



L'HEURE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE

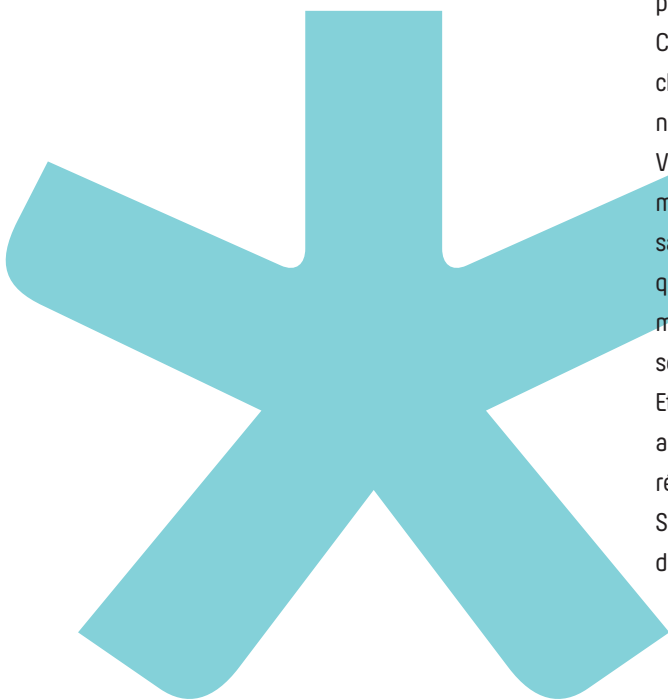
PRÉFACE DE JACQUES ATTALI

Rencontres avec

- > Andrea d'Avach : LE LUXE RÉINVENTÉ PAR LA RSE
- > Thibaut Guilluy : ASSUMER SES ACTES PASSÉS, PRÉSENTS, FUTURS
- > Patrick Viveret : RETOUR À L'ÉTHIQUE ET AU DISCERNEMENT

L'ESPRIT DE LA REVUE*

*Peut-on réfléchir sur le management
en disant les choses simplement ?*



La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui ne vous vaille à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Tous droits de reproduction et de représentation réservés.

Copyright Kea & Partners.

Usage strictement personnel.

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.

1 **Édito** / P.02

2 **Allons-nous assez vite
pour éviter la catastrophe ?** / P.04

*Préface de Jacques Attali,
économiste, écrivain et Président de Positive Planet*

3 **5 ruptures à l'œuvre
en quelques chiffres** / P.08

par Maxime ROG de Kea & Partners

4 **Revenir aux fondamentaux
de l'éthique et du discernement** / P.10

par Patrick Viveret, philosophe et essayiste

5 **La responsabilité d'entreprise :
plus qu'une obligation,
un levier de performance** / P.16

par Benoît Gajdos, Senior Partner, Kea & Partners

6 **Brand'Gagement : l'engagement comme
condition des marques durables** / P.30

par Antoine Maby, Directeur, Tilt ideas

7 **Assumer ses actes passés, présents, futurs** / P.32

Interview de Thibaut Guilluy, Directeur Général du Groupe ARES

8 **Le luxe réinventé par la RSE** / P.40

*Interview d'Andrea d'Avack,
President of Chanel Foundation & Global Head of Corporate Responsibility*



ARNAUD GANGLOFF
PDG de Kea & Partners



BENOÎT GAJDOS
Senior Partner chez Kea & Partners,
Directeur Général de CO

Édito

L'entreprise responsable

Prendre ce cap, c'est œuvrer au développement tant de votre entreprise que de vos collaborateurs, dans le respect des équilibres naturels. Nous abordons ce sujet avec optimisme tant ce regard sur l'entreprise est riche d'opportunités pour votre futur et pour l'avenir de notre société. L'heure de l'entreprise responsable a sonné et ce projet est de nature à tous nous mobiliser.

Jacques Attali, qui préface ce numéro, en est convaincu. Acteur de premier plan en tant que Président de Positive Planet, il nous alerte sur l'urgence du virage à prendre par nos sociétés.

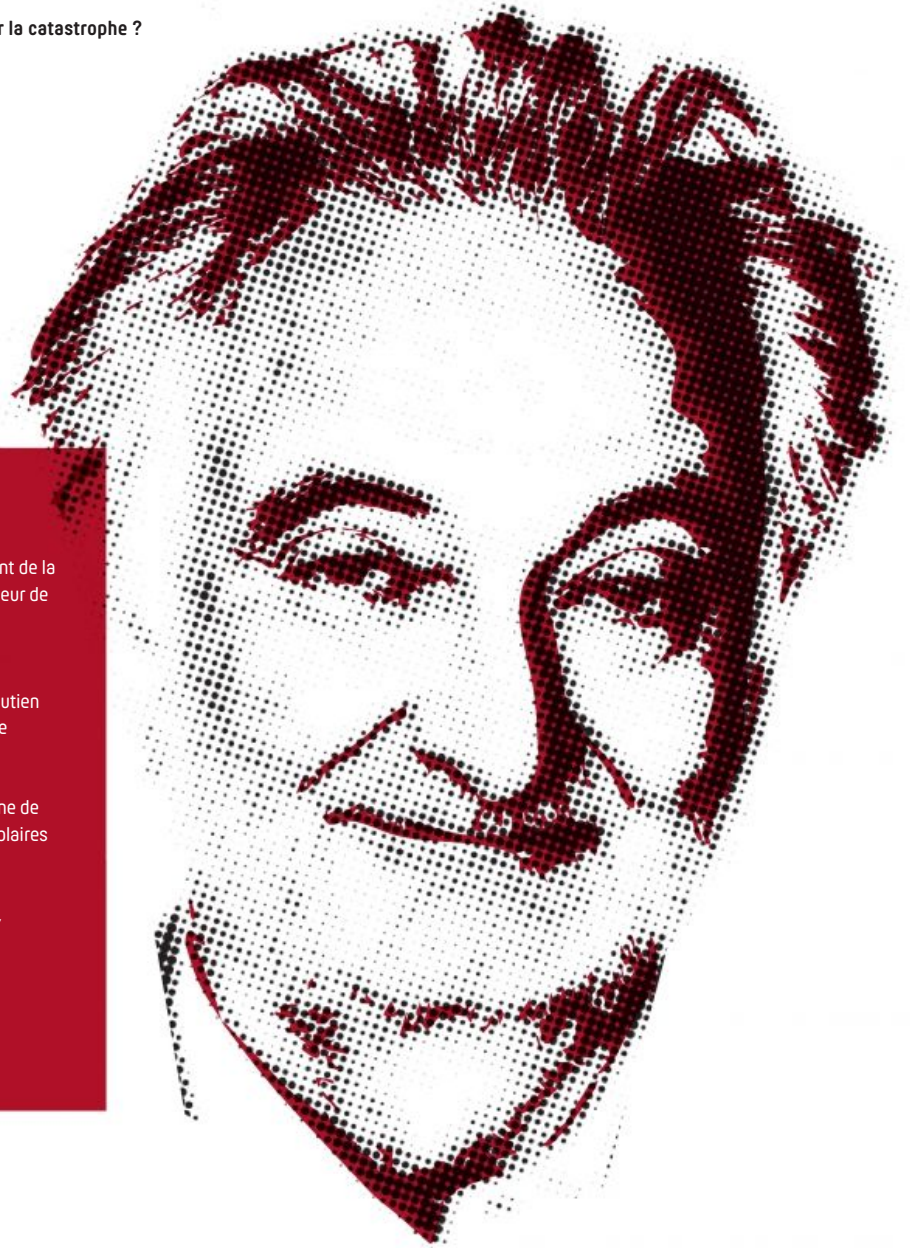
Patrick Viveret, philosophe et essayiste, porte un regard vigilant sur l'évolution du monde et des risques économiques, sociaux et politiques qui nous menacent. Persuadé que les entreprises doivent renouer avec l'éthique et le discernement, il les invite à devenir des acteurs du vivre ensemble.

Thibaut Guilluy, Directeur Général du groupe Ares, lutte contre l'exclusion sociale depuis plus de vingt ans. En observateur avisé de leurs pratiques, il appelle les entreprises à réconcilier l'économie et le social, en assumant pleinement leurs actes passés, présents et futurs.

Mais les dirigeants n'ont pas attendu ces points de vue et conseils pour agir. Andrea d'Avack, Président de la Fondation Chanel et en charge de la responsabilité de la marque au niveau mondial, témoigne de l'engagement du secteur du luxe. Le groupe prend des paris sur l'avenir et sa performance, en s'attachant à contribuer à un monde meilleur.

Quant à nous, la responsabilité est au cœur de notre raison d'être depuis toujours. Pour preuve, notre engagement à construire avec vous une économie positive, grâce à des savoir-faire de transformation liant intimement performance économique et développement des individus. Pour preuve aussi, notre implication dans la création et la vie de CO, cabinet de conseil en stratégie non profit au service de l'intérêt général.

***Le futur a de l'avenir,
construisons-le ensemble !***



JACQUES ATTALI

Polytechnicien, énarque et ancien conseiller spécial du président de la République François Mitterrand pendant dix ans, il est le fondateur de quatre institutions internationales : Action contre la faim, Eureka, BERD et Positive Planet.

Cette dernière est la plus importante institution mondiale de soutien à la microfinance et a apporté son appui à plus de 10 millions de micro-entrepreneurs.

Jacques Attali a publié plus de 1 000 éditoriaux dans le magazine de l'Express et est l'auteur de 67 livres vendus à 7 millions d'exemplaires et traduits en 22 langues.

Il est président de la Fondation Positive Planet, du Groupe A&A, et de Slate.fr.

Il a également dirigé plusieurs orchestres à travers le monde (Paris, Grenoble, Londres, Jérusalem, Shanghai, Astana).

Préface de Jacques Attali

*Propos recueillis par Arnaud Gangloff, Senior Partner et Président,
et Benoît Gajdos, Senior Partner, Kea & Partners*

Allons-nous assez vite pour éviter la catastrophe ?

QUELLE EST VOTRE PERCEPTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET DE SON ÉVOLUTION AU FIL DES TEMPS ?

JA : Aujourd'hui nous vivons un capitalisme pur et dur. Le statut des entreprises est tel que seuls les actionnaires ont le pouvoir. Si l'on met de côté les coopératives ou des structures particulières comme les sociétés de partenaires, la définition même de ce statut est la responsabilité à l'égard du détenteur du capital.

Le statut des entreprises est tel que seuls les actionnaires ont le pouvoir.



Les salariés sont représentés symboliquement dans les conseils d'administration. En réalité, le pouvoir appartient entièrement aux actionnaires qui ont toute autorité pour prendre les décisions, en adaptant évidemment leurs comportements selon que l'entreprise est nationale, familiale, détenue par des actionnaires stables ou par des actionnaires changeant au millième de seconde suivant l'intérêt des marchés.

Si le capitalisme reste le maître absolu de l'entreprise, il s'y ajoute un pouvoir nouveau et d'ampleur : celui du consommateur qui est véritablement l'acteur principal, plus encore peut-

être que le salarié. Le consommateur final est roi : c'est lui qui détermine la survie des entreprises, que ce soient des entreprises qui vendent aux entreprises ou des entreprises qui vendent à des consommateurs.


Les consommateurs eux-mêmes sont sous la tyrannie de leur propre pouvoir d'achat. Le consommateur impose des prix très bas. C'est pourquoi il y a une alliance entre actionnaires et consommateurs contre les travailleurs aujourd'hui, à l'échelle globale.

Mais ces mêmes consommateurs ont peu à peu réalisé qu'ils étaient aussi des citoyens, qu'ils n'avaient pas intérêt à détruire leur propre travail. Acheter à bas prix et tuer l'emploi, c'est créer les conditions pour ne plus avoir les moyens d'acheter soi-même. Il y a une prise de conscience de la globalité qui fait que, progressivement, les consommateurs se sentent responsables à l'égard du travail. D'où le fait de souhaiter acheter davantage national, de se sentir responsable au regard de l'environnement, de l'environnement au sens large.

Habilement, les dirigeants ont compris qu'apparaître comme une entreprise responsable avait plusieurs avantages. D'abord, pour beaucoup, la responsabilité sociale est une façon de faire des relations publiques moins coûteuses que la publicité. Ensuite, ils ont réalisé que c'était bénéfique

sez vite atastrophe ?

à la marque employeur et à son attractivité, parce que les collaborateurs sont fiers de travailler dans une entreprise qui a et qui fournit du sens. Enfin, les consommateurs sont aussi de plus en plus attentifs à la réputation des entreprises.



La responsabilité sociale reste un alibi pour une large part des entreprises.

Donc nous allons progressivement, avec pour l'essentiel beaucoup de cynisme, très largement déterminé par l'intérêt du capital, vers ce que j'appelle le capitalisme patient, c'est-à-dire celui qui prend le temps de trouver de l'intérêt au long terme et qui comprend que s'il n'est pas altruiste, il est condamné à mourir. Mais la responsabilité sociale reste un alibi pour une large part des entreprises et reste encore très marginale, même pour celles considérant que c'est important.

SI L'ON DÉPASSE LE CYNISME DU MONDE QUI EST LE NÔTRE, COMMENT DEVRAIT S'EXERCER LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES ?

JA : Elle devrait s'exercer à l'égard de toutes ses parties prenantes, c'est-à-dire les travailleurs, les actionnaires, les consommateurs, les territoires dans lesquels elle travaille et les générations suivantes. Cinq partenaires. Nous sommes loin du compte. Nous pouvons imaginer que, dans une société idéale, ces cinq partenaires seraient présents autour de la table pour déterminer l'avenir de l'entreprise.

L'ÉTAT DOIT-IL JOUER UN RÔLE ? EST-CE UNE PARTIE PRENANTE PARMİ D'AUTRES ?

