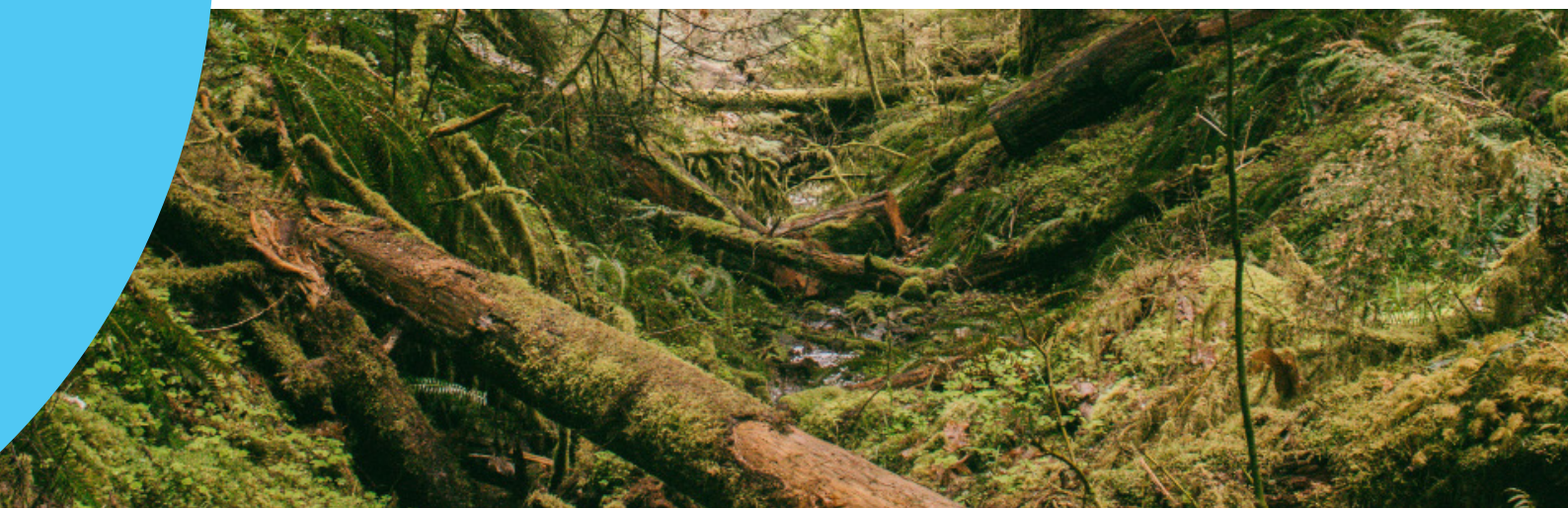




Academie Durable
Internationale

Le temps est venu de passer de « la RSE » à « l'Entreprise Durable » (S.Corp)

Comment aller de la bonne volonté actuelle des pionniers de la responsabilité d'entreprise à la formalisation effective d'un modèle d'affaire vraiment durable inscrit dans la trajectoire des ODD (agenda 2030) ?





**Éléments de réflexions stratégiques sur l'évolution nécessaire
des politiques d'engagement sociétal des entreprises pour pallier
l'insuffisance de l'autorégulation et la demande de mutations réelles
en vue d'entrer dans une économie durable,
par Patrick d'Humières (ADI).**

Le terme usuel de « RSE » recouvre désormais une variété de démarches d'engagements volontaires d'entreprises pour améliorer leur offre sociale et environnementale, au-delà de la loi, conformément aux définitions proposées en 2010 par l'ISO 26000 et les nouveaux principes directeurs de l'OCDE. Ce succès sémantique cache une réalité négative qui est le fait que ces démarches donnent le sentiment aux entreprises de « prendre leur responsabilité », alors que le sujet est de savoir si elles créent d'une façon suffisante et dans le calendrier prévu, une valeur qui contribue, ou non, à l'accomplissement des Objectifs de Développement Durable de la planète - dont font partie les Accords de Paris - fixés par les Nations Unies en 2015 et au cœur des politiques publiques de développement ?

La réponse objective est que les entreprises, même les plus avancées en la matière, n'ont pas compris ou encore voulu tirer les conséquences d'un contexte géophysique et géopolitique qui interpelle les modèles d'affaire dans leur compatibilité avec la planète, parce que cela remet en cause l'économie de marché dérégulée qui perdure, sous l'influence du système financier dominant et faute de leviers publics qui incitent à accélérer les changements d'offre et de process actuels.



Confrontées à cette dynamique incontournable d'une « durabilité planétaire » qu'il faut encourager et accélérer, au nom d'enjeux collectifs préoccupants et parce qu'elles sont de plus en plus prospères et puissantes dans le jeu collectif, les entreprises doivent convenir que l'auto-régulation de la RSE n'a pas eu les effets attendus ; elles doivent choisir, soit de rester dans le projet d'optimisation actionnariale de la période passée et l'assumer sans prétendre le contraire, soit de s'inscrire dans la création de valeur durable, délibérée, mesurée et négociée, pour en faire leur avantage compétitif, en tant « qu'entreprise durable » en ligne avec les ODD.

Cette évolution conduit à devoir substituer au concept de RSE qui résume « la boîte à outils » de l'engagement, le vrai concept reconnu, celui « d'entreprise durable ».

