Émilie Bobin, Sylvain Lambert, Frédéric Petitbon

IL N'Y A PAS D'ENTREPRISE QUI GAGNE DANS UN MONDE QUI PERD

Au-delà de la RSE

Vuibert

IL N'Y A PAS D'ENTREPRISE QUI GAGNE DANS UN MONDE QUI PERD

Émilie Bobin, Sylvain Lambert, Frédéric Petitbon

Préface de Olivier Millet

IL N'Y A PAS D'ENTREPRISE QUI GAGNE DANS UN MONDE QUI PERD

Au-delà de la RSE

Vuibert

Couverture : Esther Pailhou
Adaptation maquette et mise en page : PCA

ISBN : 978-2-311-62693-3
© Magnard-Vuibert, octobre 2023
5, allée de la 2e division blindée, 75 015 Paris
www.vuibert.fr

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droits aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Sommaire

Préface 7

Introduction 11

PARTIE 1
L'entreprise face à des mutations physiques et sociétales profondes : vers un nouveau rôle ?

Chapitre 1 – La RSE : un concept évolutif dans le temps et l'espace 21

Chapitre 2 – Changement de paradigme : vers un nouveau modèle de développement 33

PARTIE 2
6 clés pour construire l'entreprise de demain

Clé n° 1 – *RSE Inside* : adapter ou refonder le modèle économique 57

Clé n° 2 – Commencer par la tête 77

Clé n° 3 – Engager et mobiliser les équipes 91

Clé n° 4 – Ancrer durablement l'esprit full-RSE dans toute l'entreprise 111

Clé nº 5 – Construire ensemble les règles du jeu du monde de demain 129

Clé nº 6 – Redéfinir la notion de performance 147

Conclusion 155

Bibliographie 161

Préface

Par Olivier Millet, Eurazeo

C'est en pleine crise financière, en 2008, que j'ai compris que les questions de développement durable allaient devenir une composante essentielle de la valeur des entreprises dont j'étais actionnaire. À cette époque, je cherchais des « partenaires de jeu » pour échanger sur ce sujet. Ils étaient rares à avoir une vision stratégique et prospective. C'est à cette occasion que j'ai croisé la route des auteurs de ce livre, avec lesquels j'ai développé, au-delà d'une relation d'affaires, une complicité intellectuelle qui nous a permis à plusieurs reprises de lancer de nouvelles idées, dont certaines sont devenues des pratiques répandues en France et dans le monde.

Le titre de cet ouvrage à lui seul résume l'enjeu et me parle directement en tant qu'actionnaire professionnel de nombreuses PME et ETI non cotées, depuis près de quarante ans. Notre motivation d'actionnaires est de faire gagner les entreprises dans la durée. Sans cela, aucune création de valeur n'est possible, ni pour elles, ni pour nous, ni pour nos propres investisseurs qui nous confient leur épargne.

Si lors des premiers pas du capital investissement (*Private Equity*) dans les années 1990, ce sont avant tout les montages financiers qui ont pu contribuer à la performance financière, aujourd'hui, l'entreprise que nous accompagnons doit, pour gagner… donc pour durer, exceller dans tous les terrains de jeux, bien au-delà de la pure performance financière. Dans notre monde où l'incertitude a remplacé le risque, c'est la capacité d'adap-

tation permanente à des enjeux mouvants qui est la clé. Quel challenge, quelle difficulté pour les dirigeants et les salariés, comme pour leurs actionnaires, de faire rimer l'action de court terme avec les enjeux du long terme ! Il faut connaître le cap à suivre, même en pleine tempête, il faut donner du sens, avoir des valeurs, s'engager… Des termes qui ont pu être galvaudés mais qui sont désormais au cœur de nos analyses de préinvestissement et, surtout, qui éclairent les plans de transformation à moyen terme que nous mettons en place avec le management des entreprises.

Associer deux grands spécialistes du développement durable (RSE/ESG) à un expert de l'organisation des entreprises, de leurs transformations et enjeux culturels, me paraît vraiment pertinent, et c'est probablement l'un des éléments les plus originaux de cet ouvrage. En effet, la transformation du management et du travail en entreprise y est traitée avec limpidité.