JA : L'État a une part de responsabilité essentielle qu'il fixe par la loi. Il n'a pas besoin d'être actionnaire d'une entreprise pour jouer un rôle

très important. La loi est un instrument de l'État tout à fait déterminant. La question est de savoir ce qui est du domaine de la loi. Peut-elle imposer à une entreprise d'avoir des fournisseurs français ? Peut-elle l'obliger à maintenir son siège social sur le territoire national ? Peut-elle la forcer à tenir compte de l'intérêt des générations suivantes ? Tout cela se détermine selon l'orientation politique du pays mais la loi peut infléchir beaucoup de choses en la matière.

La question qui aussi se pose est celle du rôle des partenaires sociaux. Je suis de ceux qui pensent qu'ils n'incarnent pas aujourd'hui l'intérêt général. Les partenaires sociaux représentent les partenaires sociaux. Ils représentent le capital et le travail mais, comme je vous le disais tout à l'heure, le capital et le travail ne sont pas tous les partenaires d'une entreprise : en particulier, ils ne prennent en compte ni le long terme ni les générations suivantes. Il y a d'autres acteurs que je n'ai pas cités, qui ne sont pas des partenaires de l'entreprise à proprement parler mais qui sont importants : les chômeurs. Les partenaires sociaux ne représentent pas non plus les chômeurs.

Il est tout à fait anormal que, lorsqu'un accord est signé avec les partenaires sociaux, il ne concerne pas les travailleurs potentiels qui ne sont pas dans l'entreprise. Les chômeurs ou ceux qui sont en formation, les étudiants, mériteraient d'être pris en compte, ne serait-ce que parce que l'entreprise doit aider à ce que les futurs travailleurs soient le mieux formé possible.

PUISQUE LES FINANCES PUBLIQUES SONT AU PLUS MAL, PENSEZ-VOUS QUE L'ÉTAT DOIVE SE RETIRER D'UN CERTAIN NOMBRE DE MISSIONS RÉGALIENNES, DANS LES DOMAINES SOCIAUX OU ENVIRONNEMENTAUX, POUR LES DÉLÉGUER AUX ENTREPRISES ?

JA : D'abord, c'est un choix politique. Nous pouvons très bien imaginer qu'un pays décide de confier au secteur privé un certain nombre de missions d'intérêt général, soit sous forme de concessions,

soit sous forme de privatisation pure et simple. L'État peut concéder la gestion des prisons, celle des hôpitaux ou bien les privatiser, ce qui est une autre façon beaucoup moins contrainte de le faire.

Maintenant, je ne suis pas convaincu que l'État doive se retirer. Au contraire : jamais dans l'histoire humaine la part des richesses créées par une nation qui s'appuie sur les missions de services de l'État n'a été aussi élevée. Elle continue à augmenter partout, même dans les pays dits « libéraux ». Lorsqu'elle n'augmente pas du fait de l'État, c'est le système assurantiel privé qui se substitue à lui ou complète son action. Si vous faites le total État plus assurance, vous avez toujours le même total partout à travers le monde, de l'ordre de 50 à 55 % du PIB. Et cela va augmenter en raison de la part croissante des services dans le PIB.

Pour autant l'État n'est pas forcément bien armé pour faire face aux nouveaux besoins. De nouvelles activités sont nécessaires pour répondre au vieillissement de la population, à la précarité, à la question du logement ou de la formation permanente... et l'État ne sait pas se débarrasser facilement des fonctions un peu obsolètes. On cite souvent l'exemple du service des pigeons voyageurs qui a existé au ministère de la Défense trente ans après que l'on a fini de s'en servir.

QU'EST-CE QUI VOUS REND OPTIMISTE SUR L'ÉVOLUTION DE LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI ?

JA : Je ne suis ni optimiste, ni pessimiste. L'optimisme et le pessimisme sont des attitudes de spectateur. Je peux être optimiste ou pessimiste lorsque je regarde jouer l'équipe de foot que je soutiens, pas lorsque je suis l'un des joueurs sur le terrain.

Étant un joueur de cette partie, en agissant par le biais de la fondation Positive Planet, je contribue à créer les conditions pour aider modestement, humblement, à faire en sorte que la responsabilité sociale soit plus présente.

Et je la vois plus présente. Je vois beaucoup de gens plus conscients. Le Forum de l'économie positive que nous réunissons tous les ans rassemble un nombre croissant de personnes qui s'y intéressent. Je préfère d'ailleurs parler d'économie positive ou d'entreprises positives que de responsabilité sociale, parce que c'est beaucoup plus vaste. Cela recouvre la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale, la responsabilité en général. C'est pour cela que le concept d'entreprise positive ou de responsabilité positive me paraît bien meilleur. De ce point de vue, nous allons dans la bonne direction. Allons-nous assez vite pour éviter la catastrophe ? Je ne sais pas...



5 ruptures à l'œuvre

par Maxime Rog, Kea & Partners.

Nous avons sélectionné cinq grandes tendances* qui s'accroissent aujourd'hui et engagent la responsabilité des entreprises.

Afin d'explorer plus en détail ces tendances et leurs implications, nous vous invitons à lire l'intégralité du dossier ici ou sur notre site kea-partners.com
www.kea-partners.com/Revue-21-entreprise-responsable/5-tendances

*Sources disponibles page 46.

1/ LES NORMES SOCIALES SE REDÉFINISSENT

L'ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES : À QUAND LA RUPTURE ?

170 ans C'est le nombre d'années de progrès encore nécessaires pour atteindre une égalité économique entre les femmes et les hommes



33%

des étudiants de classe préparatoire ont pour projet de devenir entrepreneurs en 2015

UNE PRESSION CROISSANTE POUR RÉDUIRE LES ÉCARTS SALARIAUX AU SEIN DES ENTREPRISES

78%

des salariés de grandes entreprises estiment que la valeur ajoutée des dirigeants, actionnaires et salariés est évaluée de manière inéquitable en France en 2011

UNE RUPTURE PROFONDE SUR LE RAPPORT À L'EMPLOI ET À L'ENTREPRISE DES JEUNES GÉNÉRATIONS



L'ENTREPRISE RESPONSABLE À LA CROISÉE DES ÉVOLUTIONS

5/ LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRE-POUVOIRS MONTENT EN PUISSANCE

DE LA COMPLEXIFICATION DES ATTENTES DES INVESTISSEURS ET DES RÉGULATEURS

26%

des actifs financiers mondiaux sont gérés sur la base de critères RSE, en hausse de 25% depuis 2014

L'Inde devient le premier pays à inscrire dans la loi une obligation de dépenses RSE pour les entreprises

2014 2016

L'obligation de publication d'informations RSE et de certification par un tiers est élargie aux entreprises non cotées de plus de 500 salariés et dont le CA est supérieur à 100 M€

DU CHANGEMENT DE RAPPORT DE FORCE ENTRE ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

148

procès significatifs intentés par des ONG à des entreprises sur le thème des droits de l'Homme dans le monde

2016

Publication des Panama Papers, qui détaillent la liste des entreprises ayant bénéficié de montages financiers offshore



LE BIG DATA,
NOUVELLE MATIÈRE PREMIÈRE STRATÉGIQUE
À FORT ENJEU ÉTHIQUE



LA REVUE KEA #21

83%

des dirigeants dans le monde estiment que l'exploitation de la data a amélioré la rentabilité de leurs produits et services

97%

des consommateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Inde et en Chine craignent que les entreprises et les gouvernements utilisent leurs données personnelles à leur détriment

**2/ LE NUMÉRIQUE
BOULEVERSE
LE RAPPORT
AU TRAVAIL
ET À L'ÉTHIQUE**

VERS UNE TRANSFORMATION DES MÉTIERS ACTUELS

10-47%

des emplois actuels sont menacés par l'automatisation et la numérisation respectivement en France et aux USA

50%

des emplois actuels pourraient voir leur contenu évoluer en France du fait des nouvelles technologies

VERS UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE INDUSTRIEL

+25%

de croissance annuelle du marché de l'impression 3D entre 2017 et 2020

**30
MILLIONS**

d'objets connectés dans le monde en 2020 (contre 10 millions en 2015)



**3/ LA NÉCESSITÉ DE GÉRER LES RESSOURCES
ET L'ENVIRONNEMENT S'IMPOSE**

DE LA PROFUSION DES RESSOURCES
À LA RARÉFACTION

1,6

planètes Terre nécessaires à subvenir à notre consommation mondiale en 2016

LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
CAUSÉS PAR L'HOMME,
NOUVELLE DONNE MONDIALE

**250
MILLIONS**

de réfugiés climatiques estimés en 2050

**1 TRILLION
DE DOLLARS**

Économies annuelles estimées sur le coût des matériaux après basculement à l'économie circulaire, sur la base des technologies existantes

D'UNE ÉCONOMIE LINÉAIRE À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

DU MONDE



**4/ LA CONSOMMATION
RESPONSABLE S'AFFIRME**

DE LA CONSOMMATION DE MASSE
À LA CONSOMMATION RESPONSABLE

21%

des agriculteurs vendent leurs produits en circuit court en 2014 en France

25%

de croissance annuelle pour le marché des voitures électriques en 2016 en France

**100
Mds \$**

Marché de l'économie du partage en 2018, contre 26 Mds \$ en 2015

DE L'ÉCONOMIE DE LA POSSESSION
À L'ÉCONOMIE DE L'USAGE ET DE L'EXPÉRIENCE

52%

des Français ont déjà utilisé un service collaboratif en 2013

Patrick Viveret, Philosophe et essayiste

Revenir aux fon de l'éthique et d



PATRICK VIVERET

Philosophe, écrivain, magistrat honoraire à la Cour des comptes, Patrick Viveret a conduit une mission à la demande de Michel Rocard sur l'évaluation des politiques publiques et rédigé un rapport, sous le Gouvernement de Lionel Jospin, sur les indicateurs de richesse.

Cofondateur des rencontres internationales « Dialogues en Humanité », il a fondé, avec Edgar Morin et Stéphane Hessel en 2012, le « collectif Roosevelt ». Il est aussi fondateur de l'observatoire de la décision publique.

dialoguesenhumanite.org
collectif-roosevelt.fr

Éléments de discernement



Notre société atteint aujourd'hui des seuils d'insoutenabilité écologiques, sociaux et même financiers.

Ainsi huit personnes dans le monde cumulent un revenu représentant la moitié de celui de l'humanité, les produits dérivés représentent dix fois la richesse mondiale, chaque jour, les transactions financières quotidiennes sont à 98 % de nature spéculative. Le risque que des situations du type de la crise de 2008 se reproduisent est fort, avec des circonstances aggravantes car les États n'auront pas les moyens de sauver une seconde fois le système financier mondial.

L'atteinte de ces seuils ne permet plus de projeter un avenir qui prolongerait les lignes actuelles. Les risques politiques, climatiques, sociaux ont rarement été aussi importants et l'horizon de temps pourrait être beaucoup plus court que nous ne le pensons. L'avenir même du monde est en question et pas simplement sur le plan économique d'ailleurs, mais aussi social et politique. Il y a, par ailleurs, des risques réels de régression aggravée, de montée de phénomènes qui, si l'on n'y prend pas garde, peuvent produire des effets guerriers. Et cela à un horizon qui n'est ni celui de 2100, ni même celui de 2050.

COMMENT EN SOMMES-NOUS ARRIVÉS LÀ ?

Dans l'ère prémoderne, le religieux était le tenant aussi bien de la distinction du bien et du mal que du rapport à la nature, puisque la nature était censée être d'ordre divin.

Le mouvement d'émancipation de la modernité a cherché à développer une économie s'affranchissant de ces deux considérations. La nature est devenue une simple ressource à dominer et à maîtriser. Cela a effectivement, pendant plusieurs siècles, libéré un bon nombre de potentialités et pas simplement dans le domaine économique. Mais l'absence de discernement induit par cette émancipation nous fait payer aujourd'hui le prix lourd des destructions écologiques.

À l'évidence, une partie des entreprises appartient au vieux monde et continue de considérer qu'il n'y a pas à se préoccuper de responsabilités sociales, sociétales ou environnementales. De fait, au niveau mondial, les bourses ne privilégient pas spécialement les entreprises responsables ; pour beaucoup d'entreprises, la RSE est vue comme un moyen de communication

pour équilibrer le capital-réputation. Quant aux instances qui représentent les entreprises, à commencer par le MEDEF, elles sont loin de prendre en compte ces exigences et le cœur du capitalisme informationnel et financier n'est pas du côté de cette responsabilité sociétale. Nous ne pouvons plus nous baser seulement sur la valorisation monétaire. C'est un luxe que nous ne pouvons plus nous payer.

ET MAINTENANT, QUE FAIRE ?

Le retour à l'éthique et au discernement, qui a eu tendance à disparaître au cours du mouvement d'émancipation et de modernité (notamment en faisant abstraction du rapport à la nature), est indispensable pour distinguer ce qui est bénéfique de ce qui est nuisible.

Pour éclairer le chemin, interrogeons-nous sur ce qui était au cœur de la comptabilité du salut, en lien avec l'économie du salut : sommes-nous en présence d'activités bénéfiques pour les humains et pour leur environnement ou, au contraire, d'activités nuisibles ? Redonnons aux termes leur plein sens. À l'origine, dans la comptabilité du salut, « bénéfique » ne signifie pas bénéfice monétaire mais activité source de bienfait. Valeur n'est pas *value for money*. En latin, c'est la force de vie. Qu'est-ce qui contribue à produire de la force de vie et qu'est-ce qui contribue à en détruire ? C'est une interrogation fondamentale. **Or la question des bénéfiques et des pertes, au sens fort du terme, a été remplacée par celle, plus simple, du gain ou de la perte d'argent.**

Nous entrons dans une nouvelle ère. Le grand enjeu n'est évidemment pas de revenir au temps de l'avant-modernité, parce que l'on voit bien que les différents types de fondamentalismes religieux ou plus largement identitaires sont des voies régressives. L'approche est une spirale vertueuse : garder les acquis essentiels de la

modernité que sont l'émancipation, la liberté de conscience, l'individualisation, l'esprit d'entreprise, etc. Mais sans le pire de la modernité qui est ce double point aveugle du rapport à la nature et à l'éthique.

