie...

Ces entreprises montrent la voie vers des stratégies « business » et développement durable qui ne sont plus développées en silo (la stratégie business ne mentionnant pas le développement durable et la stratégie développement durable ne mentionnant pas les enjeux business) mais enfin intégrées. Elles contribuent ensemble à bâtir la vision d'une entreprise à impact positif, par essence humaniste au sens où l'entendaient les penseurs de la Renaissance comme Erasme ou Pic de la Mirandole : une entreprise à forte utilité sociale et environnementale, avec une stratégie RSE qui n'est plus gérée en marge du business mais bien

intégrée aux activités, une RSE radicale plutôt incrémentale (à la mesure des grands défis de notre temps – pour preuve un nombre croissant d'entreprises alignent leur stratégie sur les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies), une RSE ambitieuse et visible (qui ne reste pas dans les cartons, mais est portée et affichée fièrement par l'entreprise dans sa raison d'être), une RSE ouverte aux parties prenantes voire co-élaborée avec elles, une RSE qui est source d'innovation en interne et en externe, une RSE enfin réconciliée avec le business...

2 : Lifestyle of Health and Sustainability » d'après les études du Natural Marketing Institute, menées dans la plupart de pays développés.

3 : Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation » de Ram Nidumolu, C.K. Prahalad et M.R. Rangaswami, septembre 2009.

4 : McDonald's accuse un recul de - 3,6% et -14,8% pour le CA et les profits en 2014, tandis que Coca-Cola a annoncé un plan d'économies de 3 milliards de dollars jusqu'en 2019 et la suppression de 2000 emplois, soit 2% de ses effectifs.

II. DU « LESS BAD » AU « MORE GOOD » : LA RÉVOLUTION DE L'IMPACT POSITIF

« Un optimiste est quelqu'un qui voit l'opportunité dans chaque difficulté.

Et un pessimiste, c'est le contraire. » *Winston Churchill*

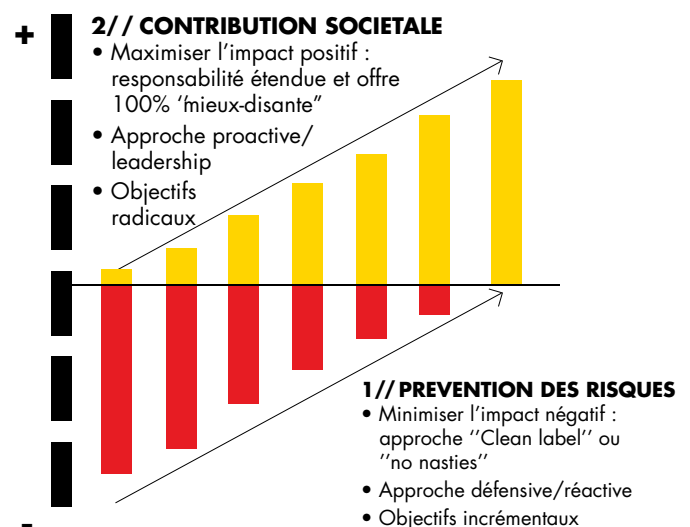
Le parallèle vaut ce qu'il vaut, mais on pourrait aujourd'hui dresser sur la RSE le constat que dressait il y a quelques années Martin Seligman (l'inventeur de la psychologie positive) à propos de la psychologie : depuis plusieurs décennies, 95% des travaux et des efforts sur le sujet portent sur les dysfonctionnements et les problèmes que l'on voudrait prévenir. Le reste, une minorité donc, s'intéresse au versant positif de la chose, à savoir l'étude des forces et des qualités

qui permettent à une entreprise (comme aux individus, en psychologie) de s'épanouir. Comme en psychologie, toujours, l'enjeu est donc désormais de s'intéresser davantage à ce qui marche, aux traits communs des entreprises qui s'attachent, non pas juste à minimiser leurs impacts négatifs (approche « less bad ») mais bien à maximiser leurs impacts positifs (approche « more good »).