Au-delà de la thèse de ce livre, qui, comme je l'évoquais, résume bien le défi qu'entreprises, actionnaires et investisseurs ont devant eux, c'est bien de l'émergence d'un « capitalisme durable » dont il est ici question.

Depuis plus de quinze ans que nous cheminons avec les auteurs de ce livre dans la réflexion sur l'évolution du rôle des entreprises, nous avons partagé très tôt la conviction que la société leur demanderait désormais beaucoup plus, les sortant progressivement de leur seule sphère traditionnelle d'influence financière (les simples profits) pour devenir contributrices du bien commun.

Les changements auxquels les entreprises font face sont fondamentalement liés, comme le soulignent les auteurs, à la conscience de plus en plus forte des réalités physiques des limites planétaires et des enjeux sociaux qui les entourent et qui s'imposent à elles. Il ne s'agit plus de « penser RSE » pour « faire bien » ou, pire, faire *le* bien ; il s'agit d'avoir une vision stratégique totalement imprégnée du concept de RSE. Ce n'est pas un sujet silo, mais un sujet totalement transversal. Il permet non seulement

d'avoir une vision de l'ensemble des risques, mais aussi d'identifier des opportunités liées aux transformations.

Pour nous, actionnaires, c'est un élément essentiel dans notre prise de décision d'investir. Que faire demain d'une entreprise qui n'aurait aucune conscience, par exemple, des enjeux climatiques, et qui non seulement n'aurait rien fait, mais ne se serait même pas préparée sur ce sujet central ? Quelle pérennité pour le modèle d'affaire d'une entreprise qui n'aurait pas entamé une trajectoire de décarbonation ? Quelle attractivité demain, au moment de la cession, d'une entreprise incapable d'attirer les talents nécessaires à sa croissance et à sa transformation ? En bref, tout simplement, quelle sera la valeur de cette entreprise ?

Quand on regarde les tendances qui peuvent « faire perdre » le monde, on voit apparaître les responsabilités de chacun. Il n'y aura pas de « grand soir » mais un cumul de mises en mouvement (sociétale, politique, économique, citoyenne, etc.), de mesures réglementaires et surtout un renforcement des collaborations entre acteurs qui, hier encore, s'ignoraient ouvertement. L'entreprise a la particularité d'être au carrefour de nombreux enjeux. Elle permet aux individus de couvrir leurs besoins *via* les salaires, elle répond de plus en plus à leur demande de trouver du sens à leur travail, elle contribue à l'action publique *via* la fiscalité, elle fournit des biens et services utiles et s'inscrit dans une chaîne de valeur composée elle-même d'autres entreprises. Ses interactions avec la nature et la société sont multiples, si bien qu'elle doit désormais non seulement limiter ses impacts négatifs, mais surtout contribuer à réparer les excès du passé.

En tant qu'actionnaire, mon objectif ne change pas : je dois absolument contribuer à construire des entreprises qui gagnent. La différence est qu'aujourd'hui « gagner » ne veut plus dire la même chose qu'hier. Gagner, ce n'est plus uniquement obtenir un succès économique. Gagner,

c'est durer, gagner, c'est contribuer à lutter contre ce qui pourrait faire perdre le monde. Quel serait le sens d'une entreprise qui chercherait à gagner sans se préoccuper d'un monde qui perdrait ?

C'est bien à un pivotement du capitalisme lui-même que nous assistons et participons modestement depuis deux décennies. Si notre responsabilité d'actionnaire reste fiduciaire lors de notre point d'entrée et de notre point de sortie, elle repose désormais pendant notre actionnariat sur la bonne compréhension des enjeux d'un monde globalisé, traduits au niveau de l'entreprise accompagnée.

Ce livre est une formidable synthèse pragmatique au service de la transformation du monde économique et de celui de l'entreprise. C'est aussi une démonstration pratique que ces changements sont possibles pour des acteurs responsables en charge d'un futur qui reste à construire. N'en déplaise aux catastrophistes et aux déclinistes décroissants, les acteurs économiques que nous sommes, associés à une réglementation publique contraignante, sont les partenaires indispensables de l'adaptation et de la réparation de notre monde et de notre planète.