Il s'agit maintenant de revenir aux sources et de nous interroger sur l'intérêt général, sur les enjeux écologiques, avec éthique et discernement. Tout acteur qui s'en abstrait (en particulier les entreprises), inévitablement, ne sera pas prêt à relever les défis de l'avenir.

Créer les outils de mesure des bénéfiques et des pertes au sens fort du terme et permettre le dialogue entre les parties prenantes installent les conditions du discernement. Le système d'information et d'évaluation de l'entreprise ne doit pas intégrer uniquement la partie proprement monétaire. À côté de cela, il y a un cadran écologique, un cadran social et un cadran qualitatif qui résultent justement de la délibération des parties prenantes autour de la question « sommes-nous en présence d'activités bénéfiques ou en présence d'activités nuisibles ? ».


C'est ce que j'appelle la comptabilité bénéfique.

CHACUN SON RÔLE

Cette nouvelle approche prend pleinement en compte les questions écologique et éthique et vaut pour tous les acteurs.

À commencer par l'État qui ne peut pas s'en affranchir et se considérer comme le simple paysagiste d'une économie qui, elle-même, serait référée simplement par rapport à la question du *value for money*. Une entreprise ne peut pas se placer en déficit concurrentiel trop important si elle est la seule à être vertueuse. Par exemple, si ses concurrents continuent à bénéficier des paradis fiscaux et de l'optimisation fiscale, le coût de la vertu est trop important. C'est donc là que la responsabilité des acteurs politiques intervient. Le débat rebondit aujourd'hui sur l'histoire d'Apple et de l'Irlande, où le taux d'imposition est de 0,005 %. Evidemment, qui peut résister à un tel dumping fiscal ? Là est l'un des enjeux de la responsabilité des politiques européens qui doivent fixer des règles du jeu. C'est encore la responsabilité des régulateurs de signifier qu'il ne suffit pas de proposer des produits moins chers. Il y a aussi d'autres règles du jeu à prendre en compte : si tel ou tel acteur économique ne respecte pas ces règles du jeu, il se trouve pénalisé du point de vue de l'offre et par exemple taxé.

Mais chacun a son rôle. Si l'État est en charge de construire les systèmes de protection de la société (protection sociale, sécurité...), l'entreprise a prioritairement vocation à rassembler des personnes prêtes à prendre des risques autour de projets pour inventer, anticiper, découvrir de nouvelles formes de création de richesses. Mais elle doit le faire dans le respect des enjeux éthiques et écologiques et en contribuant aux fonctions de sécurité, de protection sociale... qui ne lui incombent pas et qui sont prises en charge par l'État.



Les entreprises sont des acteurs du vivre ensemble d'une société. À ce titre, elles sont responsables de leurs impacts directs mais aussi de leurs impacts indirects qu'elles doivent évaluer avec leurs parties prenantes. C'est la seule condition du discernement. Repenser la notion de bénéfices et de pertes doit être au cœur des approches de la RSE !

Mais l'entreprise a également une autre responsabilité, celle d'entendre le mot « métier » dans son sens fort. Il provient de la contraction de ministère et de mystère. Un métier compris comme un ministère mystérieux est donc une vocation, c'est un terme beaucoup plus fort qu'emploi qui signifie « être plié à ». Un métier permet l'accomplissement d'un projet de vie, c'est donc un travail choisi alors que, très souvent, l'emploi relève du travail contraint pour raison de nécessité. Il y a dans nos sociétés un réservoir de métiers-vocations très important qui ne permettent pas forcément une rémunération marchande. D'où l'intérêt d'imaginer d'autres formes de revenus comme le revenu contributif proposé par Bernard Stiegler, qui reconnaît l'existence d'une contribution non marchande mais bénéfique pour la société. L'entreprise sera d'autant plus créative et d'autant plus capable de mobiliser les émotions et les intelligences de ses salariés, si elle les aide à accomplir leur métier, leur projet de vie et pas simplement leur job.

Pourtant l'entreprise ne doit pas dépasser son cadre de légitimité et, en aucun cas, utiliser la faiblesse des États pour investir des terrains qui relèvent du politique et du sociétal. Elles n'en ont pas la légitimité. Or, c'est parfois une tendance forte du monde de l'entreprise. Par exemple, les dirigeants de l'organisation mondiale de la santé affirment clairement que la politique mondiale de la santé est définie par la fondation Bill & Melina Gates, compte tenu de la disproportion des budgets. Je considère que c'est une voie inacceptable et qu'il n'y a aucune raison que la fondation Bill & Melina Gates soit seule à déterminer la politique de santé publique mondiale. Il faut donc lui

appliquer ce qu'on appelle la gestion de fait, au sens de la Cour des Comptes : puisque la fondation Gates se comporte comme un acteur de santé publique mondiale, elle doit en assumer les conséquences. Ces conséquences sont par exemple qu'il faut revoir la composition de son Conseil d'administration afin que tous les acteurs de la santé publique mondiale soient représentés. Mais, au-delà d'assurer sa pleine responsabilité, l'entreprise a un rôle primordial. Le politique est fasciné par le monde économique. Plus il y aura d'entrepreneurs et d'instances représentatives adoptant des logiques de responsabilité, plus le politique bénéficiera d'une pression dynamique du type : « si même les jeunes entrepreneurs s'orientent en ce sens, on peut difficilement ne pas faire notre propre boulot ». Au contraire, si le monde de l'entreprise lui envoie comme seul message « ne nous contraignez pas avec des exigences écologiques, sociales, etc., avec la démesure des inégalités de revenus, etc. », le politique qui est fortement sous pression va avoir d'autant plus tendance à aller dans cette direction.

Heureusement, il y a une montée des forces créatives qui insufflent que la vraie aventure d'entreprise sera d'autant plus passionnante, d'autant plus légitime, qu'elle prendra en compte ces exigences. Il existe quantité de nouveaux acteurs économiques qui prennent en compte ces perspectives, quantité d'acteurs qui font bouger les lignes comme le Parlement des entrepreneurs ou le CJD.

Le consommateur et plus globalement la société civile ont un rôle aussi essentiel : le consommateur en ne considérant plus le prix comme seul critère d'achat mais en développant une exigence sociale et environnementale croissante ; la société civile en jouant un rôle de vigie des comportements des entreprises car la réputation devient de plus en plus stratégique. Par son action, la société civile a la capacité d'infléchir l'action de l'entreprise.

Enfin, le système éducatif a un rôle déterminant en participant à l'élévation du niveau de conscience des nouvelles générations. Est-ce que cela suffira pour répondre, à relativement brève échéance, aux enjeux qui sont les nôtres compte tenu des seuils d'insoutenabilité ? J'en doute.

Comme dit le colibri « chacun doit faire sa part ».



La responsabilité d'entreprise : plus qu'une obligation, un levier de performance

*par Benoît Gajdos, Senior Partner au sein de Kea & Partners
et Directeur Général de CO, cabinet de conseil en stratégie non profit*



Face aux évolutions du monde, la question de la responsabilité se pose à chacun d'entre nous, en tant que citoyen et en tant qu'acteur du monde politique, de l'administration ou de l'entreprise... Pour l'entreprise, c'est au dirigeant de prendre position et de faire des choix forts pour l'avenir.

Sur le rôle de l'entreprise dans la société et la transformation du monde, le dirigeant a le choix entre deux postures. Soit il vise un compromis pour concilier au mieux les impératifs économiques, environnementaux, sociaux ou sociétaux, dans une vision « désencastrée »¹ de l'entreprise, afin de cohabiter au mieux avec la société. Cela implique dès lors que d'autres parties prenantes, en particulier l'État, soient garantes de l'intérêt général et du bien commun. Soit il cherche plus radicalement à placer l'entreprise au centre de la société et de la biosphère, avec comme impératif d'en assurer la pérennité.

1. Désencastrement : concept posé par Karl Polanyi (1886-1964), économiste hongrois, spécialiste d'histoire et d'anthropologie économiques.

La responsabilité peut être appréhendée comme à l'origine de l'action ou comme une conséquence. On la conçoit soit comme une réponse satisfaisant au mieux les attentes des parties prenantes, soit en tant qu'élément fondateur et de premier plan de l'entreprise. Elle devient alors un vecteur de singularité et d'innovation, susceptible de générer un avantage compétitif et de permettre à l'entreprise d'être à l'origine des normes qui s'appliqueront à toutes les autres.

L'équilibre des enjeux court et long termes est une question fondamentale. Quels sont les arbitrages à faire par le dirigeant sur des enjeux parfois antagonistes et qui le plus souvent dépasseront son propre horizon de temps ? Quels indicateurs de performance retient-il alors qu'un nombre croissant d'études tend à montrer que les entreprises les plus engagées dans la durée surperforment leur marché mais que la pression court terme n'a pas décréu ?

Pour trouver le meilleur chemin, nous vous proposons de mettre l'histoire de la responsabilité de l'entreprise en perspective dans le temps, d'éclairer ce que recouvre cette responsabilité et de donner quelques clés de mise en œuvre.

BENOÎT GAJDOS

Ingénieur agronome et biologiste, Benoît a débuté son parcours comme chercheur à l'Institut Pasteur. Il a rejoint le monde du conseil en 1990 en intégrant Bossard Consultants.

Il a participé à la création de Kea & Partners en 2001 et y développe depuis 2007 la stratégie et l'action RSE.

En parallèle de son activité de conseil au sein de Kea, il a contribué à la création de CO, cabinet de conseil non profit dont il est Directeur général.

À ce titre, il accompagne de nombreuses structures de l'Économie Sociale et Solidaire.



PETITE HISTOIRE DE LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

L'histoire des entreprises depuis le XVI^{ème} siècle montre, qu'au fil du temps, les attentes à leur égard n'ont cessé d'augmenter, avec un objectif : que leur activité ne soit pas antagoniste des intérêts de la société².

Depuis la création des premières entreprises, la question de leur responsabilité a été fortement débattue. En particulier celle de la conciliation, possible ou non, des intérêts des actionnaires et du bien commun a été posée très tôt.

À leur apparition en Angleterre au XVI^{ème} siècle, les corporations ne sont autorisées qu'à la condition qu'elles dépendent du public et qu'elles aient pour objet le service des intérêts nationaux et la protection du bien commun. Elles seront interdites en 1720 suite à des mouvements spéculatifs. De même, en France, entre le XVI^{ème} et le XVIII^{ème} siècle, les sociétés ne peuvent exercer leur activité qu'une fois démontrée leur utilité publique.

À partir du XVII^{ème} siècle et jusqu'au XIX^{ème}, l'essor des entreprises est essentiellement lié à l'apport des capitaux nécessaires au développement industriel. Afin de permettre et d'accélérer ce développement, les apporteurs de capitaux se voient bénéficier d'une responsabilité limitée au montant de leurs apports. Il en est ainsi fini de la responsabilité personnelle et illimitée de l'investisseur. Ce mouvement engendrera de nombreuses critiques, notamment au nom de la morale.

Dès la moitié du XIX^{ème} siècle, l'État, dans tous les pays occidentaux, renforcera la protection des tiers (salariés, consommateurs, concurrents...) à travers le droit du travail, de la consommation ou de la concurrence, régulant ainsi l'activité des

entreprises et accroissant leur responsabilité. À cette même époque naît le mouvement du patronage puis du paternaliste qui fait de l'entrepreneur le responsable du bien-être des ouvriers et de leur famille. À la responsabilité vis-à-vis de l'actionnaire vient s'adjoindre la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'avènement des grandes entreprises au début du XX^{ème} siècle amène le développement des usines, l'organisation taylorienne du travail, la montée en puissance de la hiérarchie et le contrôle accru des ouvriers. La méfiance à l'égard de l'entreprise s'installe, une méfiance confirmée par la crise de 1929. S'enclenche alors un vaste mouvement visant à protéger les citoyens – notamment au travers du *New Deal*, lancé par le président Franklin D. Roosevelt en 1934 – et à limiter les pouvoirs et les libertés des entreprises afin qu'elles deviennent les « gardiens des intérêts généraux et non les simples serviteurs de {leurs} invisibles propriétaires » selon Edwin Dodd³.

Dès lors, deux visions éthiques de la responsabilité sociale des entreprises vont s'affronter au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Milton Friedman (1912-2006) soutient que « la seule responsabilité des dirigeants est de veiller à la profitabilité de leurs affaires dans l'intérêt des seuls actionnaires. À ce titre, la RSE peut être tolérée à la condition de ne pas être sincère ». Il considère que « l'hypocrisie est vertueuse quand elle est au service des bénéficiaires et que la vertu est immorale quand elle n'est pas à leur service »³. À ce courant, s'oppose la réflexion initiée par Davis (1960), et poursuivie par Preston et Post (1975), selon laquelle il y a un prix à payer pour le maintien de la liberté d'entreprise et que celle-ci est subordonnée à la société, laquelle effectue un contrôle sur l'entreprise en lui attribuant la légitimation pour exercer son activité.

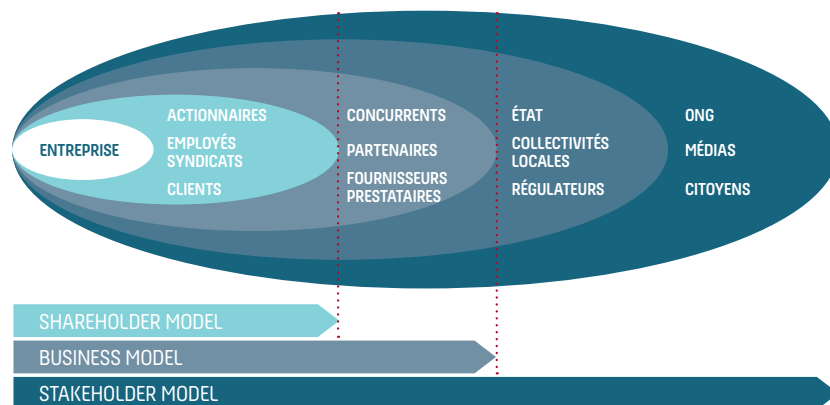
À ce débat de nature morale, succèdera l'approche utilitariste ou pragmatique reconnaissant l'intérêt stratégique pour l'entreprise à adopter un comportement socialement responsable pour

2. « L'entreprise dans la société, une question politique » - M. Capron & F. Quairel-Lanoizelée - Ed. La Découverte, 2015

3. « Corporation: the pathological pursuit of profit and power » - Joel Bakan - International Edition, 2004



servir sa performance économique. La notion de parties prenantes prend corps, notamment sous l'influence de l'universitaire américain Robert Edward Freeman ; elle est devenue aujourd'hui incontournable pour l'ensemble des entreprises. Petit à petit, des convictions se forgent sur le rôle des entreprises en matière sociale et de bien-être de la société (cf. les publications de Peter Drucker en 1954, William C. Frédéric en 1994, Henry Mintzberg en 2004), voire même sur le fait qu'au-delà de maximiser la valeur pour leurs actionnaires, elles ont à concevoir des produits et activités en fonction de leurs apports aux communautés locales (Michael Porter 2011), passant ainsi d'un *shareholder model* à un *stakeholder model*.