Cette révolution de l'approche positive de la RSE est reflétée dans plusieurs tendances actuelles qui ont, de manière tout à fait heureuse, le vent en poupe ces dernières années :

1. D'abord l'intérêt renouvelé pour les questions liées à la raison d'être des entreprises ou au « purpose » des marques. Cette vogue du « purpose » repose de manière très essentielle la question de la raison d'être de l'entreprise, et de l'utilité sociale de ses activités. Avec l'idée que la raison d'être d'une entreprise ou d'une marque ne peut pas se limiter à sa capacité à générer du profit – puisqu'il faut manger pour vivre et non pas vivre pour manger. Selon l'Université d'Oxford et EY, le nombre d'articles publiés à l'attention des dirigeants sur le sujet du "purpose" a été multiplié par 5 entre 1995 and 2016, et a même dépassé depuis 2012 le nombre d'articles publiés au sujet de la RSE et du développement durable. Et l'intérêt des dirigeants suit : selon la Harvard Business Review⁵, 89% des cadres dirigeants pensent qu'une raison d'être puissante améliore la satisfaction des salariés, 84% la résilience de l'entreprise et sa capacité à se transformer, et 80% la fidélité de ses clients. Malgré cela, seuls 46% disent que leur entreprise a formulé une telle raison d'être et 44% disent que ce travail est en cours... Il faut dire que dans le même temps ou presque, l'étude Meaningful Brands de Havas⁶ nous enseigne que la moitié des consommateurs de 34 pays différents ne seraient pas affectés si 74% des marques venaient à disparaître, puisque seules 28% des marques sont vues comme améliorant vraiment la qualité de vie. En tout cas, cette reconquête du sens qui s'opère est très clairement reflétée dans l'émergence de différentes réflexions sur la finalité des entreprises, comme par exemple :

- Le label international B Corp (qui rassemble les entreprises mettant le but lucratif au service de l'intérêt général – voir encadré) ;
- Le mouvement existant en France, à l'initiative de Blanche Segrestin et ses collègues de Mines Paris Tech, autour du statut d'entreprise à « objet social étendu⁷ » (qui propose d'élargir l'objet social des entreprises en inscrivant dans leurs statuts que leurs objectifs, tout en incluant le profit, doivent intégrer d'autres buts - tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, etc.) ;



- Les travaux de Daniel Hurstel, avocat au barreau de Paris et expert de la gouvernance, avec la Fondation pour l'innovation politique sur le sujet du « projet d'entreprise » (l'idée développée dans sa note « Projet d'entreprise : renouveler le capitalisme » est que les entreprises prospères de demain seront celles qui, face à une complexité croissante, auront adopté une gouvernance souple favorisant l'innovation autour notamment d'une modification de leur finalité, d'une prépondérance du projet d'entreprise et d'une responsabilité devant l'ensemble des parties prenantes) ;
- Les pistes esquissées par la B Team initiée par le patron de Virgin Richard Branson, notamment dans le rapport « New Ways of Working » (2015) qui pose cette question du « purpose » comme un facteur-clé de succès des entreprises du futur ;
- Les perspectives juridiques autour de l'Economie Sociale et Solidaire en France ou des Community Interest Companies en Angleterre (forme juridique introduite par le gouvernement dans le Companies Act de 2006, pour proposer un cadre aux structures poursuivant à la fois le profit financier et l'intérêt général, en consacrant leurs bénéfices à des causes sociales et environnementales).

5 : Rapport « The business case for purpose »

6 : Edition 2013

7 : « La Société à objet Social Étendu », presse des mines Edition 02/2015

BCORP : LE BUSINESS QUI PROFITE À TOUS

« Des entreprises qui ne cherchent pas uniquement à être les meilleures du monde, mais les meilleures pour le monde. » C'est avec cette phrase percutante que le label B Corp (B comme Bénéfices) présente la communauté qu'il rassemble et fédère. Né en 2006 aux Etats-Unis, rassemblant aujourd'hui plus de 2000 entreprises dans plus de 50 pays, le label est fondé sur un questionnaire très complet de 200 questions, qui permet à l'entreprise d'obtenir une note sur 200 points (il faut 80 points pour pouvoir demander la certification). Point de différence notable avec d'autres labels, le questionnaire B Corp (qui est développé par l'ONG B Lab, basée aux USA et désormais en Europe) est 100% gratuit, en ligne et ouvert à quiconque veut s'essayer à le remplir. Une certification qui a le vent en poupe, puisqu'aux pionniers internationaux historiques (Patagonia, Ben & Jerry's, Seventh Generation, etc.) sont venus s'ajouter des entreprises cotées (comme Natura, le géant cosmétique brésilien) et de grands groupes mondiaux qui affichent publiquement leur intérêt pour