Olivier Millet est membre depuis 2018 du directoire d'Eurazeo, acteur majeur de la gestion d'actifs sur les marchés. Il a été président de France Invest (ex-AFIC) de 2016 à 2018 et vice-président de l'AFIC de 2014 à 2016. Olivier Millet a débuté sa carrière comme entrepreneur en 1986 en créant Capital Finance.

Introduction

La période post-covid est marquée par un foisonnement d'initiatives de toutes natures menées au niveau international, régional ou national en faveur d'une prise en compte renforcée des enjeux du développement durable : depuis les grandes enceintes internationales (les COP) jusqu'aux collectifs d'entreprises ou aux think tanks, en passant par l'Union européenne. Tout se passe comme si la crise sanitaire avait permis une prise de conscience beaucoup plus radicale des réalités physiques (changement du climat, atteintes à la biodiversité, épuisement des ressources) et sociales (inégalités, risques géopolitiques, mouvements de population, diversité…) qui gouvernent la vie des hommes sur la planète. Si l'être humain n'est pas programmé pour réussir à concevoir sa propre extinction, la pandémie lui a fait toucher du doigt sa fragilité, ainsi que celle de ses modes de production et de consommation.

À ce premier point d'inflexion (pour ne pas dire de rupture) est venue s'ajouter la crise énergétique issue de la guerre en Ukraine et la poursuite des difficultés d'approvisionnement entamées avec la pandémie. En rappelant notre dépendance aux énergies fossiles et aux conséquences qui se produisent quand elles viennent à manquer ou à se renchérir, cette crise représente une forme de répétition générale permettant d'expérimenter les implications de la « sobriété » – une expression qui semble devenir socialement plus acceptable après avoir été longtemps décriée.

Enfin, les signes et effets du dérèglement climatique ne peuvent plus échapper aux citoyens du Nord comme du Sud : élévation des températures, sécheresse, montée des eaux, rationnement d'eau douce, feux, cyclones, tempêtes, inondations. Le résumé aux décideurs du 6e rapport du GIEC[1] souligne qu'il est probable, voire très probable, qu'un réchauffement à +1,5 °C par rapport au niveau de l'ère préindustrielle (1850-1900) sera atteint autour de 2030-2035 selon la trajectoire actuelle. La décennie en cours sera *essentielle* pour lutter contre le changement climatique, mais aussi pour commencer à s'y adapter.

Un tel contexte a des implications directes pour les entreprises qui doivent piloter dans l'incertitude, intégrer de nouveaux enjeux et prendre conscience de la fragilité de leurs modèles économiques. Au-delà de cette première étape, les transformations à opérer seront considérables et posent des questions tant économiques que sociales d'une grande complexité.

Sur le plan politique, l'Union européenne semble avoir pris la mesure de la situation, et un tsunami réglementaire (taxonomie européenne, renforcement du reporting ESG[2], future taxation du carbone aux frontières, etc.) s'apprête à percuter la sphère économique avec un objectif majeur : orienter massivement les flux de capitaux vers les activités reconnues comme « durables » et transformer en profondeur l'économie européenne, voire impacter l'économie mondiale.

No ESG, no money ! Tel est l'objectif poursuivi par le plan « Finance durable » de l'Union pour réorienter l'activité productive dans un sens conforme aux limites planétaires et aux objectifs de durabilité. La révolution des normes qui s'annonce aura « une ampleur bien supérieure à celle

1. Résumé aux décideurs du 6e rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec), 19 mars 2023 (en anglais).
2. Données environnementales, sociales et de gouvernance.

que nous avons connue avec les normes comptables IFRS[1] », pronostique Patrice Morot, président de PwC France et Maghreb. La qualité à obtenir sur les données ESG implique de réviser en profondeur les systèmes qui les produisent, ceux qui les contrôlent en interne comme en externe, de même que la fréquence de leur publication.

La portée de ces changements normatifs va bien au-delà d'une simple évolution réglementaire. Ils sont certes porteurs de leur lot de conformité, mais ils vont aussi toucher à la gestion des données et surtout à la stratégie des entreprises. En renforçant la transparence, en homogénéisant l'information et en la rendant de fait comparable, ces normes vont faire de la durabilité une information en tous points similaire à l'information financière. Elle devient ainsi une composante intrinsèque de la performance d'une entreprise et de sa capacité à se financer. C'est la perspective même de ce qu'est et sera, à l'avenir, une entreprise « performante » qui va être complètement bouleversée. Pour attirer les financeurs, les clients et les talents, l'entreprise devra montrer non seulement qu'elle minimise ses externalités négatives, mais que son activité apporte une contribution directe et positive à la résolution des grands problèmes auxquels la société est confrontée (alimentation, énergie, infrastructures, pauvreté, éducation, etc.).