Ainsi, à partir des années 1990, s'est renforcée l'idée que l'entreprise ne peut exister que grâce à la société. Elle lui est donc redevable en contribuant à la production et l'entretien des biens communs. En conséquence, l'entreprise n'est plus seulement responsable de réparer les dommages causés par son activité à la société, mais également d'en anticiper les risques et d'en réinternaliser les coûts. Ainsi les objectifs sociaux et environnementaux sont placés au même niveau que les objectifs économiques. Fait intéressant, en 2015, la *Harvard Business Review* a changé sa méthodologie de notation pour son classement des meilleurs dirigeants : désormais, au-delà du fait purement financier, c'est une performance globale des groupes qui est mesurée : sociale, économique, environnementale.

Aujourd'hui, le débat reste traversé par deux courants de pensée :

Un courant dit de désencastrement⁴, prôné par la pensée libérale, considère les sphères économique, sociale et environnementale comme porteuses chacune de leurs contraintes. L'objectif est donc de trouver un équilibre minimisant les impacts négatifs vis-à-vis de la société et de son environnement.

L'autre courant, porté par une logique institutionnelle dite d'intégration ou d'encastrement, considère l'entreprise, la société et la biosphère comme intimement liées et porteuses d'opportunités réciproques. L'objectif est de développer les synergies pour maximiser les impacts positifs. L'activité économique est alors inséparable de l'organisation sociale qui la rend possible et la contraint.

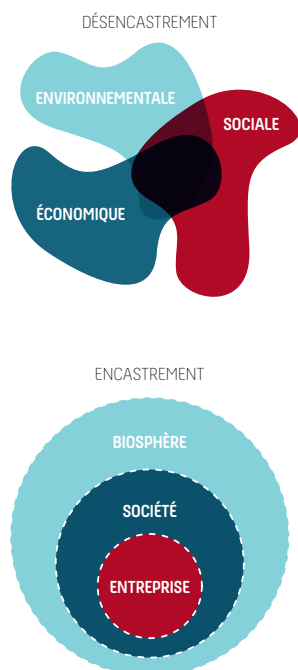


Figure 1: Deux visions de la responsabilité d'entreprise

En synthèse, trois faits majeurs ont façonné la responsabilité d'entreprise :

1/ Le champ de la responsabilité s'est considérablement élargi.

La responsabilité ne s'exerce plus uniquement vis-à-vis des actionnaires et s'étend à de nombreux acteurs opérant dans tous les domaines : économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

2/ L'échelle de temps a changé.

L'obligation de l'entreprise est passée du respect des normes dans ses actes présents à la réparation de ses actes passés puis à la préservation, en devenant redevable sur l'avenir.

3/ Les parties prenantes ont exercé une pression croissante au fil du temps :

- > l'État, par un renforcement significatif de la réglementation,
- > les clients, de plus en plus exigeants en matière de RSE,
- > les marchés financiers au travers de la généralisation de la notation extra financière,
- > les salariés qui attendent une attitude de plus en plus responsable et un engagement fort de leur entreprise,
- > la société civile qui interpelle l'entreprise sur ses pratiques.

Cette montée en puissance des attentes des parties prenantes est aujourd'hui parfaitement intégrée par les dirigeants, qui sont en outre persuadés qu'elles vont continuer à croître, comme en atteste le baromètre 2016 réalisé par PwC⁴:

Les premières priorités perçues par les CEO, pour aujourd'hui et pour dans 5 ans sont :

1. La priorisation du long terme sur la profitabilité court terme
2. La prise en compte des attentes d'un plus grand nombre de parties prenantes
3. Le reporting sur des enjeux financiers et non financiers.



RESPONSABILITÉ : DEVENIR ACTEUR DE LA SOCIÉTÉ

Un fait tout à fait significatif de l'évolution en cours est l'appel récent de chefs d'entreprise, de dirigeants d'organisations internationales et de personnalités du monde académique pour une modification du code civil afin d'introduire dans les articles définissant la responsabilité de l'entreprise la notion « d'accroissement et de préservation des biens communs »⁵.

Au final, une entreprise doit tout à la fois assurer sa conformité, garantir sa pérennité et contribuer au bien commun.

Être acteur de la société, c'est agir sur ces trois niveaux et prendre en compte un nombre croissant de parties prenantes. Cela suppose de mettre en œuvre trois natures de transformation, qui obéissent à des logiques différentes (cf. figure 2, page 27).

1. Être en conformité

L'objectif est de réduire les impacts négatifs de l'entreprise sur ses parties prenantes. La conformité est une obligation. Elle est principalement régie par la réglementation nationale ou internationale et la softlaw (normes, labels, initiatives et référentiels).

2. Assurer la pérennité de l'activité

Le but est d'adapter l'activité de l'entreprise aux évolutions environnementales et sociales pour garantir son existence dans le futur avec un impact positif sur ses parties prenantes directes. Cela concerne l'ensemble de son écosystème.

3. Contribuer au bien commun

Il s'agit là pour l'entreprise de participer au développement de l'être humain et de lui permettre, compte tenu des évolutions démographiques, environnementales et économiques, de pouvoir vivre le plus harmonieusement possible. Ce niveau est le plus éloigné de son cœur de business et pose des questions inhabituelles, dépassant le plus souvent le cadre de son activité.

5. Plaidoyer en faveur d'une économie de marché responsable, Le Monde, 16 novembre 2016.

1. Être en conformité

Le périmètre de la conformité ne cesse de s'agrandir, tant en termes de sujets que de personnes concernées au sein de l'entreprise.

Cela demande donc d'en brosser une définition et d'en dessiner des contours propres à l'entreprise. Quels référentiels choisir ? Se place-t-on dans une logique de pure conformité à la réglementation ou souhaite-t-on s'imposer des standards plus élevés (par exemple, l'entreprise Switcher a fait le choix de garantir la traçabilité totale de tous les T-shirts qu'elle produit) ? Comment gérer les disparités géographiques : un alignement sur le pays le plus exigeant (au risque de diminuer la compétitivité) ou sur le minimum dans chaque pays ou région (au risque d'affaiblir la réputation) ?

Ensuite, il s'agit de s'atteler à la gestion des risques. Quelle est l'organisation adaptée (structure, processus, reporting) pour mettre en œuvre et faire respecter les référentiels retenus ? Comment développer la culture de gestion des risques au sein des équipes ? Comment organiser la veille et la perception des signaux faibles pour anticiper et influencer les évolutions de la norme (réglementaire ou sociale) ?

Sur la question de l'organisation, si celle-ci doit s'adapter à une grande diversité d'environnements avec le plus d'agilité et d'autonomie de la part des équipes, il est toutefois nécessaire de privilégier une politique homogène. Les impacts d'une non-conformité (impacts financiers ou de réputation) sont tels qu'une optimisation globale est préférable à une logique d'adaptation purement locale. La zone rouge⁶, celle du respect de règles incontournables, est forte et l'on jouera ici sur son appropriation par les équipes.

2. Assurer la pérennité de l'activité

Le modèle d'entreprise et son adaptation aux évolutions environnementales ou sociétales sont au cœur du sujet. Car ces évolutions sont souvent de nature à remettre en cause les fondements de l'activité. Exemples : le passage du moteur à essence au moteur électrique dans l'industrie automobile, la décentralisation de la production pour le secteur de l'énergie, le mouvement vers une production locale respectueuse de l'environnement et de la santé des consommateurs dans l'agroalimentaire...

De plus, une transformation culturelle s'opère au sein de chaque métier. Par exemple, dans les achats, la pérennité des filières et les coûts doivent être simultanément pris en compte. Dans le marketing, la visibilité doit être obtenue avec une sobriété de moyens. Pour la gestion de la performance et la communication institutionnelle, l'approche est beaucoup plus systémique et moins purement économique. Dans bon nombre d'industries, la logique de service et d'usage se développe, versus les notions de produit et de possession, etc.

Ces changements résultent principalement de forces externes : l'environnement, les consommateurs, les citoyens, les ONG, les marchés financiers... De fait, les forces internes sont faibles : seuls 12% des dirigeants estiment que leurs investisseurs attendent un développement des stratégies RSE dans l'entreprise et 34% estiment que plus de salariés devraient prendre des responsabilités dans ce développement afin d'insuffler une « culture RSE »⁷. Ainsi, les changements à opérer présentent des caractéristiques qui en rendent la gestion plus difficile. D'abord, ils sont souvent antagonistes vis-à-vis des intérêts à court terme de l'entreprise, en matière de coûts ou d'investissements. Ensuite, ils ne prennent pas corps brutalement mais sont le fruit de processus d'évolution progressive, souvent lents qui nécessitent de faire coexister l'ancien et le nouveau modèle (exemple : les véhicules hybrides

ou électriques se développent mais constituent encore une part très minoritaire du marché, l'élasticité des prix existe mais n'est pas sans limite...). Enfin, les parties prenantes les plus engagées en matière de RSE œuvrent souvent loin du cœur d'activité de l'entreprise, rendant ces évolutions difficilement palpables pour les équipes.

Sur le fond, il s'agit de développer de nouveaux modèles du métier, qui doivent, au moins temporairement, cohabiter avec les modèles existants, même s'ils sont antagonistes. Concepts, compétences, organisations, partenariats, systèmes de mesure de la performance... il est parfois nécessaire de réinventer totalement le métier pour permettre la transformation de l'offre de l'entreprise !

Pour mener cette transition à bien, quatre lignes de force guident l'action : une conviction claire du dirigeant, la recherche d'un équilibre entre un présent qui persiste et un futur à construire, un effort de pédagogie et des indicateurs auxquels se référer.

Le dirigeant doit afficher une conviction claire et dans la durée pour orienter fortement l'entreprise, parce que les incertitudes, les rythmes de changement, les antagonismes permanents sont tels que la nécessité de se transformer ne peut se fonder uniquement sur des critères rationnels et objectivables sur le court terme. À titre d'exemple, la transformation profonde d'Interface, leader mondial de la fabrication de moquette, n'aurait pu se faire sans l'engagement de son président Ray Anderson qui déclarait dès 1997 « Si nous réussissons, nous passerons le restant de nos jours à récupérer d'anciennes moquettes et autres produits dérivés de l'industrie pétrochimique et à les recycler en nouveaux matériaux ainsi qu'à convertir la lumière du soleil en énergie, avec zéro déchet en décharge et zéro émission dans l'écosystème. Et nous irons loin... très loin... en faisant le bien. Voilà la vision ».

7.« Les meilleurs patrons misent désormais sur la RSE » - www.e-rse.net octobre 2016

Cette transformation demande de gérer le temps long et de trouver le bon équilibre entre un présent qui persiste et un avenir à construire.

Il convient de transformer certaines activités ou produits existants progressivement suivant l'évolution des règles, tout en concevant les nouveaux produits selon les nouveaux référentiels et qui serviront d'ailleurs de preuve de faisabilité. Il s'agit aussi de prendre en compte le rythme d'évolution – souvent lent – du marché et des consommateurs pour ne pas se mettre en danger en anticipant trop, notamment dans une période de forte tension économique. Les décisions sont à prendre également au fil du temps pour orienter le changement dans un environnement faiblement prédictible

La pédagogie auprès de l'ensemble des équipes est très importante tant les sujets sont nombreux, complexes et potentiellement anxiogènes du fait de la remise en cause qu'ils induisent. Cet effort vise à faire passer ces sujets d'une chasse gardée d'experts à une approche systémique des enjeux qui soit partagée par tous, en faisant « entrer le dehors dedans » pour accélérer la prise de conscience.

Enfin, il est nécessaire de donner des repères auxquels chacun puisse se référer en affichant et pilotant :

- > des objectifs peu nombreux et compréhensibles par tous,
- > des plans d'action par métier et transverses pour les atteindre,
- > des indicateurs d'effort et de résultat mesurant les avancées (part du portefeuille de produits répondant aux nouveaux critères, part de la supply amont répondant à des critères environnementaux et sociaux exigeants, niveau d'émission de CO₂, niveau de dépendance énergétique...).

Ces objectifs et plans d'action pourront, le cas échéant, être publics pour renforcer l'engagement de chacun. À ce titre, les entreprises comme

L'Oréal, Schneider Electric, Nestlé, Kering ou encore Interface sont des illustrations éclairantes.

Pour favoriser cette transformation et les efforts qui y sont associés, l'État a un rôle clé de régulateur : inciter, contraindre si nécessaire, pour infléchir le comportement des entreprises, en s'appuyant sur les évolutions des consommateurs ou des marchés financiers.

3. Contribuer au bien commun

L'intérêt général a toujours été au cœur des débats sur l'entreprise (cf. article complet sur l'histoire de la responsabilité), même s'il relevait de la responsabilité en premier lieu des États puis, par délégation, des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Cependant, la montée en criticité d'enjeux de nature à déstabiliser le monde et les sociétés (hausse de la démographie mondiale, dérèglement climatique, baisse de la biodiversité, augmentation de la précarité, vieillissement de la population...) et la difficulté des États à les traiter seuls questionnent les entreprises de façon pressante sur leur rôle vis-à-vis de l'intérêt général.

