



Démarche RSE : les cinq défis à relever dans les entreprises

Lors d'une table-ronde organisée fin mars par l'Opinion, quatre professionnels ont débattu des principaux défis de la mise en oeuvre d'une démarche responsable en entreprise. Et des moyens d'y faire face. Les faits - Les faits - Antoine Giros, vice-président certification de Bureau Veritas, Marjolaine Grisard, directrice RSE de Nexity, Frédéric Pinglot, group sustainability Performance Director, Schneider Electric et Caroline Renoux, fondatrice & présidente, Birdeo et People4Impact sont intervenus lors d'une table-ronde de l'événement « Entreprises responsables, des paroles aux actes », organisé par l'Opinion le 30 mars 2023. On parle beaucoup, actuellement, de l'anxiété écologique des jeunes. Mais on oublie souvent d'évoquer l'anxiété écologique ou l'anxiété climatique des dirigeants d'entreprises. Conscients des enjeux et conscients du risque qu'il y a à ne rien faire, ils ne savent souvent pas comment s'y prendre, par quoi commencer, ou comment modifier leur stratégie.

Le point sur les cinq principaux défis.

1 - La montée en compétence

« On voit depuis des années maintenant que les sujets de la responsabilité et du développement durable sont remontés très haut dans l'organigramme des entreprises comme des sujets prioritaires. En revanche, quand on compare la culture générale en matière de développement durable à la culture générale « marketing » ou financière, il y a un véritable fossé dans les organisations. Pour résoudre ce défi majeur, on peut passer par le recrutement : faire venir de la compétence de l'extérieur. Mais c'est aussi un sujet de formation, en particulier au niveau des « leaders métiers ». Il me semble très important par exemple que le directeur des achats sache ce que signifie, en tant que directeur des achats, avoir une démarche responsable. Même chose pour un patron d'usine, etc. », explique Antoine Giros, vice-président certification de Bureau Veritas.

2 - Donner du sens et accompagner le changement.

« L'information attendue est de plus en plus importante. Cela induit de la complexité et beaucoup d'anticipation. Finalement le rôle des responsables RSE est aussi d'accompagner le changement dans ce foisonnement, dans cette jungle d'éléments. Et de donner du sens. La solution, c'est d'aller au contact des équipes.

Nexity est un groupe très décentralisé - nous ressemblons plus à un ensemble de PME qu'à un grand groupe international -, donc nous faisons beaucoup de « Top Down », mais nous écoutons aussi beaucoup les équipes sur le terrain. Par ailleurs, nous avons une « raison d'être » que nous avons travaillée en « raison d'être opérante » : afin que cela soit très concret dans la marche à suivre pour les équipes », détaille Marjolaine Grisard, directrice RSE de Nexity.

3 - La gestion de la chaîne de valeur

« Schneider Electric est une entreprise manufacturière, plutôt au bout de la chaîne de valeur. Nous travaillons avec environ 50.000 fournisseurs de rang 1 (achats directs) mais, évidemment, il y a de multiples autres niveaux de fournisseurs, jusqu'au mines où sont extraites les matériaux. Cela signifie que notre empreinte environnementale et sociale est à plus de 90%-99% en dehors de notre périmètre opérationnel, avec autant de risques réputationnels et un enjeu de résilience lié aux ruptures d'approvisionnement

La dimension est telle que nous ne pouvons pas adresser tous les risques en même temps. Concrètement, nous avons mis en place 4 niveaux de protection. Un premier niveau de règles, sorte de « code de conduite », que tous nos fournisseurs doivent respecter. Ensuite, des audits chez des fournisseurs jugés « à risque », sur la base d'un mapping fonction du secteur d'activité, de la zone géographique etc. Troisième niveau, l'amélioration continue : nous travaillons avec nos fournisseurs stratégiques, dans une dimension partenariale, pour progresser ensemble et les embarquer dans notre démarche. Enfin, la dernière couche, c'est l'excellence : il faut un groupe pour « tirer vers le haut » et essayer d'aller plus loin. Ainsi, nous avons mis en place des programmes pour embarquer nos fournisseurs stratégiques, par exemple sur le travail décent, sur les matières vertes, sur le packaging et sur le CO2 », détaille Frédéric Pinglot, group sustainability performance director, Schneider Electric.

4 - Avoir du courage

« Il y a un défi assez gigantesque : c'est celui du courage. Le courage de redéfinir la performance : il faut une

performance financière au service d'une performance sociale et environnementale . Et il faut redéfinir la façon dont on évalue et on paye les collaborateurs. C'est évidemment au dirigeant d'agir, mais pas tout seul, notamment s'il y a des fonds d'investissement derrière l'entreprise, ou des compétiteurs à ses côtés... Il faut un courage collectif pour revoir la rémunération des collaborateurs et indexer une partie de leur rémunération sur des critères extra-financiers.

Aujourd'hui, dans beaucoup de grandes entreprises, 20% du bonus est indexé sur des critères ESG. C'est déjà une excellente chose, néanmoins la rémunération majeure reste indexée sur l'Ebitda (le bénéfice financier)... Il faut réussir à passer d'un « bonus ESG » à quelque chose de central », estime Caroline Renoux, fondatrice et présidente de Birdeo et de People4Impact.

5. L'enjeu de la donnée

« Beaucoup de réglementations arrivent actuellement sur le reporting extra-financier donc toutes les entreprises se mettent en mouvement pour pouvoir collecter de la data.

Mais y a trois questions à se poser : quelle data collecter Comment la comparer et comment s'assurer qu'elle est fiable On doit répondre à ces trois questions avant de lancer la moindre démarche. Sinon, le sujet sera perçu comme une contrainte en interne. Ce sera alors très difficile de l'intégrer dans le cœur de métier, dans l'ADN de l'entreprise... », explique Antoine Giros.

En guise de conclusion, chacun des intervenants a livré son « conseil pour passer des paroles aux actes ».

Caroline Renoux : « Se former et s'informer ».

Marjolaine Grisard : « Avoir un récit positif pour donner envie : il faut rendre l'entreprise transformée désirable ».

Frédéric Pinglot : « Penser au sens, à avoir une vision vraiment long terme et ne pas avoir peur de l'imperfection. Si on veut avancer, il faut parfois savoir préférer la vitesse à la perfection ».

Antoine Giros : « S'interroger sur le sens, pour soi, par rapport à sa propre fonction. Et, il faut se lancer. Comme on dit en anglais « better done than perfect » : il faut y aller, commencer. Puis on s'améliore avec le temps ».

Pour aller plus loin, l'intégralité de l'événement « Entreprises responsables, des paroles aux actes » , organisé par l'Opinion le 30 mars 2023.