1

Le rapport entre l'économie mondiale et les entreprises n'évolue plus actuellement de façon satisfaisante, tant pour les politiques publiques que pour les citoyens.

2

La RSE aura constitué une tentative de réponse mais elle ne répond pas bien à la nécessité de corriger en amont les logiques de marché face à de grands défis collectifs.

3

Les ODD ont formalisé une autre vision de la croissance souhaitable pour garantir la durabilité collective dans laquelle les entreprises ne sont pas encore rentrées réellement

4

Le concept alternatif à celui d'une « responsabilité à géométrie variable » est l'engagement dans le modèle « d'entreprise durable » qui répond vraiment aux enjeux collectifs de la planète.

5

Le concept de « l'entreprise durable » ne fait que commencer en vue de désigner les firmes qui choisissent de satisfaire toutes leurs parties prenantes et d'en faire leur avantage compétitif



« L'entreprise durable » soulève des défis bien identifiés à tous les acteurs économiques qui seront ceux de la gouvernance et du management dans les décennies à venir.

1

Le rapport entre l'économie mondiale et les entreprises n'évolue plus actuellement de façon satisfaisante, tant pour les politiques publiques que pour les citoyens.

-
- ▶ Le défi écologique se pose désormais à court terme : neutralité carbone à 2050, recyclage de tous les déchets, gestion renouvelable des actifs naturels...
 - ▶ Le défi des inégalités déstructure toutes les sociétés, vu l'asymétrie croissante dans la répartition de la valeur (cf. courbe de B. Milanovic)
 - ▶ Le défi éthique et de régulation suscite des stratégies d'intérêt contraires de la part du business (cf. numérique, fiscalité, corruption, concurrence...)
 - ▶ Le défi de valeurs devient conflictuel entre des projets d'enrichissement individuels et la demande des sens des salariés et des citoyens



2 La RSE aura constitué une tentative de réaction mais elle ne répond pas suffisamment à la nécessité de corriger en amont les logiques de marché face aux grands défis collectifs :

- ▶ La dimension choisie de la RSE atténue sa prise en compte et en fait essentiellement un levier d'amélioration managériale plus que de durabilité
- ▶ La « durabilité » reste aux marges du modèle actionnarial qui ne s'en estime pas investi au point d'en tirer des orientations stratégiques au sein du Board
- ▶ La demande de transparence extra-financière est la seule pression générale à laquelle les entreprises doivent se soustraire mais elle reste cacophonique
- ▶ Alors que risques et réactions sociétales s'affirment fortement, les entreprises investissent plus pour prolonger leur modèle d'affaire que le transformer



3 Les ODD ont formalisé une autre vision de la croissance souhaitable pour garantir la durabilité collective, concept dans laquelle les entreprises tardent à rentrer :

-
- ▶ L'apport des ODD est celui d'une trajectoire collective de progrès global à 2030 sur laquelle travaillent tous les Etats et les acteurs non-étatiques
 - ▶ Les entreprises n'en ont pas tiré les conséquences des ODD faut d'avoir admis qu'ils sélectionnaient les champs de création de valeur durable les concernant
 - ▶ Le sujet n'est donc plus celui des pratiques RSE mais de démontrer la dimension durable de la création de valeur du modèle et son évolution
 - ▶ Les ODD sont le nouveau meta-référentiel syncrétique qui permet de caractériser la création de valeur durable et non durable d'un modèle



4

Le concept alternatif à celui d'une « responsabilité » variable devient l'affichage objectif et stratégique d'un modèle « d'entreprise durable » qui répond vraiment aux enjeux collectifs de la planète.

- ▶ Le modèle d'entreprise durable part de la gouvernance qui affirme sa « raison d'être » complémentaire de l'objectif de performance et en prend les moyens
- ▶ Il implique une stratégie de création de valeur de plus en plus durable avec choix sélectifs, objectifs, agenda, dont le Conseil s'assure du respect
- ▶ Il se traduit dans un « management responsable » qui négocie les avancées avec les parties prenantes concernées et les implique dans le déploiement
- ▶ Il permet d'afficher une performance globale (EBIT Durable) dont l'entreprise fera un avantage compétitif au sein de la Société, devenue sa finalité



Le défi de « l'entreprise durable » va transformer les stratégies et le management, ce que les business schools intègrent désormais ; il va sélectionner les firmes et les dirigeants qui choisissent de satisfaire désormais toutes leurs parties prenantes et d'en faire leur avantage compétitif.

- ▶ Le passage de « la com RSE » à la stratégie durable est irréversible
- ▶ La pression passe des investisseurs aux diplômés, en attendant les consommateurs lorsque les outils d'information s'imposeront
- ▶ Cela nécessitera une capacité des entreprises à co-construire une meilleure régulation collective qu'elle doive apprendre
- ▶ Le temps est celui des coalitions ciblées, multi-parties, se donnant des objectifs précis en faveur d'une durabilité planétaire pour laquelle les entreprises doivent devenir des acteurs au cœur de la Société.



Academie Durable Internationale

L'Académie durable délivre un certificat executif
de « Direction de l'entreprise Durable »

Programmes de formation de l'ADI

- ▶ Les Master Class 21 de CentraleSupelec Exed
- ▶ Le Campus Durable de Casablanca
- ▶ Gouvernance et RSE – mission durable du Conseil

L'ADI soutient la communauté des managers responsables « MR21 »



Pour en savoir plus, contact: Pdh@company21.fr