Qui plus est, les parties prenantes de l'entreprise changent de posture dans ce sens. Les jeunes générations ont tendance à faire de l'intérêt général un choix de vie : sélection de leur employeur, engagement dans le bénévolat – il y a maintenant en France plus de bénévoles actifs que de bénévoles à la retraite –, engouement pour les formations spécifiques et pour l'entrepreneuriat social. La société (consommateurs, ONG) est de plus en plus attentive à l'action de l'entreprise en faveur de l'intérêt général, qui devient un vecteur de réputation de plus en plus important. Quant aux entreprises elles-mêmes, 76 % de leurs dirigeants estiment que la meilleure façon de traiter les enjeux sociaux et environnementaux est de le faire tous ensemble⁸.

Par ailleurs, agir pour l'intérêt général, loin d'être incompatible avec le business, procure au contraire un supplément de performance, comme en attestent de nombreuses études :

- > 83 % des entreprises estiment que profits et impact positif sur la société sont compatibles avec leur cœur de métier⁸
- > 66 % des consommateurs sont prêts à payer davantage pour des biens ou des services durables⁹
- > 64 % des consommateurs attendent que les marques contribuent à une société meilleure et 51 % des consommateurs disent que demain leur fidélité ira à des marques engagées pour un futur meilleur¹⁰
- > Une entreprise multiplie par deux le degré d'engagement de ses salariés s'ils la considèrent responsable, alors que, globalement, les salariés perçoivent un déficit d'engagement de leur entreprise par rapport à leurs attentes¹¹
- > Aux États-Unis, les entreprises ayant augmenté de 10 % ou plus leur investissement sociétal ont vu leur croissance progresser de 8,3 % en moyenne entre 2013 et 2015 (9 % entre 2012 et 2014) alors que la moyenne pour l'ensemble des autres entreprises a été une décroissance de 2,3 % (+2 % entre 2012 et 2014)¹²

La question n'est donc pas pour l'entreprise de contribuer ou non à l'intérêt général, mais bien de savoir comment. Au regard de la complexité actuelle et de la maturité des sociétés, il est évident que la philanthropie (historiquement très développée dans le monde anglo-saxon) ne suffit plus. Le don financier n'apparaît comme le meilleur levier de contribution que pour 4 % des entreprises⁸.

Notre expérience nous amène à formuler trois facteurs clés de succès pour mener cette transformation de l'entreprise : faire de l'action

sociétale un élément intégré à la stratégie, la gérer comme un investissement et développer de nouveaux modes d'organisation et de travail.

La stratégie sociétale doit être totalement intégrée dans la stratégie globale et non se concevoir comme un « à côté » de l'activité économique. Elle se développe sur un champ de légitimité et de compétences de l'entreprise afin d'être comprise et soutenue par toutes les parties prenantes. À titre d'exemple, les entreprises du secteur de la communication investissent 39 % de leur budget sociétal dans le domaine de l'éducation (à comparer à une moyenne de 17 %), celles du secteur de la santé 64 % dans le domaine de la santé (à comparer à une moyenne de 26 %), etc...

De ce fait, l'action sociétale doit être gérée non comme une charge mais comme un investissement focalisé et dans la durée. L'ampleur et la complexité des sujets à traiter ne permettent plus de saupoudrer les moyens. Les réponses à apporter sont le plus souvent à inventer et nécessitent des ressources humaines et financières importantes à gérer dans un planning souvent pluriannuel. Ainsi, il est intéressant de noter que le nombre de projets soutenus par les entreprises aux États-Unis décroît régulièrement, attestant d'une massification des investissements¹².

Qui dit investissement, dit instrument de mesure. Pour estimer l'impact sociétal des actions engagées, il faut se doter dès leur lancement du référentiel le plus adapté (il en existe de nombreux), choisir les indicateurs clés en prenant en compte la capacité à les suivre et, enfin, piloter ces indicateurs... comme n'importe quel autre indicateur, c'est-à-dire avec un souci d'efficacité et de retour sur investissement et non seulement de bonne volonté!

En France, de nombreux dispositifs favorisant l'investissement dans l'intérêt général ont été mis en place. En particulier, les politiques de défiscalisation permettent aux entreprises de

9. « The Sustainability imperative » - étude Nielsen, 2015
10. Étude Brand Gagement Tilt Ideas/Epsy, novembre 2016

11. Baromètre Engagement Nuova Vista/BeBetter&Co 2014
12. « Giving in numbers » - CECP, 2015 et 2016

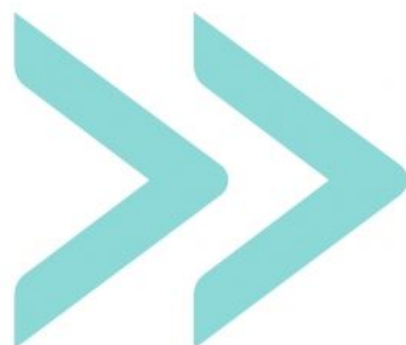
s'engager à moindre coût. Pourtant le niveau d'engagement en France reste largement en deçà de ce qu'il est dans les pays anglo-saxons où cette tradition est très forte.

La co-construction est nécessaire et demande de nouveaux modes d'organisation et de travail. Les solutions à inventer et à déployer ne sont à la portée d'aucun acteur seul. Toutes nécessitent l'adjonction de compétences et de cultures complémentaires qui, associées, auront un impact maximal (57 % des entreprises considèrent la co-construction comme le levier le plus approprié et 91 % comme l'un des trois premiers leviers⁸). Si ce mode de travail est plébiscité, il implique cependant de développer des qualités spécifiques, telles que l'ouverture à des cultures différentes ou la capacité d'innovation et d'expérimentation⁸, et de respecter les étapes de l'innovation sociale (conception, expérimentation, modélisation puis déploiement).

Ces modes de gestion de projet appellent des structures adaptées, tant sur le plan opérationnel, que réglementaire et fiscal. Les dernières années ont vu émerger des structures financières (fonds de dotation, fonds d'investissement à impact...) mais aussi opérationnelles, comme les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) ou les JVS (Joint-Venture Sociale), permettant de répondre à ces nouveaux besoins.



Figure 2 : Trois transformations à accomplir



NATURE DE LA TRANSFORMATION	VALEUR APPORTÉE	MOTEUR DE LA TRANSFORMATION	FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	DIFFICULTÉS CLÉS	MODALITÉS À PRIVILÉGIER
Changement de positionnement de l'entreprise et évolution du périmètre d'action au-delà de l'activité classique	Pérennité de la société au sens large	Sens Vision de l'entreprise Valeurs désirées	Légitimité de fond Passage d'une logique de subvention à une logique d'investissement Nouveaux modes de travail	Mesure de l'impact sur l'activité	Co-création Disruption Créativité Essai-erreur
Transformation culturelle, évolutions métier, transformation business	Accroissement des impacts positifs	Fragilisation de l'activité Pérennité économique Adaptation au contexte concurrentiel	Clarté de l'ambition des objectifs Gestion des horizons de temps (anticipation vs réponse au marché) Évolution des compétences Mesure de l'évolution	Coexistence de plusieurs modèles	Projets métiers Renforcement de la coopération et de la transversalité
Adaptation réglementaire	Réduction des impacts négatifs	Risque Contrainte Coût	Choix du niveau de conformité Mise en place d'une culture de gestion des risques et des organisations associées	Prédictibilité difficile des évolutions réglementaires Foisonnement	Formalisation de la zone rouge Pilotage du déploiement Compliance

RESPONSABILITÉ : L'EAU MONTE

Les trois niveaux de responsabilité évoluent très vite et des éléments dits de bien commun deviennent rapidement des éléments de conformité, nécessitant pour l'entreprise de s'adapter, voire d'anticiper au risque de perdre en compétitivité.

L'étude de la façon dont les entreprises assument leur responsabilité et deviennent acteurs de la société depuis quelques années montre des tendances fortes et une accélération du phénomène :

1. Le nombre d'entreprises qui développent des actions aux trois niveaux (conformité, pérennité et intérêt général) croît.
2. Les entreprises se penchent sur leur missions et leur raison d'être.

> Nombre d'entre elles incluent dans leur mission des logiques d'intérêt général. Comme le soulignent Michael Porter et Mark Kramer¹³, « *De nombreuses entreprises réinventent leur raison d'être. Elles ne se voient plus fondamentalement en termes de produits ou de services, mais au travers du prisme des besoins sociétaux que leurs produits ou services apportent* ».

> 24 % des dirigeants disent avoir fait évoluer la raison d'être de leur entreprise au cours des trois dernières années pour plus de cohérence avec les attentes des parties prenantes et 31 % estiment que cette raison d'être se fonde sur la création de valeur pour la société¹⁴.

> Si, ces dernières années, les raisons économiques et de réputation étaient invoquées par les dirigeants pour justifier leurs politiques de RSE, depuis 2014 la première raison est la mise en cohérence avec la mission et les valeurs de l'entreprise¹⁵.

13. Fortune, août 2016

14. « Redefining business success in a changing world » - CEO Survey PwC, 2016

15. Sustainability's strategic worth : McKinsey global survey, 2014

3. De nouveaux statuts se développent pour intégrer les trois niveaux : Benefit-Corporation aux USA, SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), SOSE (Société à Objet Social Étendu) en France.

4. Les montants versés par philanthropie au service de l'intérêt général et le nombre d'entreprises mécènes augmentent, tant en France – entre 2013 et 2015, la part d'entreprises mécènes est passée de 12 à 14 % au global et de 23 à 47 % pour les ETI/GE ; le budget est passé de 2,8 Mrd d'euros à 3,5¹⁶ – qu'aux États-Unis : 55 % des compagnies américaines ont accru le montant de leur mécénat entre 2013 et 2015 et 35 % vont l'augmenter en 2016¹².

5. Le nombre de jours de mécénat de compétence croît chaque année ainsi que le nombre de salariés concernés. À titre d'exemple, aux États-Unis, le pourcentage de salariés engagés dans le mécénat ou le bénévolat est passé de 28 à 33 % entre 2013 et 2015¹².

Ce qui était acceptable hier devient inacceptable aujourd'hui et ce qui était exceptionnel devient banal. En d'autres termes, « l'eau monte » : ce qui relevait de la pérennité devient conformité, ce qui relevait du bien commun devient pérennité. Exemples : il y a quelques années, les filières équitables se mettaient en place au nom du bien commun, c'est maintenant une question de pérennité de l'activité dans bon nombre d'industries ; en matière de politique sociale, l'adhésion à une mutuelle était du domaine de la pérennité, en fidélisant les collaborateurs, c'est aujourd'hui une obligation ; l'information des consommateurs (sur les biens immobiliers, les produits alimentaires...) était un avantage concurrentiel au service de la pérennité, c'est maintenant une obligation.



CONCLUSION

En 2004, Milton Friedman pouvait énoncer que « *la seule responsabilité du dirigeant est de veiller à la profitabilité dans l'intérêt des seuls actionnaires. À ce titre, la RSE peut être tolérée à la condition de ne pas être sincère, l'hypocrisie est vertueuse quand elle est au service des bénéficiaires et la vertu est immorale quand elle n'est pas à leur service* »¹⁷. Il n'en est plus rien !

Trois forces majeures créent une tension positive et poussent les dirigeants et les entreprises à devenir acteurs de la société :

La société :

Ne pas agir c'est prendre le risque de perdre en compétitivité en termes d'image, de performance économique, voire de capacité à produire. Mais, au-delà de cette gestion du risque, agir permet de créer de la valeur tant économique (diminution des coûts, sécurisation des chaînes de valeur, premium de prix) qu'en matière de réputation auprès des consommateurs et des salariés qui y sont de plus en plus attachés et en font une condition de leur fidélité et de leur engagement.

Le régulateur :

Toutes les règles fiscales et réglementations ne sont pas actuellement de nature à générer de nouveaux comportements et une responsabilité étendue de l'entreprise. Il est néanmoins plus que probable que le législateur ait le souci croissant de faciliter les évolutions, en favorisant les expérimentations de nouveaux modèles, en édictant des règles à même de susciter des comportements vertueux, en imposant en ultime recours des réglementations pénalisant les acteurs les moins responsables.

L'éducation :

En cohérence avec les règles historiques du marché, le système éducatif a longtemps formé les acteurs et futurs acteurs de l'entreprise à l'aune de la seule performance économique, mesurée via... des indicateurs économiques.

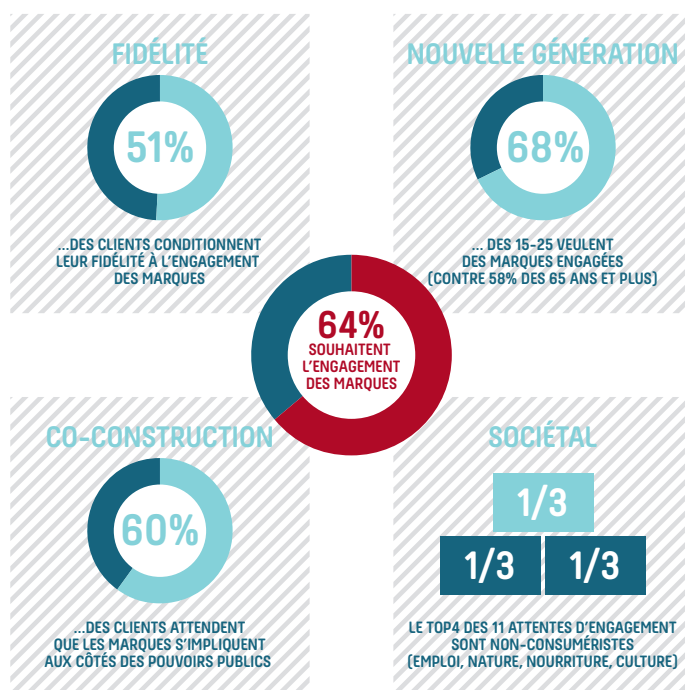
Cela n'est plus le cas et la majorité des cursus présente des approches de la responsabilité plus larges, avec une vision de la performance plus holistique, dépassant les bornes strictes de l'activité de l'entreprise et intégrant des critères sociaux, environnementaux, qualitatifs et quantitatifs. La nouvelle génération de managers sera donc porteuse de ces principes.

