Kea & Partners
Transformation consulting

LA REVUE



Développement durable

PASSER DE L'INTENTION STRATÉGIQUE À DES RÉSULTATS CONCRETS

Point de vue de Kea&Partners
Enquête auprès de 100 dirigeants
Compte rendu des débats avec :

Geneviève Ferone, Véolia Environnement
Pascal Gréverath, Groupe Nestlé
Jacques Khéliff, Rhodia
Henri Molleron, Groupe Colas

HORS SÉRIE

décembre 2009



EDITO

Hervé Lefèvre, Président-directeur général
Benoît Gajdos, Senior Partner

HORS SÉRIE

SOMMAIRE

3. Développement durable : passer de l'intention stratégique à des résultats concrets
par ***Benoît Gajdos,*** *Kea&Partners*

13. Compte-rendu de la table ronde
avec
Geneviève Ferone, *Veolia Environnement*
Pascal Gréverath, *Groupe Nestlé*
Jacques Khéliff, *Rhodia*
Henri Molleron, *Groupe Colas*

23. Synthèse des résultats de l'enquête développement durable, façons de faire
par ***Benjamin Gratton,*** *Opinion Way*

Est-ce que les entreprises doivent prendre en compte le développement durable dans leur stratégie ? Après les discours électoraux de 2007, après le Grenelle de l'Environnement, voilà qui ne fait désormais plus question.
Si le pourquoi n'est plus à démontrer, si les comités de direction savent peu ou prou ce qu'il faudrait faire, le comment demeure un vaste sujet d'interrogation tant la complexité de la transformation à mener est grande.
Chacun de nous est concerné, en tant que citoyen et en tant que professionnel, que l'on soit employé ou dirigeant. Nous sommes donc tous responsables. Comment faire pour que cette responsabilité s'exprime au mieux, sur le terrain, là où il faut traiter les problèmes ?
Il s'agit de rendre tous les acteurs, chacun à son niveau, porteurs de la transformation et de développer leur capacité d'initiative. La question du management est donc au cœur du débat.

Dans les pages qui suivent, nous vous proposons des pistes de réponse, à travers l'approche globale que nous développons, les résultats de l'enquête menée avec l'Institut de l'entreprise et OpinionWay et le compte rendu de la table ronde que nous avons organisée en octobre dernier.
Nous avons ainsi donné la parole à Geneviève Ferone, Jacques Khéliff, Pascal Gréverath et Henri Molleron. Leurs parcours, leurs sensibilités, leurs contextes d'entreprise en matière de développement durable s'avèrent très différents. Cette diversité d'approches entre en résonnance avec la réflexion que nous vous proposons sur le un et le multiple.

Bonne lecture

Les intervenants de la table ronde



Geneviève Ferone,
Veolia Environnement

Directrice du Développement durable de Veolia Environnement depuis 2008, une fonction assumée précédemment chez Eiffage.
Ancienne présidente de CoreRatings puis directrice générale de BMJ Ratings, elle a fondé en 1997 ARESE, première agence française de notation sociale et environnementale sur les entreprises cotées, dont elle a assuré la présidence jusqu'en 2002.



Pascal Gréverath,
Groupe Nestlé

Director of Environmental Sustainability de Nestlé. Après une carrière de consultant, il a rejoint le groupe en Suisse et a pris la responsabilité de la performance industrielle à l'international. Cette fonction l'a naturellement amené à traiter des questions d'environnement et à prendre la responsabilité du développement durable.



Jacques Khéliff,
Rhodia

Directeur du Développement Durable de Rhodia depuis 2003. Il a commencé sa carrière sur le terrain, à des postes industriels très opérationnels, avant de prendre des responsabilités nationales à la CFDT. Il a été membre du Bureau National de cette confédération syndicale et Secrétaire Général de sa Fédération Chimie Energie. Il a également été vice-président de l'EMCEF (European Mine, Chemical and Energy workers Federation).



Henri Molleron,
Groupe Colas

Directeur Environnement du groupe Colas. Il a rejoint le groupe en 1978 et a très vite pris des responsabilités à l'international, au Canada, au Nigéria puis aux USA où il a créé une activité de traitement des terres polluées. Il est revenu au siège en 1994 et est devenu officiellement Directeur Environnement du groupe en 2004.