Les entreprises commencent seulement à prendre la mesure de la complexité des réponses à apporter à ces nouvelles exigences : systèmes de mesure et d'information, process, opérations, conception de l'offre, modèles de planification et de décision, orientation des flux financiers, comptabilité, reporting, adaptation des compétences… Cela nécessite de tout changer en même temps, très vite, dans une prise en compte de la RSE qui soit beaucoup plus substantielle et radicale.

1. *Les Échos*, 21 juin 2022.

Près d'un dirigeant sur deux interrogé par PwC dans le cadre de son enquête annuelle mondiale *CEO 2023*[1] pense que son entreprise ne sera pas viable dans dix ans si elle ne se transforme pas. Ils citent l'inflation, la volatilité macroéconomique et les conflits géopolitiques comme des menaces majeures pesant à court terme sur leur activité. Le climat occupe aussi une place importante parmi les risques identifiés. Selon la même enquête, une majorité de dirigeants déclare avoir déjà mis en œuvre – ou être en train de mettre en œuvre – des initiatives visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de leur entreprise, en plus d'adopter de nouveaux produits et processus respectueux du climat, ou de développer une stratégie axée sur les données pour réduire les émissions et atténuer les risques climatiques. Les dirigeants français se distinguent particulièrement sur ce plan, avec 80 % affirmant avoir pris, ou avoir prévu de prendre, des initiatives à visée climatique.

Mais quand on interroge les collaborateurs, quand on regarde les systèmes de production, sommes-nous sûrs d'être vraiment prêts ? Ce changement de perspective est aussi difficile à concevoir qu'à mettre en œuvre. Les collaborateurs sont conscients de l'importance du chemin à parcourir : une étude menée par PwC en 2022 auprès de 52 000 salariés dans 44 pays[2] montre le décalage entre leurs attentes et l'action de leur entreprise. Ainsi pour la France, seuls 22 % des collaborateurs considèrent que leur entreprise les aide à minimiser l'impact environnemental de leur travail. Ils sont également très critiques vis-à-vis de la réalité de la transformation managériale de leur entreprise pour qu'elle devienne réellement inclusive.

---

1. PwC, *26th Annual Global CEO Survey*. Enquête portant sur 4 410 dirigeants dans 105 pays et territoires en octobre et novembre 2022.
2. PwC, Étude *Global Workforce Hopes & Fears*, mars 2022.

Il s'agit donc de passer résolument de la conscience à l'action. Dans un tel contexte et face à de tels enjeux, ce qu'on appelle encore la RSE est clairement questionné. Il faut se demander ce qu'il restera prochainement de « volontaire » dans la RSE des entreprises face à des réalités physiques incontestables, face aux changements réglementaires, face aux demandes des investisseurs, face aux attentes des consommateurs et à celles des salariés. Il paraît nécessaire de passer rapidement d'une RSE conçue comme à côté du business à une RSE qui soit intégrée au *core business*. *RSE inside !* L'incrémental, l'optimisation, la communication, tout cela est désormais insuffisant. C'est tout le logiciel qu'il va falloir changer. Les entreprises sont à un point de bascule équivalent à celui qui les a vues naître avec l'invention de la machine à vapeur.

L'objectif de cet ouvrage est de montrer comment, sous l'effet de ces nombreux *drivers*, l'ensemble des dimensions de l'entreprise doivent être déconstruites puis reconstruites, à commencer par l'engagement des dirigeants et des conseils d'administration dans cette transformation. Leur rôle sera déterminant, mais leur tâche est infiniment complexe. Il s'agit véritablement de repenser la place et le rôle de l'entreprise dans la société. À chacun d'évaluer la vitesse d'impact et la hauteur du mur à franchir selon son secteur d'activité et son modèle économique.