Comme disait Gene Kranz de la NASA à propos d'Apollo 13 « *Failure is not an option* » pour l'entreprise « *Responsibility is not an option* ».

17. V. J. Bakan, Psychopathes & Cie. La soif pathologique de profit et de pouvoir, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2004, p. 44, cité par M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée.

Brand'Gagement : l'engagement comme des marques durables

*par Antoine Mahy, Directeur au sein de Tilt ideas, société sœur
de Kea & Partners, dédiée à l'innovation, la marque et la prospective*

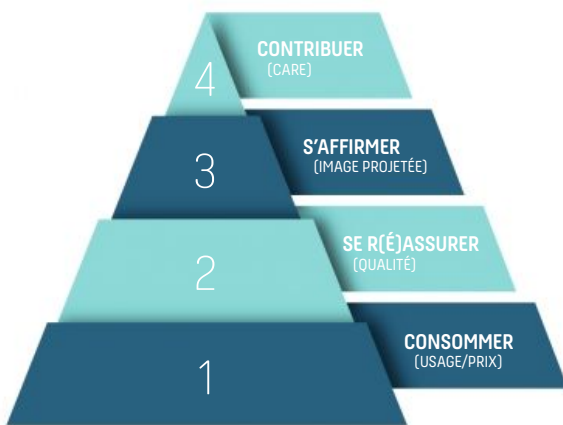


ENQUÊTE BRAND'GAGEMENT 9/2016

Échantillon national représentatif de 1 000 Français, âgés de 15 ans et plus (France métropolitaine), interrogés en ligne entre le 22 et le 28 juillet 2016.

> La représentativité portait sur le sexe, l'âge, la localisation géographique, la catégorie socioprofessionnelle, la situation professionnelle de l'interviewé et le revenu du foyer.

condition



4 NIVEAUX D'ENGAGEMENT
(Pyramide Tilt ideas)

«**Doing well by doing good**», ode magique à une convergence heureuse de deux inconciliables : l'Être et l'Avoir. Hier rêve associatif, cette infusion du sens dans le projet économique trouve aujourd'hui des applications très concrètes qui annoncent un autre paradigme possible. Alors, effet de mode ou tendance de fond ?

Pour apporter des données, Tilt ideas a interrogé les Français en 2016 au travers de Brand'Gagement, une enquête quantitative nationale. Elle prend le pouls de leurs attentes vis-à-vis des marques, en termes de sens et d'engagement. Les résultats sont édifiants : 64 % des consommateurs souhaitent que les marques contribuent positivement à un meilleur projet de société. Et même 46 % se disent prêts à payer plus cher le même produit/service si un supplément de sens est ajouté !

Et nous n'avons pas fini d'entendre s'exprimer cette demande car les plus fervents demandeurs sont les jeunes et les *early adopters* ! Pour autant, il ne s'agit pas de risquer la bascule vers une forme nouvelle de *purpose washing*, mais plutôt d'incarner un angle de valeur sociale, de construire de nouveaux business models de manière à ce qu'ils soient aussi générateurs d'externalités positives. C'est le propos de la montée dans cette pyramide du sens que d'accompagner la maturité des attentes clients depuis l'approche purement fonctionnaliste vers celle de contribution à un projet plus large qu'eux par l'entremise des marques et plus seulement de la puissance publique ou associative.

La clé réside alors dans la capacité à faire un pont heureux entre une cristallisation de marque, liée à son couple histoire/culture, et un projet d'avenir mobilisateur. Le principe posé, il faut alors entamer le travail de comprendre quel sera le projet le plus engageant pour une cible donnée. C'est donc un magnifique terrain qui s'ouvre aux entreprises : proposer un supplément de sens à leur offre afin de les pérenniser.

Assumer ses passés, prés

*Interview de Thibaut Guilluy,
Directeur Général du Groupe ARES*

Propos recueillis par Benoît Gajdos, Senior Partner, Kea & Partners



THIBAUT GUILLUY

Thibaut Guilluy a 40 ans. Très concerné par l'exclusion sociale, il a créé sa première entreprise d'insertion en 1999 à sa sortie de l'ESCP. Il est Directeur Général du Groupe Ares depuis 2005. En juin 2016, il a créé, en partenariat avec Investir et +, Vitamine T et Youbahy ventures, l'association SocialCobizz dont la mission est de faire émerger une société plus inclusive en capitalisant et déployant le modèle de joint-venture sociale sur un large périmètre territorial et sectoriel.

Le Groupe Ares est le premier acteur de l'insertion par l'activité économique en Ile de France, avec pour vocation principale de favoriser l'insertion de personnes en grande exclusion (SDF, jeunes sans qualification, personnes handicapées) en leur offrant un travail et un accompagnement social adaptés. « Personne n'est inemployable » : cette conviction est au cœur de la mission que se sont donnés depuis plus de 25 ans les collaborateurs du Groupe Ares.

actes ents, futurs.

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RESPONSABLE ?

TG : Les entreprises – tout comme les individus – sont responsables de leurs actes. Une entreprise, se doit d'assumer ses impacts sur l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, actionnaires et environnement de manière large.

La responsabilité première de l'entreprise est d'assurer sa pérennité afin de tenir ses engagements.

Si les attentes des actionnaires sont communément reconnues et ne font pas débat, le sujet est plus vaste en ce qui concerne les collaborateurs. Au-delà d'honorer la paye des salariés, l'entreprise doit veiller à l'épanouissement de ses forces vives. Il est donc primordial de donner du sens aux missions. Il faut également valoriser et développer les compétences pour être en adéquation avec la transformation permanente des métiers. Quant aux clients, c'est à la qualité de l'offre et de la promesse qu'il faut s'intéresser. Par exemple, le groupe Monsanto, sans rentrer dans les détails, peut-il affirmer aujourd'hui que son approche et ses services ne portent pas préjudice à ses clients ? Actuellement, peu de services ou de

produits peuvent émerger sans un écosystème de fournisseurs et de partenaires qui engage la responsabilité de l'entreprise sur toute sa chaîne de valeur.

QUELLE EST L'UTILITÉ D'UNE ENTREPRISE SOCIALE COMME LA VÔTRE ?

TG : Restaurer la confiance des plus vulnérables est la mission d'Ares depuis sa création. Qu'ils soient sans abri, migrants déracinés, jeunes sans qualification, réfugiés, personnes sans emploi, nous les aidons à traiter leurs freins au travail, pour retrouver le chemin de l'emploi durable. Ainsi, ils redeviennent pleinement acteurs de leur vie. Notre association trouve son utilité et sa raison d'être dans le fait que les entreprises ne prennent pas assez en compte la question de l'inclusion sociale. Nous sommes là pour combler cela.

L'impôt et notre modèle de protection sociale assurent un rôle de filet social. Mais les dirigeants devraient se poser la question suivante : quelle est la part de responsabilité qui devrait être assumée directement par mon entreprise, quelle est celle à déléguer à un tiers ?



Nous fonctionnons depuis trop longtemps avec un modèle séparant l'économique du social, alors même que, par essence, une entreprise est sociale.

J'ai la conviction que notre système est aujourd'hui à bout de souffle. Nous fonctionnons depuis trop longtemps avec un modèle séparant l'économique du social, alors même que, par essence, une entreprise est sociale. Le contrat de travail qui unit deux parties prenantes en est la plus belle illustration. La scission entre les deux mondes se traduit par, d'une part, la gestion des affaires économiques et la réalisation des profits imparties aux entreprises (c'est parfois la première et la seule responsabilité que se donnent le dirigeant et les actionnaires, si l'on caricature un peu) – et, d'autre part, les aspects sociaux délégués à l'État à travers l'impôt.

UNE ENTREPRISE EST UNE PERSONNE MORALE. IL FAUT SANS DOUTE RECONSIDÉRER CE VOCABLE ET LE PRENDRE AU PIED DE LA LETTRE. COMMENT PEUT-ELLE DÉMONTRER CETTE QUALITÉ DANS LE TEMPS ?

TG : L'avenir est notre futur passé et le passé est notre ancien avenir... L'entreprise doit être comptable de ses actions dans le temps. C'est le principe même de la responsabilité, vis-à-vis de l'environnement et de la société dans son ensemble.

De fait, une entreprise doit assumer les erreurs commises dans le passé. Par exemple, dans le cas de l'amiante ou de la pollution des sols, il faut rechercher celles qui en sont à l'origine et les mettre en situation de réparer, dans une logique de « pollueurs payeurs ».

Elle doit aussi se projeter dans le futur et mesurer en quoi ses externalités sont négatives. Par exemple, si elle a su garantir et développer l'employabilité de ses collaborateurs, lorsqu'éventuellement elle devra se séparer de certains d'entre eux, l'impact ne sera pas, ou très peu, négatif. En revanche, si elle ne s'est pas préoccupée de cette question au cours des vingt ou vingt-cinq dernières années, des

personnes inemployables se retrouveront à la rue, générant un impact très négatif en termes social et économique. L'entreprise doit alors compenser ses manquements en « réparant » ces impacts. Si vous n'imposez pas aux entreprises d'assumer leurs responsabilités passées, vous ne pouvez pas créer de responsabilités sur le futur.

UNE ENTREPRISE À ELLE SEULE PEUT-ELLE ASSUMER TOUTES LES CONSÉQUENCES DE SES IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ?

TG : Vous posez là la question de la responsabilité individuelle versus la responsabilité collective.

Sur certains sujets, l'entreprise peut agir seule et, sur d'autres, elle préférera agir collectivement pour avoir une efficacité plus forte sur le système.

Lorsque les sujets peuvent être désolidarisés, la responsabilité individuelle est isolable et doit donc être assumée. Plus le pollueur est le payeur, plus il est responsabilisé et plus il cherchera une solution pour remédier au problème. À l'inverse, apporter des réponses collectives aux responsabilités individuelles est déresponsabilisant. Pourquoi s'imposer des contraintes quand les autres se reposent sur la collectivité ?

Même dans un problème multi-causal comme le réchauffement climatique, il existe une responsabilité individuelle. Une entreprise doit s'interroger sur sa contribution positive ou négative à ce phénomène. Quelles sont mes externalités positives ou négatives ? Ainsi, elle pourra travailler sur ses process, ses façons d'acheter, de fonctionner pour résoudre une partie d'un problème général.

Quand nous ne parvenons pas à identifier une responsabilité individuelle, c'est alors à la société de prendre le relais, via un recours à l'impôt ou aux normes. C'est là que le régulateur intervient.

ÊTRE RESPONSABLE, EST-CE SEULEMENT RESPECTER LES NORMES IMPOSÉES PAR L'ÉTAT ?

TG : La norme forme le cadre collectif qui permet de garantir la loyauté de la concurrence. Elle est nécessaire à la prise de responsabilité pour que les écarts ne soient pas trop importants. Si ce n'est pas le cas, il devient très difficile pour une entreprise d'assumer ses responsabilités quand d'autres ne le font pas et comptent sur la collectivité pour l'assumer. L'Europe est confrontée à cela dans les traités de libre-échange ou dans les débats à l'OMC, lorsque s'opposent à des modèles d'entreprises socialement avancées des modèles chinois ou indiens non alignés sur les normes. Cela a pour conséquence de créer des écarts de compétitivité.

Le régulateur intervient aussi de manière incitative. Par exemple, en matière de handicap – un problème social lourd –, la taxe Agefiph répond à un problème d'inclusion dans les entreprises. Spontanément, les entreprises ne perçoivent pas d'intérêt à recruter des personnes handicapées. Elles sont donc soumises à l'obligation d'en employer à hauteur de 6 % de leur effectif. Si elles ne peuvent pas ou ne veulent pas le faire, elles doivent alors en assumer le coût.



Certaines entreprises sont proactives et anticipent les normes.

Certaines entreprises sont proactives et anticipent les normes. Prenons l'exemple d'Eco-Emballages dans le domaine du recyclage. Cette association a été créée par des industriels, à l'instigation d'Antoine Riboud de Danone et de Jean-Louis Beffa de Saint-Gobain, afin de mettre en place un dispositif de collecte sélective et de donner une seconde vie aux emballages. Ils ont ainsi pris à leur compte la gestion des déchets pour minimiser leur impact sur l'environnement, sans attendre que la loi leur impose.

Autre exemple : L'Oréal a lancé un programme mondial d'achats solidaires, le Solidarity Sourcing, alors que le groupe n'a aucune obligation à le faire.

L'Oréal opère dans des milieux où des communautés sont fragiles : des personnes en situation d'exclusion, de handicap ou des minorités dans certains pays en développement. Au regard de la persistance de ces vulnérabilités, Jean-Paul Agon, en 2009, a décidé que L'Oréal jouerait un rôle pour tenter de les réduire. Désormais, le groupe choisit ses fournisseurs et ses prestataires de services non seulement parce qu'ils sont compétitifs et répondent aux besoins, mais aussi parce qu'ils peuvent avoir un impact positif sur ces vulnérabilités. C'est un programme proactif, où l'entreprise prend des responsabilités qui demain deviendront la norme. La loi finit par imposer des règles si un problème persiste et que les acteurs individuels, dont l'entreprise, ne savent ou ne veulent pas le résoudre.



Je crois en un système où les acteurs organisent et proposent d'eux-mêmes leurs progrès et leurs régulations.

La proactivité des entreprises est essentielle. Je crois en un système où les acteurs organisent et proposent d'eux-mêmes leurs progrès et leurs régulations. Cela suppose un esprit de responsabilité et d'anticipation des dirigeants. Le législateur ne devrait être là que pour réguler et développer les filets de protection, via les normes ou l'impôt, à l'attention des acteurs ne prenant pas leurs responsabilités. Si la norme est première, le risque est fort qu'elle ne soit pas optimale.

SI C'EST À L'ENTREPRISE DE DÉVELOPPER SA RESPONSABILITÉ, QUELLES SONT SELON VOUS LES CLÉS POUR CELA ?