le label et leur volonté de faire certifier certaines de leurs filiales (c'est le cas de Danone, Unilever, etc.). En France, la communauté a vocation à tisser des liens et à rassembler les 7 familles de la RSE, engagées sur le made in France (CAMIF par exemple), le commerce équitable (VEJA), la consommation collaborative (La Ruche qui dit Oui ou Ulule), l'écologie (Nature & Découvertes ou Bjorg Bonnetterre et Compagnie), la solidarité (Microdon) mais aussi, demain, les entreprises libérées et celles qui renouvellent leur secteur par l'innovation durable (voir par exemple Living School dans l'éducation). A noter : sous le slogan "for profit & for purpose", le mouvement B Corp avance sur deux jambes, puisqu'à la certification s'est désormais ajouté dans certains pays (essentiellement Etats-Unis mais aussi Italie, etc.) un statut légal de Benefit Corporation inscrivant la raison d'être dans les statuts fondateurs de l'entreprise, pour protéger cette mission quelle que soit l'évolution de l'entreprise.

www.bcorporation.net

De manière différente, notons que le mouvement qui se développe un peu partout dans le monde autour du concept d'économie de fonctionnalité rejoint également beaucoup celui du « purpose » : au nom d'un découplage entre la croissance économique et la consommation de biens matériels et de ressources, il consiste en effet à passer de la vente d'un produit à celle d'un service, du matériel à l'immatériel, via des formules de location ou d'abonnement par exemple. Qu'il s'agisse d'un groupe de maisons de retraite invité à considérer en quoi sa raison d'être pourrait être, demain, d'aider à bien vieillir en favorisant par exemple

le maintien à domicile des personnes âgées (plutôt que de se contenter de remplir ses maisons de retraite existantes) ou d'un laboratoire pharmaceutique reconsidérant sa mission « beyond the pill » (au-delà du médicament) autour d'un éventail de solutions (y compris non-médicamenteuses : coaching sportif, nutrition, etc.) permettant de prévenir les pathologies qu'il cible, la question qui se pose pour définir le service rendu par l'entreprise (à travers ses produits et au-delà de ceux-ci) est bien aussi celle du « purpose », et de la véritable nature de sa contribution sociétale...

LA RÉVOLUTION CHEZ FLEURY-MICHON AUTOUR DU #MANGERMIEUX

Un bon exemple de la façon dont le « purpose » vient aux marques est celui de Fleury-Michon, entreprise familiale française chez qui tout a commencé par le lancement en 2014 de la campagne #VenezVérifier sur le produit le plus controversé de la marque : le surimi. Une campagne de transparence sur la politique qualitative engagée par Fleury Michon (suppression des conservateurs et additifs de synthèse, poisson labellisé MSC) qui entraîna une hausse des ventes de 14% sur un marché à -4%. Dans la foulée, Fleury-Michon a fait de cette idée que ses produits n'ont rien à cacher et du #MangerMieux son cheval de bataille : une nouvelle publicité corporate l'affirme fortement, mais aussi un Manifeste (publié fin 2016) avec de nombreuses prises de parole externes, sans oublier les initiatives en matière d'innovation (par exemple : lancement de la première gamme de jambons issus de porcs nourris sans OGM et sans antibiotiques après sevrage, et test d'un jambon sans nitrites, dans un contexte où les labels bio, Bleu Blanc Cœur et Label

Rouge pèsent déjà un tiers des ventes de jambons de la marque) ou au-delà du périmètre « classique » de l'entreprise pour s'engager dans le débat public (lancement d'une opération de crowdfunding #VenezInnover invitant ses clients à investir aux côtés de l'entreprise pour financer des initiatives autour du #MangerMieux, campagne d'interpellation des candidats à la présidentielle sur le sujet, etc.).