POINT DE VUE DE KEA&PARTNERS

Passer de l'intention stratégique à des résultats concrets

par Benoît Gajdos



Benoît Gajdos,
Senior Partner, Kea&Partners,
en charge des activités de conseil
sur le développement durable.

Aujourd'hui les entreprises ont intégré le développement durable comme un élément de leur activité. Selon notre étude [1], 42 % des dirigeants d'entreprise jugent que le développement durable a un impact vital ou très fort sur leur modèle économique ; 41 % estiment cet impact significatif ; 78 % le considèrent comme une opportunité de développement mais également, pour 46 % d'entre eux, comme un risque. Peu de sujets jusqu'à maintenant peuvent se targuer de présenter un tel intérêt dans les entreprises !

Cette perception, au-delà d'un simple constat, a poussé 80 % des entreprises à intégrer le développement durable dans leur stratégie et 77 % d'entre elles à le mettre au cœur de leur activité.

Pourtant, en dépit de cette perception et de cet engagement incontestable, les résultats ne semblent pas à la hauteur des attentes : pour 43 % des entreprises interrogées, l'impact des actions menées est faible ! Comment peut-on expliquer un tel décalage entre les perceptions, les efforts déployés, les moyens mobilisés… et les résultats obtenus ?

A y regarder de près, il semble que le développement durable pose des dilemmes difficiles à résoudre, qui en font un sujet particulièrement complexe. Seule, une approche globale permet de déchiffrer et de traiter ce haut niveau de complexité. Et pour intégrer le développement durable dans les modes de fonctionnement, l'entreprise doit se transformer en profondeur et adopter sans doute une autre dynamique d'action.

1 - Etude réalisée conjointement par Kea&Partners, Opinion Way et l'Institut de l'entreprise en mai et juin 2009 auprès de 104 entreprises. Tous les chiffres cités dans ce texte sont issus de cette étude.

1

Des dilemmes apparemment insolubles

Le développement durable présente des caractéristiques intrinsèques qui sont autant de dilemmes à résoudre.

• Empirique et incertain

Il s'agit pour l'entreprise de bâtir des solutions qu'elle ne connaît pas avec des règles du jeu qui ne sont pas stables, voire non définies ! Les solutions à mettre en œuvre relèvent souvent de l'innovation et le cadre d'analyse de leur performance est encore en évolution. Par exemple, les normes de performance énergétique des bâtiments et matériels sont encore en cours d'élaboration, les règles de taxation sur le carbone font toujours débat, les standards en matière de préservation de la biodiversité sont tout juste émergents.

• Court terme et long terme

Quelles sont les règles, pour une direction des achats, entre recherche du meilleur prix et préservation de la ressource (naturelle ou non) à long terme ? Quelle est la stratégie, pour un transporteur routier, entre réduction des coûts par allongement de la durée de vie des camions et investissement dans des flottes moins émettrices en gaz à effet de serre ? Quel est l'équilibre, pour un équipementier télécom, entre renouvellement des produits à un rythme accéléré pour apporter de la « valeur » et augmentation de la durée d'usage des produits ? Quelle est la réponse, pour un promoteur immobilier ou pour un constructeur de maisons individuelles, entre satisfaction d'un pouvoir d'achat stagnant ou en baisse et mise en œuvre de constructions prenant mieux en compte l'environnement… mais à un prix supérieur… dans un marché sinistré ?

• Transversal

Alors que l'entreprise s'est beaucoup développée par la focalisation, par la spécialisation et par la séparation des périmètres de responsabilité, le développement durable touche tous les métiers, toutes les organisations, tous les individus, et cela de façon interdépendante.