Ce livre présente l'originalité d'être issu de la collaboration entre des experts du conseil en développement durable d'une part, et en transformation managériale et conduite du changement d'autre part, montrant ainsi les interdépendances qui existent entre transformation « full-RSE » et modes de management.

Cela fait trente ans que les équipes de PwC travaillent et sont engagées sur le sujet de la durabilité. Nous rencontrons, depuis plusieurs dizaines d'années, entreprises et dirigeants sur ces questions et avons pu constater,

depuis 2020, la formidable accélération de la prise en compte de ces enjeux. Ils sont passés d'anecdotiques et sympathiques dans les années 1990 à importants, voire très importants (avec leur lot de *greenwashing*), dans les années 2000 à 2010, pour devenir aujourd'hui stratégiques et au cœur des échanges au plus haut niveau des organisations.

Au cours de cette évolution, l'entreprise a acquis un rôle déterminant dans la transformation du monde, qu'elle peut mettre au service des grands enjeux de l'humanité. Saura-t-elle se réinventer pour relever ces défis ? Les conditions à réunir pour y parvenir ne seront ni simples ni négociables. Toutes les intelligences, compétences et sensibilités devront être mobilisées dans ce but, au sein de chaque organisation. Comme le souligne judicieusement Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain et de l'Institut de l'entreprise, « Ce qui va nous aider beaucoup, c'est le grand désir des salariés de restaurer le sens de leur travail. À partir du moment où la RSE devient un choix des CEO, et où les salariés l'attendent, ça bouge plus vite et dans la bonne direction[1] ».

La première partie de cet ouvrage met en perspective « comment on en est arrivé là », comment la question du développement durable a infusé dans toutes les dimensions de l'économie et de la vie des entreprises – et comment l'entreprise est, *nolens volens*, devenue un acteur de premier plan dans la transformation de la vie humaine sur terre.

Dans sa seconde partie, l'ouvrage met résolument l'accent sur le « comment faire » à travers six « clés » ou champs d'actions prioritaires : adapter ou refonder le modèle économique ; commencer par la tête ; engager et mobiliser les équipes ; ancrer l'esprit « full-RSE » dans toute l'organisation ;

1. Déclaration de Pierre-André de Chalendar lors du Sommet de la mesure d'impact organisé à l'initiative de l'Impact Tank, 13 février 2023.

No RSE, no money !

Le développement durable a changé de dimension pour les entreprises. De sympathique et accessoire, il est devenu central et stratégique sous la pression de limites planétaires incontestables et d'une demande sociétale qui se renforce – mais aussi face au tsunami réglementaire qui s'apprête à percuter la sphère économique, avec l'objectif majeur de réorienter massivement les flux de capitaux vers les activités reconnues comme « durables » : *no RSE, no money* !

La transformation qui attend les entreprises ne sera ni simple, ni négociable, mais profonde, complexe et parfois brutale. C'est tout le logiciel qu'il va falloir changer et vite !

- **Quels fils tirer pour refonder son *business model* ?**
- **Comment transformer les pratiques des équipes ?**
- **Comment repenser la performance de l'entreprise ?**

Fruit de la collaboration d'experts du développement durable et de la transformation organisationnelle qui accompagnent depuis 30 ans les entreprises, cet ouvrage fournit 6 clés d'action pour aider les dirigeants, managers et collaborateurs à passer à l'acte.

Sylvain Lambert, associé chez PwC, a fondé l'activité de conseil en développement durable chez PwC en 1994. Il coordonne aujourd'hui le déploiement de ces questions dans tous les métiers et activités de PwC France & Maghreb. Il est par ailleurs vice-président de l'Observatoire de la RSE.

Émilie Bobin, associée chez PwC. Après un début de carrière dans la notation extra-financière, elle rejoint PwC en 2007 et anime l'équipe de conseil en développement durable de PwC France & Maghreb. Elle est membre du conseil d'administration du Pacte mondial réseau France.

Frédéric Petitbon, associé chez PwC, enseigne à Sciences Po et à l'IAE de Paris. Il a écrit de nombreux ouvrages sur l'innovation et la transformation managériales.

Vuibert.fr

Conception graphique : Esther Pailhou

25 €

978-2-311-62693-3

9 782311 626933