Les antibiotiques c'est pas automatique. Même pour les cochons.



« Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, là est votre vocation. »
Aristote

2. Ensuite la propension croissante des entreprises à définir leur stratégie RSE, voire dans l'idéal leur stratégie « business », en la « raccrochant » à des objectifs planétaires de l'humanité,

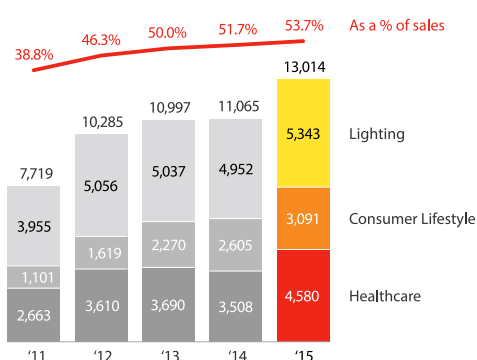
histoire de montrer comment elles apportent leur pierre à cet édifice qui les dépasse. Comme déjà évoqué, l'enjeu pour les entreprises n'est plus seulement de minimiser les impacts négatifs de leurs activités sans modifier en profondeur celles-ci, mais bien d'aligner leur stratégie sur les principes du développement durable, pour maximiser les impacts positifs et les contributions sociétales de ces activités. De ce point de vue, le mouvement récent visant à établir des correspondances entre les stratégies RSE des entreprises et les Objectifs de Développement Durable (ODD), définis en 2015 par les Nations-Unies, est très révélateur. Il faut dire que des analyses prospectives⁸ estiment de toute façon qu'aucun de ces 17 objectifs, qui constituent un cadre universel de référence pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici 2030, ne pourra être atteint à l'échelle mondiale en continuant sur la voie du « business as usual », et ce malgré la prise de conscience croissante des liens entre les questions économiques, écologiques et sociales. Par ailleurs, le secteur privé représente à présent près de 60% du PIB mondial⁹ et on estime que 5000 à 7000 milliards de dollars¹⁰ d'investissements seront nécessaires à la réalisation des objectifs à l'échelle mondiale - une somme dont on sait aussi que les gouvernements seuls ne seront pas en mesure de la mobiliser : le secteur privé sera donc un acteur décisif pour atteindre les objectifs à l'horizon 2030 à condition

d'orienter ses investissements mais aussi ses projets dans ce sens. Or, si 81% des PDG (selon une étude de 2010 menée par le Global Compact et Accenture) estiment désormais avoir intégré le développement durable à leur stratégie (contre 50% en 2009), peu d'entreprises disposent en réalité de stratégies à la hauteur de l'accélération et du changement d'échelle nécessaires pour relever les défis planétaires... mais aussi pour saisir les opportunités liées à ces défis.

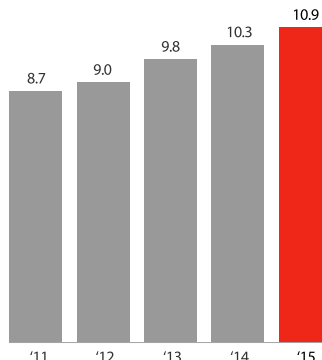
Cela étant, la prise de conscience s'accélère, même si le risque d'un affichage superficiel mettant en lien les objectifs planétaires et les priorités de l'entreprise est toujours présent : une quinzaine de banques néerlandaises, dont ING Direct, Rabobank et Triodos Bank, se sont engagées ensemble et publiquement à contribuer aux ODD avec le Dutch SDG Investing Agenda ; dans le même secteur, le groupe BNP Paribas s'est engagé à 2018 à atteindre 15% de crédits entreprises contribuant strictement à l'atteinte des ODD ; de son côté, le groupe Philips a publié en juin 2016 des ambitions 2020 qui affichent très explicitement l'objectif d'avoir 70% du chiffre d'affaires de l'entreprise provenant d'innovations contribuant positivement à deux ODD (ODD#7 sur l'énergie propre et ODD#12 sur la consommation et la production responsables) ; enfin, le groupe énergétique italien Enel a lui aussi publié un plan stratégique à 2020 organisé sur 4 piliers qui correspondent à 4 ODD, tout comme British Telecom qui présente dans son rapport de développement durable les correspondances entre sa stratégie RSE et les ODD.