• Tactique et stratégique tout à la fois

Le périmètre d'action va de la diminution de la consommation de carburant au questionnement à terme de l'activité pour les compagnies aériennes, de la maîtrise de la pollution aux choix technologiques de demain pour le secteur de la chimie, de la baisse de la consommation énergétique des cimentiers au questionnement sur les matériaux de demain…

• Externe et interne

Le développement durable implique des acteurs extérieurs à l'entreprise, parce que, *in fine*, le sujet dépasse largement le produit ou service pour concerner l'ensemble de son cycle de vie et de son environnement. Bien des questions sortent du cadre de responsabilité « stricte » et du pouvoir de décision de l'entreprise. Un fabricant de produits de grande consommation, dont une grande partie de la chaîne de valeur est externalisée, devra s'assurer des conditions d'approvisionnement, de fabrication, de transport mais aussi de recyclage de ses produits, que ces prestations soient réalisées en interne ou en externe. Un voyagiste ou une compagnie aérienne devra, au-delà de son offre, inciter ses clients à des comportements éthiques et respectueux de l'environnement… Or dans la plupart des cas, les systèmes de management et de décision des entreprises sont centrés sur « l'intérieur ». De fait, l'entreprise devra elle-même évoluer, pour mieux faire évoluer ses partenaires externes… avec lesquels la relation est souvent inscrite dans la confrontation !

• Étendu hors du périmètre de responsabilité habituel de l'entreprise

Le développement durable percute le principe de la création de valeur économique (pour l'actionnaire, pour le client, pour le salarié) comme critère unique de performance de l'entreprise. Sans le remettre en cause, il introduit dans la notion de valeur des champs nouveaux comme le développement local, l'accès à la santé ou la préservation des ressources. Des champs pour lesquels il n'existe pas toujours d'indicateurs d'évaluation de l'action et auxquels les collaborateurs n'ont jusqu'alors pas été formés. Ne parlait-on pas beaucoup plus de rendement que de biodiversité et de préservation des filières dans les écoles d'agronomie, il y a encore dix ou quinze ans ? Ne parlait-on pas beaucoup plus de coûts de revient que d'impact écologique et de réduction de la consommation d'énergie dans les écoles d'ingénieur ? Evoquait-on l'éthique des investissements dans les formations financières ? Etc.

De nombreux travaux sont en cours pour élargir la notion de valeur (voir par exemple le rapport Stiglitz [2] de septembre 2009) et il y a fort à parier que ces travaux auront un impact à moyen terme sur la mesure de la performance de l'entreprise et sur son périmètre de responsabilité.

• Médiatisé et enchevêtré dans la vie de la société

Enfin une pression de l'environnement – les pouvoirs publics, les associations, les citoyens, les consommateurs –, toujours plus forte en raison de la médiatisation croissante, fait de l'entreprise un lieu de plus en plus ouvert, de plus en plus transparent et donc de plus en plus sensible aux accusations (de ne rien faire, de ne pas faire assez, d'être incohérent).

Là encore, le mode de gestion se complexifie, passant d'un nombre restreint d'intervenants (les actionnaires, les clients, les salariés et partenaires sociaux) à une logique beaucoup plus vaste et évolutive, d'une organisation en étoile (l'entreprise au centre, les autres autour) à une logique en réseau où chacun interagit avec les autres.

Le développement durable induit donc de nouveaux critères de performance, de nouveaux champs d'action, de nouveaux comportements, tout en gardant intacts les anciens, générant ainsi des paradoxes, voire des conflits que l'entreprise doit gérer.

2

Un sujet complexe qui nécessite une approche globale

Les caractéristiques précédemment évoquées font du développement durable **un sujet par essence complexe :**

• il ne peut se résoudre en traitant chaque question de façon unitaire et indépendante,

• il comporte des champs nombreux, liés entre eux, dont les interactions sont difficiles, voire impossibles à modéliser,

• il peut être fortement impacté par des événements paraissant à première vue mineurs mais aux conséquences potentiellement importantes, bien au-delà de leur champ, et cela de façon imprévisible,

• enfin, il implique des acteurs nombreux aux intérêts différents, ces acteurs pouvant en tant que personne (le professionnel versus le citoyen) avoir des intérêts ambivalents.

Les entreprises sont-elles en mesure de traiter cette nouvelle complexité ?

Pour mettre en œuvre leur politique de développement durable, dans 62 % des cas, les entreprises ont été amenées à modifier leur organisation. Il est intéressant de noter que, lorsqu'elles l'ont modifiée, l'impact de leurs actions s'en est trouvé accru (+ 15 points).

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une politique de développement durable trouvent donc probablement leur origine dans l'inadaptation des modèles d'organisation des entreprises.

Se poser la question du modèle d'organisation suppose de regarder l'entreprise dans sa globalité.