TG : Volonté des dirigeants, rapport au temps, coopération et mesure sont pour moi les quatre mots-clés.

Premier point, il faut qu'il y ait une volonté forte, incarnée et sincère de la part des dirigeants.

Énoncer des principes de responsabilité que l'on ne met pas en pratique produit des effets plus négatifs que le statu quo. La responsabilité est d'abord affaire d'éthique personnelle ; l'expression de cette éthique dans les comportements et dans la culture de l'entreprise est donc centrale. Ensuite, la prise de responsabilité est également conditionnée par l'intérêt. Je ne crois pas à la responsabilité pour la responsabilité. Éthique et intérêt sont en synergie et doivent nourrir la détermination des dirigeants.

Deuxième point d'entrée : le rapport au temps.

L'entreprise est amenée à rendre des comptes sur des temps différents, mais souvent courts (l'année, le trimestre) alors qu'en matière de responsabilité les résultats ne se font sentir que sur le long terme. Le dirigeant doit trouver le bon équilibre entre ces deux horizons de temps.

La coopération est d'ailleurs la troisième dimension à travailler.

La complexité des questions de responsabilité suppose une capacité à travailler en communauté, avec les acteurs du marché, des ONG, des entreprises sociales, des associations... Il faut développer des savoir-faire particuliers de partenariat et de collaboration pour organiser la fertilisation entre les uns et les autres. Actuellement, des programmes se mettent en place entre des grandes entreprises et des organisations environnementales, alors que leurs cultures, leurs histoires et leurs intérêts ne sont pas forcément alignés. La coopération se révèle fertile mais elle n'est pas toujours facile et il faut trouver son chemin.

Enfin, le quatrième point est celui de la mesure et de la valorisation.

Lors de mes études à l'ESCP, le TRI (taux de rendement interne) ou la dernière ligne du compte de résultat étaient valorisés comme les chiffres d'or. Si vous accordez trop de valeur à ces chiffres, sans tenir compte des externalités négatives, cela conduit inévitablement à une sur-responsabilité financière et à une irresponsabilité sur tous les autres domaines. Si l'entreprise tient un discours sur la responsabilité sociale alors que

les bonus sont calculés uniquement sur le taux de marge ou de rentabilité, son message devient totalement dissonant. Le choix des indicateurs est donc essentiel pour avancer sur les questions de responsabilité sociale.

QUELS BÉNÉFICES, AU-DELÀ D'UNE MINIMISATION DES RISQUES, L'ENTREPRISE PEUT-ELLE TIRER D'UNE RESPONSABILITÉ FORTE ?

TG : D'une part, un fort développement du sens : nous traversons une crise de sens qui touche les citoyens donc les clients et les collaborateurs de l'entreprise. S'il n'y a pas de cohérence entre la mission sociale de l'entreprise et la manière dont elle la met en œuvre, cela provoque un effet boomerang défavorable. Alors qu'en s'affirmant comme un acteur responsable, l'entreprise renforce sa marque employeur, répond à une aspiration forte des collaborateurs et suscite leur fierté d'appartenance à l'entreprise.

D'autre part, des avantages compétitifs sur le marché : agir à la fois sur les dimensions économique, sociale et sociétale enclenche un cercle vertueux de performance globale – au sens où l'entend le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants).

Interface, leader mondial de la fabrication et la distribution de dalles de moquette, est à ce titre exemplaire. À la fin des années 90, ses dirigeants se sont engagés à obtenir un impact zéro sur l'environnement d'ici 2020. Cela les a conduits à prendre des décisions qui, d'un point de vue purement économique court terme, seraient des fautes de gestion : ils ont investi plusieurs millions d'euros dans des technologies permettant de déconstruire et recycler les dalles de moquette, avec un ROI extrêmement faible au regard de la récupération de matière. Au final, ce pari de dirigeants convaincus a renforcé le sens de l'entreprise, sa légitimité et sa crédibilité. Ce faisant, ils ont accru leur part de marché et atteint un niveau de rentabilité supérieur à celui de leurs concurrents.

On ne peut plus dissocier la performance financière et économique des performances en matières sociale, environnementale et sociétale. Ces performances s'alimentent et fonctionnent en spirale dynamique.

Ne pas s'engager dans la voie de la responsabilité c'est prendre le risque de fragiliser sa pérennité économique.

Ne pas s'engager dans la voie de la responsabilité, c'est prendre le risque du désengagement des collaborateurs, de la défiance des clients et d'avoir à faire face à une législation et des normes, qui s'imposeront, sans que l'entreprise y soit prête... Au final, c'est prendre le risque de fragiliser sa pérennité économique.

CELA NE REPOSE-T-IL PAS LA QUESTION DE LA FINALITÉ ET DES MOYENS ?

TG : En la matière, les convictions et postures personnelles des dirigeants sont essentielles : croire en priorité à la raison d'être, au pourquoi de l'entreprise, sans systématiquement prendre des décisions en fonction de la rentabilité.

À propos des nouveaux modèles d'entreprises, dites libérées, Frédéric Laloux explique dans son livre « Reinventing organizations »¹⁸ que c'est la raison d'être de l'entreprise qui préside à toute décision et que tous les collaborateurs quels qu'ils soient doivent pouvoir y contribuer.

L'argent n'est que le signe de la bonne santé de l'entreprise, ce n'est qu'une conséquence. À titre individuel, l'objectif de la vie n'est pas la bonne santé, mais il faut l'être pour pouvoir mener à bien ses projets, fonder une famille... Pour une entreprise, c'est la même chose. De nombreuses études montrent d'ailleurs que les entreprises ne faisant pas de la rentabilité une finalité première sont généralement leaders sur leur marché, se développent plus vite que les autres et génèrent

18. Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées - Frédéric Laloux - Éditions Diateino

plus de marge. Sans doute parce que l'engagement des salariés y est plus fort, que les prises de décision y sont plus efficaces, les organisations plus fluides.

Pourtant, aujourd'hui, le modèle dominant se préoccupe peu de la congruence entre l'être profond des collaborateurs et l'éthique de l'entreprise. Or, comment inciter quelqu'un à s'engager dans une aventure en lui demandant d'agir contre ses convictions ? Toutes les études sur le niveau d'engagement, notamment l'étude Gallup¹⁹, montrent que seuls 11% des salariés se considèrent engagés activement dans l'entreprise. Trois ou quatre fois plus de salariés sont désengagés. Cela devrait questionner tous les dirigeants.

DEPUIS TRÈS LONGTEMPS VOUS TRAVAILLEZ EN CO-CONSTRUCTION AVEC LES ENTREPRISES. POURQUOI ?

TG : Travailler avec un écosystème de partenaires et de parties prenantes permet de prendre conscience de ses responsabilités. La responsabilité se mesure mieux au travers du regard de l'autre, car seuls nous ne nous rendons pas forcément compte des impacts que nous avons sur les autres.

Travailler avec un écosystème de partenaires et de parties prenantes permet de prendre conscience de ses responsabilités.

La mission d'Ares est de permettre à des exclus de retrouver une autonomie et une dignité par le travail. Nous sommes donc appelés à collaborer étroitement avec les entreprises. Nous sommes un outil, un simulateur, un spécialiste qui les aide à redevenir inclusives. Quand nous parvenons à leur démontrer que nous pouvons développer des services de haute qualité, compétitifs, avec des personnes fragiles, ils portent un regard sur leur propre capacité à gérer ces profils.



Notre pays vit une situation paradoxale : le taux de chômage y est très élevé, un grand nombre de personnes sont considérées comme inemployables et, dans le même temps, beaucoup d'entreprises ont du mal à recruter...

Nous accompagnons et formons ces personnes dites inemployables pour qu'elles atteignent un niveau intéressant pour les entreprises. Nous construisons des passerelles entre les entreprises et nous. Par le dialogue et la collaboration étroite entre elles et nous, nous appréhendons leurs besoins en compétences et apprenons ensemble à mieux gérer les fragilités humaines, à mieux les associer à une logique de performance sans dissocier l'économique du social. C'est ainsi que nous parvenons à remettre ces personnes dans le bain.

VOUS AVEZ DÉVELOPPÉ LE CONCEPT DE JOINT-VENTURE SOCIALE (JVS). QU'EST-CE EXACTEMENT ?

TG : Historiquement, les entreprises d'insertion, pour mener à bien une activité sociale, développaient leur propre marché dans différents secteurs d'activité. Cependant, elles le faisaient moins bien qu'une entreprise classique car leur savoir-faire est avant tout social. Quel que soit le secteur d'activité, nous serons toujours moins efficaces pour maîtriser une activité qu'une entreprise qui a le savoir-faire et tous les moyens sur ce marché.

Le cœur de métier que nous avons à cultiver est l'accompagnement des personnes et le développement de leurs compétences. Le fait de mettre en commun les savoir-faire business d'une entreprise et le savoir-faire social et humain d'une structure comme la nôtre permet de se concentrer davantage sur ce que nous savons faire, sans avoir à mettre en place de nouveaux dispositifs ou un modèle économique puisqu'ils existent déjà.

Pour les entreprises, ce sont des opérations vectrices de sens, d'apprentissage, d'enrichissement, vis-à-vis de leurs clients et de leurs collaborateurs, mais également dans la façon dont ils abordent et organisent leur métier.

D'un point de vue opérationnel, les coûts sont marginaux des deux côtés. La joint-venture sociale est le moyen le plus efficace de traiter une problématique sociale. Cela conduit dans le même temps à la coopération et à la fertilisation et tire le projet social vers le haut, en étant davantage connecté à la réalité du monde du travail et de l'entreprise.





ANDREA D'AVACK

Après avoir présidé la Division Parfums Beauté de CHANEL de 1997 jusqu'en 2015, Andrea d'Avack est désormais à la tête des activités RSE et advocacy de CHANEL ainsi que le Président de la Fondation CHANEL, qu'il a créée en 2011.

La Fondation CHANEL agit pour améliorer la condition économique et sociale des femmes et des adolescentes.

Depuis 2016, elle s'engage également pour la promotion du rôle des femmes dans l'art et la culture. Pour cela, elle soutient et accompagne des projets innovants d'intérêt général portés par des associations et entreprises sociales en Europe, aux États-Unis et à l'international.

Interview d'Andrea d'Avack, President of Chanel Foundation & Global Head of Corporate Responsibility

Propos recueillis par Arnaud Gangloff et Benoît Gajdos, Kea & Partners

Le luxe réin par la RSE

Y A-T-IL URGENCE À REPENSER LE RÔLE DE L'ENTREPRISE VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES ENJEUX SOCIAUX, SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ?

ADA : D'un point de vue consommateurs, nous sommes à la croisée des chemins et, pour ce qui concerne le luxe, dans une situation très schizophrène. Si nous regardons dans le rétroviseur, à travers les études de marchés et les études de consommateurs, nous ne ressentons pas de grande urgence. Les problématiques dont nous parlons ne touchent aujourd'hui les consommateurs de luxe qu'à la marge. Ils n'associent pas nécessairement la consommation du luxe à une consommation responsable, au-delà d'une logique de conformité réglementaire.

Mais si nous nous projetons sur les consommateurs qui seront demain les nôtres, je pense que nous avons un devoir d'anticipation. Je pense que monte en puissance une nouvelle génération pour laquelle cette consommation ne pourra se justifier que si elle y voit une contribution à quelque chose de plus large et qui va au-delà du produit. On peut donc s'attendre à des changements drastiques dans les prochaines années.

D'un point de vue plus global, l'instabilité de nos sociétés prises entre un mouvement de fond

de progressisme (respect des droits humains, préservation de l'environnement, santé et bien-être...) et des réactions parfois violentes de repli sur soi, de diminution des solidarités, voire de violence face à des communautés entières, doit pousser les entreprises à devenir plus militantes pour relever les défis sociaux et environnementaux et à assumer pleinement leur responsabilité.

COMMENT IMAGINEZ-VOUS UN LUXE PLUS RESPONSABLE ?

ADA : Le luxe doit se réinventer en prenant en compte le passage de la possession à l'utilisation.

Tous les paramètres sont en train d'évoluer fortement. D'abord, que va définir la notion d'exclusivité demain ? Est-ce la possession d'objets rares ou est-ce la participation à des expériences uniques ? C'est un changement radical dans la façon de voir le luxe.

Ensuite, la notion de qualité et de pérennité rentrent en jeu.

venté

COMMENT LA RESPONSABILITÉ SE MATÉRIALISE-T-ELLE DANS UN GROUPE COMME CHANEL ?

ADA : La conformité, la pérennité et le *brand purpose*, voilà ce qui guide notre quotidien et nos réflexions sur le sujet.

La **conformité** est consubstantielle à une marque de luxe car elle est inhérente à la notion de qualité. Il s'agit d'une conformité étendue qui va au-delà de la conformité réglementaire, jusqu'au respect des bonnes pratiques propres au secteur et en évolution perpétuelle.

Pour les marques de luxe, c'est la **pérennité** de l'activité qui est extrêmement critique car elle pose trois grandes questions : l'accès aux matières premières, la préservation du savoir-faire et l'innovation.



Nous menons aujourd'hui une discussion essentielle sur la création : en quoi est-elle source de bien commun et quel est notre rôle ?

95 % de nos produits sont issus de matières premières naturelles. Nous sommes tous convaincus que la lutte concurrentielle se jouera demain sur l'approvisionnement en matières premières d'extrême qualité. Elles sont la base même de l'acte de création : sans elles, nous ne pouvons pas livrer la qualité attendue de nos produits. Nous avons donc besoin d'une intégration verticale et d'un contrôle de l'ensemble du *sourcing*, tant sur les éléments environnementaux, sociaux que sociétaux.

Ensuite, la préservation du savoir-faire fait l'objet de toute notre vigilance. C'est au cœur de la création dans la mode, la joaillerie et la formulation des parfums et des produits de soin. Aujourd'hui, nous cherchons à ne plus parler d'entreprises de luxe, mais d'entreprises culturelles et créatives. La Commission Européenne commence d'ailleurs

à identifier l'industrie culturelle et créative comme une industrie à part qu'il faut protéger et défendre. La préservation du capital culturel et créatif est absolument fondamentale dans la mission et dans la responsabilité d'une marque de luxe.