« Chaque entreprise a le potentiel de changer le monde, et ne survivra pas si elle ne relève pas ce défi. » Richard Branson

Philips Group
Green Product sales per sector
2011 - 2015 in millions of EUR



Philips Group
Brand value¹⁾ in billions of USD
2011 - 2015



¹⁾ As measured by Interbrand

8 : DNV GL, Avril 2016, "Future of spaceship earth - Will the Sustainable Development Goals be reached?"

9 : Idem DNV GL, Avril 2016, "Future of spaceship earth - Will the Sustainable Development Goals be reached?"

10 : Éric Usher, Directeur de l'Initiative Finance du Programme des Nations-Unies pour l'environnement, 30 Janvier 2017, « Communiqué de presse de l'UNEP »

3. Un autre mouvement de fond est la tendance des entreprises à structurer leur stratégie RSE autour d'objectifs radicaux ou exponentiels, partant du plus haut niveau, plutôt qu'autour d'objectifs de progrès incrémentaux. Comme le dit Mark Bonchek, fondateur de Shift Thinking, « l'approche incrémentale se focalise sur le fait de faire mieux, alors que l'approche exponentielle cherche à faire autrement. L'approche incrémentale se satisfait d'une amélioration de 10%. Alors que l'approche exponentielle cherche le facteur x10. » De toute façon, comme évoqué en introduction, le problème majeur est que les objectifs incrémentaux ne fonctionnent pas : en réalité, ils améliorent l'impact unitaire des produits (ex. quantité de ressources nécessaire par produit) mais restent sans effet sur les problèmes globaux (ex. consommation globale de ressources de l'humanité), qui ont besoin d'objectifs radicaux. Car être moins mauvais ne suffit pas à être bon...

La tendance du « choice editing », déjà évoquée, s'inscrit dans cette logique. Car ce sont avant tout les offres et les stratégies commerciales qu'il nous faut désormais transformer. Des entreprises comme Nike, Starbucks, Marks & Spencer ou Philips sont engagées dans une telle approche de généralisation de l'offre responsable, avec un objectif de 100% des produits portant une garantie de durabilité (idéalement fondée sur des labels mieux-disants, externes et opposables) à un horizon plus ou moins lointain. Philips, déjà évoqué pour ses objectifs ambitieux sur l'innovation « verte », affichait ainsi en parallèle dans son rapport 2015 l'évolution de la part des « ventes vertes » dans son chiffre d'affaires (53,7% en valeur en 2015, en ligne avec l'objectif de 70% fixé pour 2020) et celle de la valeur de sa marque (selon l'étude Interbrand).

Un autre exemple intéressant à ce titre est celui d'Interface, leader mondial des dalles de moquette, pionnier de l'écologie industrielle et engagé depuis 1994 dans un élan alors impulsé par son fondateur Ray Anderson pour atteindre « zéro impact » sur la planète à horizon 2020, avec un fonctionnement intégralement cyclique, calqué sur le fonctionnement des écosystèmes naturels et de l'économie circulaire ! Un challenge pour cette entreprise dont le métier historiquement très linéaire consistait à utiliser des dérivés pétrochimiques non-renouvelables pour les transformer en dalles de moquettes... qui finissaient après quelques années dans les décharges puisque non-



biodégradables et composées de molécules à durée de vie illimitée. Le résultat de cette démarche de longue haleine est qu'en 20 ans, Interface est passé à 50% de ses matières premières bio-sourcées ou recyclées, 87% de réduction des consommations d'eau sur ses sites de production, 92% de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, et à 84% d'énergie renouvelable sur ses sites. Avec, au passage, quelques innovations réellement disruptives qui tranchent très évidemment avec le « business as usual » :