La grille de lecture ECO/EGO, issue des travaux de développement de la sociodynamique [3], est un bon outil pour déchiffrer la complexité. Elle permet de dessiner le profil d'une entreprise suivant l'utilisation qu'elle fait de quatre grands modèles de fonctionnement :

- mécaniste
- individualiste
- tribal
- holomorphe,

étant entendu que ces modèles coexistent, se combinent et s'appliquent soit à des entités ou à des géographies différentes, soit à des composants tels que la structure, les processus et pratiques métier, le style de management, les systèmes, les comportements, …

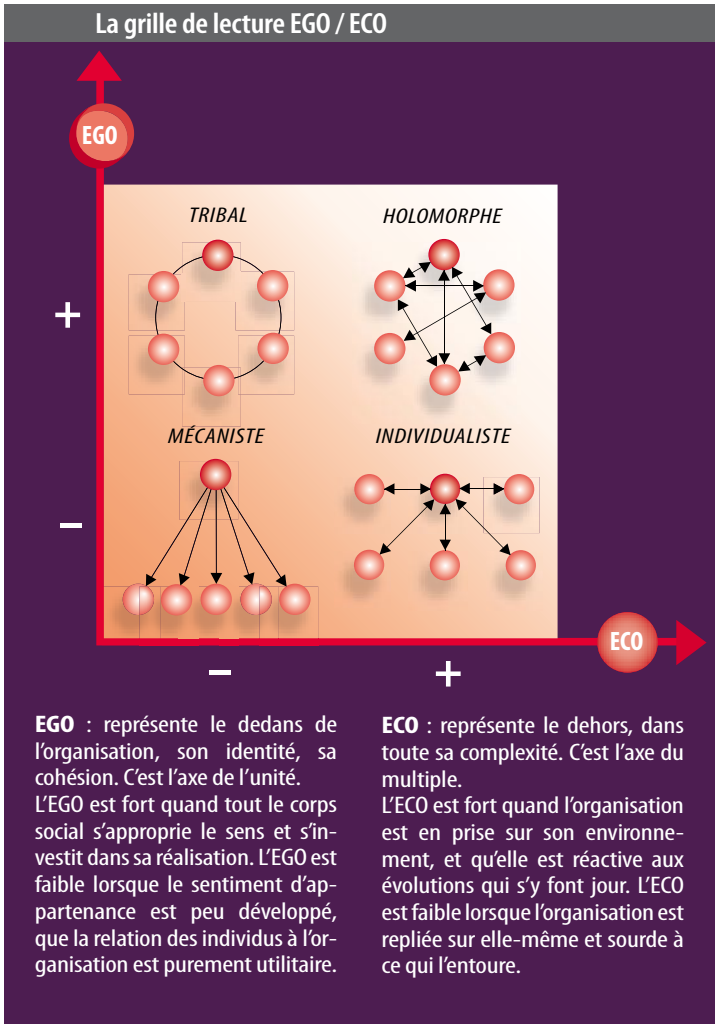
Appliquons cette grille de lecture à la question du développement durable.

Les trois premiers modèles (mécaniste, individualiste, tribal) sont les plus répandus dans les entreprises. Ils ne répondent que partiellement aux enjeux du développement durable.

• **Le modèle mécaniste** se fonde sur le respect de standards et de procédures. Le comportement induit est l'obéissance. La responsabilité se traduit par un engagement vis-à-vis de l'entreprise à respecter des règles.

2 - Rapport de la commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, présidée par Joseph Stiglitz et initiée par Nicolas Sarkozy en janvier 2008.

3 - Voir La Revue de Kea&Partners n°12, page 9



Il permet de déployer efficacement des normes ou des règles nouvelles induites par le développement durable. L'action est alors la même quel que soit le contexte, au risque d'être inadaptée. L'innovation et l'adaptation à l'externe sont faibles. L'initiative locale est peu encouragée. La peur du changement est souvent forte.

• **Le modèle tribal** se développe grâce au partage d'un dessein collectif et d'un fort sentiment d'appartenance. Le comportement induit est la conformité. La responsabilité se traduit par un engagement vis-à-vis de la communauté d'appartenance.