Enfin l'innovation est le domaine dans lequel le luxe doit nécessairement et prioritairement investir. Il faut repenser le business de manière complètement innovante pour inventer des produits et des services inédits, prenant en compte les contraintes environnementales, les exigences sociales et les évolutions sociétales.

Nous savons que nous ne pouvons pas compter sur les États pour assurer le futur. C'est aux entreprises d'assumer cette responsabilité, c'est-à-dire d'assumer les conséquences de leurs actions, de leurs comportements sur les autres et sur la planète. Mais déployer une telle stratégie à l'intérieur de l'entreprise nécessite une très forte transformation culturelle.

C'est un vrai débat au sein du groupe. La prise en compte totale de la notion de pérennité exige déjà des changements profonds – de comportements, de priorisation de business, d'investissements et de gestion budgétaire – qui doivent être accompagnés et qui demandent beaucoup d'énergie. Comment ajouter à cela l'obligation d'avoir une contribution positive envers la société ? Comment faire comprendre que le but du business est ailleurs ? Ce débat n'est pas encore aujourd'hui clairement abouti. Mais nous sommes de plus en plus convaincus, à travers les discussions que nous avons en interne, que la seule façon de le mener à terme est de le rattacher à la notion de **brand purpose**, pour faire sens par rapport à ce que nous sommes.

Nous n'arriverons pas à faire bouger les frontières du business, à assurer la pérennité de l'activité tout en apportant une contribution positive, sans faire évoluer la raison d'être de l'entreprise. Nous menons aujourd'hui une discussion essentielle sur la création : en quoi est-elle source de bien commun et quel est notre rôle ?

QUELS SONT LES LEVIERS PRINCIPAUX POUR RÉALISER CETTE TRANSFORMATION VERS PLUS DE RESPONSABILITÉ : L'ACTIONNAIRE, LES MANAGERS, LES ÉQUIPES, L'EXTERNE ?

ADA : Chanel est une entreprise privée qui met la pérennité au-dessus de tout. Il est évident que c'est un élément de grande facilitation. Nous n'avons pas à démontrer pourquoi il faut nous engager dans des programmes à long terme et à forts impacts sur la posture de la marque envers ses clients et envers la société, ni pourquoi les objectifs financiers à court terme ne sont pas la toute première des priorités.

La difficulté est toujours de passer des principes à l'action. Et l'action n'est possible que sur des choses très concrètes et identifiées comme faisables. Notre challenge est donc de choisir les champs d'action où nous sommes crédibles, où nous pouvons vraiment avoir un impact et obtenir rapidement des résultats.

Pour mener notre transformation, il faut qu'il y ait une compréhension du sujet profonde et partagée par le top management. Le rôle du top management est double : d'une part, il doit libérer l'initiative, donner une *license to operate* ; d'autre part, il doit aider à prioriser les actions proposées par les équipes selon les stratégies de chacune des divisions et régions.

la RSE n'est pas une activité supplémentaire, c'est une transformation culturelle.

Concrètement, ce sont les équipes elles-mêmes qui font vraiment bouger les frontières aujourd'hui. Nous avons une réelle volonté d'initier le changement en nous appuyant sur les équipes opérationnelles. Cela est très cohérent avec ce qu'est la RSE. Ce n'est pas une activité supplémentaire, c'est une transformation culturelle qui touche chacun et chacune dans l'entreprise. Le retour que nous avons actuellement est une adhésion spontanée, immédiate et enthousiaste à ce processus de changement. Maintenant,

les obstacles sont souvent budgétaires ou dus à un manque de clarté sur la priorisation des changements auxquels l'entreprise fait face aujourd'hui.

POUR ACCOMPAGNER UNE TELLE TRANSFORMATION, NE FAUT-IL PAS UN PROGRAMME DE TRAVAIL INNOVANT AVEC DES PRINCIPES ET DES MOYENS SPÉCIFIQUES ?

ADA : Tout-à-fait. Nous avons construit un dispositif RSE qui est en rupture au regard de notre manière de travailler habituelle.

Il est fondé sur une organisation, un cadre et des moyens spécifiques :

Une vision corporate qui donne la cohérence globale

Au niveau corporate, une petite cellule spécialisée que j'anime est en charge d'élaborer la vision RSE pour le groupe et la marque, de fournir un cadre méthodologique et d'assurer la cohérence, l'animation et le pilotage des objectifs.

Un cadre, une stratégie et un programme par division pour donner du sens

Laisser la part belle à l'initiative des équipes ne fonctionne que si elles ne sont pas livrées à elles-mêmes. Elles ont besoin d'un cadre pour guider leur action. C'est aux équipes de direction des divisions et des régions, accompagnées par un ou deux experts RSE, que revient la responsabilité de poser le cadre et l'orientation générale qui donnent du sens à l'action de chacun, en accord avec la stratégie de la division ou de la région.

Un réseau d'opérationnels responsables du changement

Nous avons pris le parti de mettre la responsabilité du changement entre les mains des opérationnels. Nous n'avons donc pas créé de structures parallèles. Dans chacune des divisions et dans chacun des grands marchés, des responsables opérationnels assument dans leur domaine, à côté de leur activité professionnelle classique, un rôle de pilote du projet de transformation RSE. Aujourd'hui,



nous comptons, à Paris, 80 ambassadeurs dans les trois divisions et si nous additionnons toutes les régions, ce sont environ 150 personnes qui sont activement impliquées dans des projets de transformation RSE.

Un fonds qui alloue des moyens financiers spécifiques

Nous avons constaté que, les deux ou trois premières années, les actions pouvaient générer des économies par le simple fait de travailler de façon plus efficace, en consommant moins de ressources. À moyen et long terme, il est nécessaire de financer des investissements importants dont le retour n'est pas immédiat, voire n'est pas évident en termes économiques. C'est pourquoi nous avons décidé de créer un fonds pour donner aux opérationnels des moyens qui ne répondent pas à une logique budgétaire annuelle. Ce fonds correspond à l'équivalent de l'impact financier de nos émissions de carbone. Il permet de façon tout à fait rapide de soutenir un projet qui rentre dans le cadre que nous avons défini. Cela marche très bien. Nous avons lancé cela en juin 2016 et six mois plus tard, nous avons déjà financé une quinzaine de projets. C'est également une façon de donner de la visibilité au management sur ces initiatives qui seraient sinon noyées dans le budget des divisions.

Au final, c'est un changement culturel. Pour la première fois, l'initiative vient du terrain, avec des méthodologies et des outils pour mener les projets qui sont partagés par les divisions, elles-mêmes incitées à collaborer entre elles, de manière transversale. Le programme RSE est vu en interne comme innovant dans sa manière de se dérouler, comme un mode de travail ouvert, culturellement en rupture.

COMMENT MESUREZ-VOUS L'IMPACT DE CES CHANGEMENTS ?

ADA : Comme dans bon nombre d'entreprises, nous nous posons la question de la mesure de ce que nous appelons le *social capital*. En effet, la

performance de l'entreprise doit être regardée d'une façon beaucoup plus globale. Ce sont des discussions qui restent aujourd'hui très académiques, parce que nous ne savons pas exactement ce que cela recouvre concrètement dans la vie réelle de l'entreprise. Les chantiers restent à définir et nous n'en sommes vraiment qu'aux balbutiements.

Nous disposons cependant d'un outil qui nous permet de mesurer les impacts de notre stratégie de marque : la *brand equity*.

La *Brand Equity* repose sur trois piliers : l'esprit de la marque (force et présence), sa valeur (appréciation sur une échelle de un à dix) et sa cote d'amour (pouvoir de suggestion auprès des consommateurs, richesse de contenus).

Tous les ans, une enquête est menée auprès de nombreux clients, dans un nombre important de pays. La tendance d'évolution est analysée d'année en année, en comparaison avec les concurrents, et cette analyse s'affine au fil du temps en incluant des éléments encore plus qualitatifs, pour estimer la capacité de la marque à générer de la désirabilité dans le futur.

Évidemment, au fil des évolutions du monde et de la pression des consommateurs en matière de RSE, la *brand equity* va aussi mesurer l'impact sociétal de l'entreprise et, au-delà d'un « rétroviseur », devenir un outil d'évaluation du potentiel pour demain.

Une autre question se pose d'ailleurs : quel devrait être notre rôle dans la formation de ces consommateurs ?

QUELS SONT LES RÉSULTATS À DATE ET LES PROCHAINES ÉTAPES ?

ADA : Premier acquis : la mise en marche de l'entreprise. Nous voyons une démultiplication d'initiatives à tous les niveaux et constatons des îlots de succès évidents dans les domaines du *sourcing* et du *retail*.

En ce qui concerne le *retail*, chaque nouvelle boutique ouverte dans le monde est désormais certifiée LEED²⁰. Très peu d'entreprises le font. En général,

20. LEED – Leadership in Energy and Environmental Design – est un système nord-américain de standardisation de bâtiments à haute qualité environnementale créé par le US Green Building Council – source Wikipedia

elles ne labellisent qu'une ou deux boutiques un peu phares pour nourrir leur communication. Nous sommes en train de lancer la certification LEED pour toute la division parfums et beauté. C'est un vrai engagement qui change notre façon de concevoir les boutiques et la PLV, en adoptant une logique d'économie circulaire. Il faut savoir qu'agir sur l'aménagement des boutiques et la PLV a un très grand impact. En volume, nous expédions beaucoup plus de matériel de PLV que de produits. C'est pourquoi nous nous sommes vraiment attachés à ce sujet-là. Nous faisons effectivement des progrès, mais il reste encore un travail énorme à faire pour mettre l'ensemble de l'entreprise en marche sur cet enjeu.

Le *sourcing* pose quant à lui la question de l'alliance avec d'autres entreprises. Dans certains secteurs, nous sommes absolument obligés de travailler ensemble, avec des projets très concrets permettant de résoudre le sujet des filières autrement que ne pourrait le faire une marque à elle-seule.

AU-DELÀ DES FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE, CHANEL N'A-T-ELLE PAS UN RÔLE SECTORIEL PLUS LARGE ?

ADA : Tout-à-fait. Nous sommes présents dans un grand nombre d'instances de l'industrie. Beaucoup de nos collaborateurs participent à l'ensemble des groupes de travail technique réglementaire et *advocacy*.

Le secteur est très large et recouvre des marques de luxe comme des marques de moyenne gamme. Il est important qu'à l'intérieur de ces instances, nous défendions les intérêts de l'industrie créative et culturelle, parfois différents de ceux de l'industrie de plus large distribution. Nous avons donc un rôle et une influence qui dépassent souvent largement l'impact économique de notre entreprise. C'est un levier sur lequel nous avons aussi une responsabilité.



> Sources infographie pages 8 & 9

5 ruptures à l'œuvre

1/ ÉVOLUTIONS DES NORMES SOCIALES

- « Un tiers des élèves de prépas se rêvent entrepreneurs », Le Figaro, 2015
- « Pour ses salariés, l'entreprise doit rendre des comptes à la société », Le Monde, 2011
- « The Global Gender Gap Report », World Economic Forum, Rapport 2016

2/ TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES

- « Automatisation, numérisation et emploi », Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017
- « 3D Printing: A Manufacturing Revolution », ATKearney, 2015
- « Big Data Hadoop Solutions », The Forrester Wave™, 2014
- « Customer Data: Designing for Transparency and Trust », Harvard Business Review, 2015
- « Big Data Facts: How Many Companies Are Really Making Money From Their Data? », Forbes, 2016
- Enquête nouvelles technos, Supply Chain Magazine n°110, 2016

3/ GESTION DES RESSOURCES ET ENVIRONNEMENT

- « Le monde en 2035 vu par la CIA », CIA, Broché, 2017
- « 2038 les futurs du monde », Virginie Raisson, Robert Laffont, 2016
- « Earth Overshoot Day », 2017
- Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains, WEF, 2014

4/ MODES DE CONSOMMATION RESPONSABLE

- « La communauté des convertis à la voiture électrique », Le Monde, 2016
- « Le circuit-court, nouvelle tendance de la distribution », Les Echos, 2014
- « La France et les États-Unis champions de l'économie collaborative », Le Figaro, 2016
- « Ubérisation : Partager ou Mourir !? », Monitor Deloitte, 2015

5/ CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRE-POUVOIRS

- « Complete list of cases profiled », Business & Human Rights resource center, 2017
- « Panama papers : ces grandes sociétés françaises qui profitent du système offshore », Le Monde, 2016
- « Vos obligations RSE », BDO France, 2017
- « Global Sustainable Investment Review 2016 », Global Sustainable Investment Alliance, 2016
- « Indian law requires companies to give 2 % of profits to charity. Is it working? », The Guardian, 2016

“ UN MÉTIER DES HOMMES UN STYLE

Kea & Partners conseille les directions générales sur leurs enjeux de :

- > Stratégie et croissance
- > Excellence des opérations
- > Structure, gouvernance, management et ressources humaines
- > Stratégie digitale, technologie et systèmes d'information

Nous sommes partie prenante de The Transformation Alliance, un groupe fort de 400 consultants et de 12 implantations dans le monde.

Avec l'ambition d'innover toujours plus aux côtés de nos clients sur la transformation de leurs organisations, nous promouvons une pratique du conseil où intelligence de la pensée et intelligence de l'action sont mises à l'épreuve de la réalité. Nos clients valorisent ce double regard et, au-delà, nous reconnaissent un style bien à nous.

« *Free-spirited excellence* » tel est notre état d'esprit. Car si l'excellence est centrale dans notre métier, on peut tout autant l'exercer avec liberté, indépendance et décontraction.

Kéa Partners
for transformation



Pour toute information vous pouvez contacter

Laurence Dothée Steinecker

laurence.dothee@kea-partners.com

Kéa

3, rue Danton / 92240 Malakoff
T. 33 (0)1 40 84 74 00 / F. 33 (0)1 40 84 74 10

larevue@kea-partners.com
www.kea-partners.com