- Depuis 2001 par exemple, le design de certaines dalles s'inspire du biomimétisme et des sols « naturels » (plage de galets, tapis de feuilles mortes, etc.). L'objectif : faire en sorte que l'on puisse disposer les dalles dans n'importe quel sens, avec un résultat toujours harmonieux, comme dans la nature. Résultat : alors que le pourcentage de perte de produit est proche de 12% dans la moquette en rouleaux et de 3 à 4% dans la moquette en dalles traditionnelles, Interface est descendu avec ces dalles à pose aléatoire de 1 à 2%.
- Certains produits ont poussé l'exercice d'écoconception circulaire assez loin, comme Biosfera qui est à 100% fait de fibres recyclées (dont les filets de pêche du projet Net-Works, voir ci-dessous) ce qui divise par plus que deux les émissions de CO₂ liées au produit.
- Enfin, l'entreprise a lancé ces dernières années le projet Net-Works, en partenariat avec la Zoological Society London (ZSL) : l'objectif est de payer les pêcheurs de certaines communautés des pays du sud pour qu'ils récupèrent et collectent les filets de pêche usagés qui sont ensuite recyclés en fibres synthétiques utilisées pour les dalles de moquette. Résultat : Interface a réussi la prouesse de devenir fournisseur de son propre fournisseur Aquafil !

Autant d'histoires qui permette aussi à l'entreprise, désormais, d'afficher ses convictions sur « le pouvoir de transformation lié aux objectifs radicaux, même s'ils sont impossibles à atteindre (vraiment) ! »

L'engagement radical sur les questions climatiques : passer à 100% d'énergie renouvelable

Un sujet intéressant pour illustrer cette idée d'objectifs exponentiels plutôt qu'incrémentaux est celui de l'approvisionnement énergétique. Sur ce sujet, les entreprises et les collectivités savent que les solutions progressives sont certes plus facilement acceptables et plus simples à négocier, mais qu'elles risquent aussi de masquer la radicalité du changement que nous devons mettre en œuvre. Car nous sommes la première génération à avoir conscience de l'enjeu climatique et sans doute la dernière à pouvoir agir. Au niveau international, l'initiative RE100 portée par The Climate Group invite les grands groupes à s'engager sur la voie radicale d'un approvisionnement à 100% issu des énergies renouvelables pour leurs activités : parmi la petite centaine d'entreprises engagées dans ce sens, on trouve des groupes comme IKEA, Swiss Re, Adobe, Apple, Aviva, BMW, BT, Coca-Cola, Google, H&M, Johnson & Johnson, Mars, Nestlé, Microsoft, Nike, Novo Nordisk, Procter & Gamble, SAP, Starbucks, Tata Motors, Tetrapak, Unilever, Walmart... sans oublier les entreprises citées précédemment (Marks & Spencer, Interface et Philips) et quelques rares groupes français (Crédit Agricole et La Poste) ayant récemment rejoint l'initiative. Autant d'entreprises qui affirment ainsi leur conviction que la solution au problème climatique n'est pas uniquement une question de production mais aussi une affaire de demande.

4. Dernier point-clef du basculement vers l'impact positif dans les stratégies RSE : la mise en place de processus internes, d'indicateurs et d'objectifs adaptés au changement qu'il s'agit de mettre en œuvre.

Plusieurs clefs du succès en la matière sont issues des points précédents (ex. objectifs radicaux portant notamment sur la transformation à 100% de l'offre) mais pour en suivre la réalisation, il faut encore que plusieurs conditions soient réunies :

- **D'abord l'existence et l'utilisation en interne d'indicateurs adaptés au changement recherché** : en particulier, les indicateurs liés aux stratégies de développement durable sont assez peu, historiquement, liés à l'offre, à l'innovation, au marketing et à la stratégie commerciale. L'exemple d'Unilever est révélateur à cet égard : non seulement le PDG Paul Polman a décidé d'abandonner les objectifs trimestriels de ventes lors du lancement du Sustainable Living Plan, au motif que cela était trop éloigné des objectifs poursuivis à long terme, mais l'entreprise a également déployé l'approche dans ses marques, invitant celles-ci à (re)travailler leur « purpose » puis leur offre concrète de produits – ce qui lui permet désormais d'afficher dans son rapport, de manière précisément chiffrée, la surperformance financière des marques qui ont procédé à ces changements (en l'occurrence une croissance 30% plus rapide que celle du reste de l'entreprise).