Il est créateur de sens, il favorise l'action transversale qu'il focalise mais freine la remise en cause des façons de faire et la prise en compte de dimensions locales ou nouvelles dont les enjeux peuvent s'avérer importants. Ce modèle limite voire rejette la diversité.

Les modèles mécaniste et tribal sont fortement présents dans l'entreprise. En atteste notre étude, puisque les parties prenantes ne sont partenaires des actions de développement durable que dans 8 à 32 % des cas (8 % pour les concurrents, 32 % pour les ONG et associations), ce qui est relativement faible et dénote une interaction avec l'écosystème somme toute limitée.

• **Le modèle individualiste** s'appuie sur l'émulation individuelle et l'existence de marges de manœuvre. Le comportement induit est l'indépendance. La responsabilité se traduit par un engagement envers soi-même et des partenaires aux intérêts communs.

Il interagit fortement avec les parties prenantes, il est réactif aux changements externes mais limite le partage du sens ainsi que le développement d'une vraie transversalité au sein de l'entreprise. Si les solutions mises en œuvre sont probablement très adaptées au contexte, elles peuvent ne pas être cohérentes avec la position globale affichée. La coordination des actions devient délicate. Le risque de perte de temps et d'énergie dans les oppositions individuelles est important.

• **Le quatrième modèle**, celui que nous appelons holomorphe, se rencontre plus rarement dans les entreprises. Il tire parti de l'énergie des forces internes et externes.

Ses caractéristiques sont les suivantes :

- d'une part, **chacun des acteurs porte les enjeux de développement durable,** grâce à une compréhension globale non seulement de son entité, de son métier ou de son poste, mais aussi de toute l'entreprise (culture, logiques de fonctionnement, contraintes) ;
- d'autre part, **les comportements d'autonomie et d'initiative prédominent.** A l'intérieur d'un cadre discuté, amendé, accepté, chacun a les marges de manœuvre pour agir à son niveau (notamment au niveau du terrain) ; il est capable, face à une situation particulière, de trouver des solutions adaptées, souvent innovantes, de réaliser les bons arbitrages et ainsi de traiter une complexité qui ne se résout pas sur des concepts globaux, mais sur des cas concrets.

Exemple d'une entreprise implantée mondialement qui souhaite réduire sa consommation d'eau

De manière schématique, on peut décrire les quatre modèles de fonctionnement ainsi :

Le modèle mécaniste permet d'imposer des normes de consommation d'eau à l'ensemble des sites et une solution technique homogène.
- **Bénéfices :** alignement des pratiques, respect de procédures, apprentissage.
- **Risques :** par exemple, en certains lieux, un gros investissement au regard des économies produites, en d'autres lieux, une solution inapplicable pour des raisons techniques de manque de compétences ou de coût trop élevé.
In fine l'entreprise peut avoir réduit sa consommation d'eau en Allemagne mais pas au Niger !

Le modèle tribal fait adhérer les équipes et leur chef à la cause. Le combat pour l'eau devient l'objectif de tous et les efforts de mise en œuvre sont focalisés.
- **Bénéfices :** une mobilisation forte, un renforcement du sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise.
- **Risques :** une faible sensibilité aux facteurs externes, peu de remise en cause et de lecture critique.
Un problème de corruption ou de travail des enfants pourrait être occulté par cette focalisation sur l'eau. L'entreprise s'exposerait alors à compromettre son image.

Le modèle individualiste améliore la réponse individuelle aux besoins des clients. Chacun essaie de réduire la consommation d'eau mais en fonction du contexte local ou de sa propre lecture de l'enjeu. Il cherche des solutions locales.
- **Bénéfices :** émulation individuelle, initiative et forte ouverture et réactivité à l'extérieur.
- **Risques :** coordination difficile, mise en œuvre de solutions potentiellement en contradiction avec des normes internes (de sécurité, par exemple).
L'entreprise ne peut afficher une position globale sur le sujet.

Le modèle holomorphe fait que chacun, à son niveau, comprend et porte tous les enjeux de l'entreprise. Dans un premier temps on peut, par exemple, s'attacher à résoudre un problème de corruption plutôt que se focaliser uniquement sur la consommation d'eau.
- **Bénéfices :** innovation, projet reliant les individus à l'entreprise, en prise sur le dehors, enjeux majeurs pris en compte, énergie démultipliée pour l'action.
- **Risques :** un équilibre fragile entre se replier en interne pour défendre la cause et se distancer de la cause pour s'adapter au contexte local.

Le modèle holomorphe semble mieux à même de prendre efficacement en charge la complexité du développement durable, notamment grâce à une compréhension systémique de l'entreprise, à une sensibilité à l'externe et à une capacité d'innovation. **Comment dès lors faire évoluer le modèle de l'entreprise vers l'holomorphisme ?**

3

Pour transformer l'entreprise : trois bonnes pratiques

Le fonctionnement holomorphe ne peut être décrété par le dirigeant. Il s'agit plutôt de créer les conditions de son émergence par **trois bonnes pratiques :**
- définir un sens et le partager,
- favoriser les comportements d'autonomie et d'initiative,
- piloter et mesurer.

1. Définir un sens et le partager

Pour cela, il convient de travailler dans trois directions.

• Définir un sens global

Le développement durable est une évolution de la conception de notre monde et peut, de ce fait, entraîner tant de changements dans l'entreprise qu'il est impossible de s'y mouvoir sans orienter et sérier les choses.
On ne recherche ici ni une solution miracle ni une réponse universelle. La définition du sens passe par un questionnement permettant à l'entreprise d'apporter ses propres réponses, de bien cerner le rôle qu'elle souhaite jouer et les limites qu'elle pose à sa responsabilité, d'établir sa propre norme et de générer la cohérence et la lisibilité indispensables à la compréhension et à l'action.
Cet exercice de définition soulève une première série de ***questions à traiter sur les enjeux du développement durable,*** selon leur nature, leur criticité, leur accessibilité (l'entreprise a-t-elle des leviers d'action ou non, quels sont les moyens à mettre en œuvre, peut-elle le faire seule ou doit-elle le faire avec une ou des parties prenantes ou avec ses concurrents… ?).
Mais cette démarche pose de façon inévitable ***la question de la responsabilité de l'entreprise :*** quelle responsabilité l'entreprise, son dirigeant, veulent-ils ou doivent-ils avoir vis-à-vis de la société, de leurs salariés, de leurs parties prenantes ? Ce questionnement amène l'entreprise à choisir les valeurs sur lesquelles elle souhaite fonder son action, en les recherchant par exemple dans son histoire. On ne peut, aujourd'hui, échapper à ce travail de réflexion tant la question des valeurs est prégnante dans les débats actuels au sein de notre société. Et l'évolution des

consciences pousse aujourd'hui les individus à rechercher plus de cohérence entre leurs valeurs en tant que citoyens et leurs valeurs en tant que professionnels.
Toutes ces questions sont fortement liées et ne peuvent être traitées indépendamment l'une de l'autre. Les réponses apportées à l'une viendront parfois soit remettre en cause, soit renforcer les réponses apportées à l'autre. C'est par cette itération que la cohérence doit s'installer.
Au final, l'entreprise peut ainsi donner à son action de développement durable **un centre de gravité** [4] qui explicite le sens, formalise les axes clés sur lesquels elle souhaite s'engager, décline le sens en éléments opérationnels auxquels il donne corps et incarnation.

EXEMPLE DE CENTRE DE GRAVITÉ

Celui d'un laboratoire pharmaceutique ayant choisi d'être *«l'entreprise de santé pour tous les hommes»**

Les axes d'engagement pourraient être alors ainsi tracés : pour la R&D, la recherche sur les maladies rares dans les Pays du Sud ; pour la production industrielle, la recherche de procédés de fabrication adaptés aux pays en voie de développement ; pour le marketing, l'élaboration d'un pricing différencié en fonction des pays ; pour le commercial, la conception de nouveaux modèles de distribution pour les Pays du Sud ; pour la réputation vis-à-vis des patients, don de médicaments aux ONG.