- **Ensuite l'existence de processus internes alignés avec les objectifs**, en particulier pour ce qui concerne les systèmes

de bonus ou d'incentives, et le reporting. On se souvient ainsi que lorsque Danone a voulu réduire drastiquement ses émissions de CO₂ entre 2008 et 2012, le groupe a d'abord fixé un objectif radical de -30% (comme le rappelle Franck Riboud, « réduire nos émissions de 20% entre 2008 et 2012 me semblait un objectif réaliste, qu'il était sans doute possible d'atteindre, alors que les réduire de 30% était impossible – ce qui en faisait très exactement le type d'objectif que je souhaitais... Car l'enjeu n'est pas tant le carbone : l'enjeu, c'est la transformation de l'entreprise, pour faire en sorte qu'elle s'adapte graduellement au monde de demain ») puis intégré cet objectif dans les bonus des 500 premiers cadres dirigeants du groupe. De la même façon, depuis 2016, 10% des bonus des cadres marketing de L'Oréal dépendent de leur capacité à mettre en œuvre à leur niveau le plan RSE du groupe... et ce chiffre devrait être à la hausse sur les années qui viennent.



III. EN CONCLUSION : LA RSE EST MORTE, VIVE LA RSE !

La disruption des modèles économiques peut venir de tous les côtés : avec la révolution digitale et l'ubérisation de l'économie notamment, des start-ups se retrouvent avec des plateformes plus puissantes que des entreprises historiques, ce qui était payant devient gratuit, et il n'a jamais été plus facile pour les entreprises de se lancer sur de nouveaux marchés, dans une approche orientée sur le service rendu plutôt que sur le produit vendu (les entreprises pharmaceutiques veulent vendre de la prévention, celles qui vendaient de l'électroménager proposent de la location puis de l'assistance à domicile, celles qui cuisinaient envisagent de vendre du coaching nutritionnel, etc.). Le résultat est que toutes les entreprises, quel que soit leur secteur, doivent désormais être en veille au-delà de leur marché historique et penser « beyond the fence » (par-delà la barrière de l'usine, comme disent les Américains)... L'heure est à l'expérimentation de nouveaux modèles économiques, co-développés avec un écosystème, mais aussi à la rupture avec les modèles classiques et à la contradiction apparente : Patagonia et REI invitent leurs clients à ne pas acheter leurs produits pour le Black Friday... mais explosent leurs records de vente dans la foulée car les clients sont séduits par ces prises de position radicales inspirées par les valeurs ! Sur le volet local, rendu ultra-pertinent par les enjeux du climat et de l'économie circulaire, on voit des entreprises s'engager

dans des stratégies « pollinisatrices » par lesquelles elles vont contribuer à développer leur territoire au-delà des emplois qu'elles créent, directement et dans leur chaîne de fournisseurs (incubateurs, investissements, micro-franchises, labels locaux, etc.) avec l'idée qu'une plus grande résilience du territoire leur sera aussi favorable. Tout cela, en parallèle avec des tentatives de « libération » des organisations visant à faire émerger des mouvements plus ascendants que descendants – en partant du constat que lorsque les gens ne trouvent plus de sens à leur travail, un certain nombre d'entre eux s'efforcent de le donner tout seuls, en « détournant » vertueusement des projets existants pour y injecter plus d'écologie, de solidarité et parfois de bon sens !

Les stratégies RSE en silo, avec des enjeux traités isolément en marge de l'activité pour limiter les impacts négatifs, ont vécu : il apparaît de plus en plus qu'elles ne suffiront pas et qu'en réalité la RSE est avant tout une approche transversale à intégrer à la stratégie et aux processus de décision, comme un processus de conduite du changement (puisque la transition écologique est engagée et inéluctable) dont l'enjeu, au fond, serait avant tout de remettre l'entreprise et son modèle économique en résonance et en résilience avec les enjeux de son temps, au même titre que le digital et souvent d'une manière qui mobilise les nouveaux outils numériques.