* Autre centre de gravité, *«l'entreprise pharma-éthique»*, par exemple

• Permettre l'appropriation du sens par chacun

Le sens global ainsi défini n'est probablement pas assimilable par chacun de façon spontanée. Comme on l'a vu plus haut, les concepts induits par le développement durable sont pour la plupart nouveaux, en tout cas pour l'entreprise. Ce nouveau sens vient vraisemblablement heurter des principes fortement ancrés et qui structurent l'action au quotidien. Un effort de formation, de sensibilisation et d'explication est donc nécessaire.
Chaque acteur de l'entreprise doit être en mesure de :
- comprendre ce vers quoi l'entreprise souhaite évoluer,
- percevoir en quoi ce sens est compatible avec certains principes antérieurs, et en quoi il en remet en cause d'autres,
- appréhender les enjeux, les opportunités et les risques de ces orientations,
- enfin, et surtout, voir quel rôle il peut et doit jouer dans leur mise en œuvre.

L'ensemble de l'entreprise est concerné et particulièrement le management, puisqu'il est le porteur majeur de la mise en œuvre.

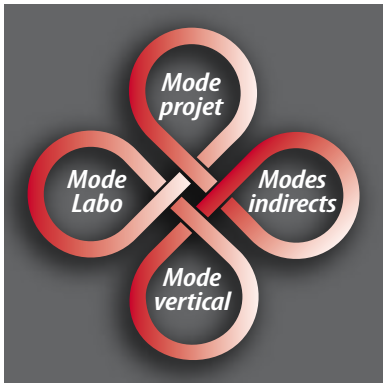
• Traduire le sens dans les opérations

Une fois le cadre, la stratégie, la vision établis, il faut passer à l'action : développement de produits ou services, construction de partenariats, développement des compétences… dans une langue que tous les opérationnels peuvent faire leur.
Quelle est la contribution d'un ingénieur de R&D ? Comment les équipes de la *supply chain* doivent-elles évoluer ? Quelles sont les conséquences pour les équipes marketing ? Quel est le rôle des partenaires externes et quel est le mode de relation à établir avec eux ? Comment faire entrer en scène les clients ? Ou, de façon plus transversale, comment rendre explicites les impacts sur le portefeuille de produits, sur les processus opérationnels, etc. ?
Tout comme il a été nécessaire de faire émerger un cadre de réflexion, l'infinité des possibles nécessite de donner un cadre à l'action. Le témoignage des entreprises en atteste [5] : lorsque l'impact des actions de développement durable est fort, dans 86 % des cas il existe un plan d'action formalisé.
Pour ce faire, il est recommandé de mettre en place **un programme de transformation** [6]**.** Il ne s'agit pas d'un plan d'action au sens strict du terme, mais d'**un dispositif vivant et évolutif visant à orienter et rythmer l'action.** Le programme de transformation orchestre les différents projets et initiatives avec, pour chacun, le choix du mode d'action le plus approprié (mode projet, expérimentation, conception/action, voie hiérarchique, etc.). Il instaure une revue des initiatives, afin de mesurer les actions en cours mais également d'en faire émerger de nouvelles, avec le souci d'en maximiser les chances de succès. Il comporte un système de veille sur les évo-

4 - Voir La Revue n° 9 de Kea&Partners

5 - Cf. les résultats de l'étude réalisée conjointement par Kea&Partners, Opinion Way et l'Institut de l'entreprise
6 - Cf. La Revue de Kea&Partners n° 6

lutions externes (réglementaires, concurrentielles, technologiques, sociétales,…). Grâce à lui, on peut suivre l'émergence de comportements d'autonomie et d'initiative, diffuser des résultats au sein de l'entreprise, communiquer et mobiliser en interne comme à l'externe.



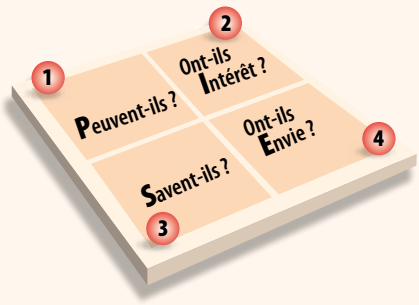
2. Favoriser les comportements d'autonomie et d'initiative

Qui dit nouveaux enjeux, nouvelles pratiques, dit nouveaux comportements à faire émerger. Ces derniers ne s'installent pas spontanément. Pour qu'initiative et autonomie s'expriment, il faut que les conditions soient favorables du point de vue des collaborateurs comme des partenaires.
C'est là un domaine essentiel du manager : jouer sur chacun des leviers du PISE et adapter son style de management en fonction des besoins et des situations pour développer l'autonomie.

LE PISE : Pouvoir, avoir Intérêt, Savoir, avoir Envie

Selon les actions à mener, s'assurer que les membres de l'équipe :

- **savent** les réaliser, c'est-à-dire en aient une compréhension forte, en aient les compétences (par exemple pour un ingénieur de développement une connaissance des impacts énergétiques ou environnementaux des matières premières ou des processus industriels qu'il inclut dans les nouveaux produits) ;
- **peuvent** les réaliser, c'est-à-dire disposent des moyens de leur mise en œuvre (par exemple pour un fournisseur une latitude suffisante pour proposer des solutions nouvelles, ou pour un acheteur des outils pour évaluer le degré de pérennité des filières qu'il va mettre en œuvre) ;
- **aient envie** de les réaliser, c'est-à-dire y trouvent une valeur positive, de contribution à un dessein personnel, de contribution au développement de l'entreprise, de rétribution (financière ou non), . . . ;
- **aient intérêt** à les réaliser, c'est-à-dire aient conscience que le fait de maintenir des pratiques « non développement durable » est préjudiciable.



La sociodynamique [7] distingue utilement **trois modes de management** que les managers peuvent combiner selon les circonstances : l'imposition, la transaction et l'animation.
L'**animation** est essentielle pour l'émergence du sens, pour mobiliser autour d'un dessein (de développement durable), pour susciter l'envie d'une réalisation personnelle et collective.
La **transaction** privilégie la discussion. Doit-on avoir une politique strictement identique vis-à-vis des consommations d'eau en Europe et en Afrique ? Les enjeux sociaux sont-ils à traiter de la même façon en Asie et en Amérique du Nord ?… Ce mode permet la co-construction et l'appropriation.
L'**imposition** garantit la cohérence et le respect de règles intangibles, incontournables. Est-il acceptable que le choix d'utiliser une matière première ou un processus industriel jugé dangereux soit laissé à la seule discrétion de chacun ? L'image d'une entreprise peut-elle supporter que sa communication soit divergente ?... La règle ou la norme peuvent parfois être des leviers très forts du changement !
Mais l'holomorphisme nécessite, sans doute également, un mode de management d'un nouveau genre, celui du **vide inspiré.**
Là où l'entreprise cherche sa voie, là où les équilibres entre les anciens et les nouveaux critères de performance sont à apprécier localement ou dans le temps, là où l'expérimentation s'avère nécessaire, là où la déclinaison locale d'axes globaux doit être réalisée, là où l'ensemble des contraintes semblent inconciliables, le manager a tout intérêt à donner des marges de manœuvre et à faire confiance à ses équipes. Cet espace de vide laisse de la place à l'inspiration nécessaire pour inventer de nouvelles pratiques.
Ce vide inspiré a besoin de se fonder sur le partage du sens, sur la compréhension intime de ce qui doit être respecté/appliqué et de ce qui peut être adapté/inventé, et sur un engagement responsable vis-à-vis de l'entreprise. C'est un mode de management qui guide suffisamment sans influencer, afin que puissent être imaginées et mises en œuvre des solu-

7 - Cf. La lettre de la sociodynamique n° 12 et *L'élan sociodynamique*, J.-C. Fauvet et Kea&Partners, Editions d'organisation – 2004 (pages 184, 212, 233)

tions, souvent nouvelles, parfois surprenantes, qui permettront de gérer localement (sur une question, en un lieu, …) la complexité du développement durable.
Le manager holomorphe est donc celui qui est capable de choisir à chaque moment, selon la situation et selon les individus, le mode de management le plus adapté.

3. Piloter et mesurer

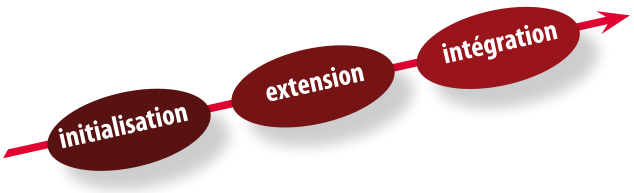
Le développement durable n'échappe pas à la règle ! Car le pilotage et la mesure orientent l'action, rendent visibles les efforts dans un premier temps, affichent ensuite les résultats et agissent ainsi sur les comportements. Il est en effet notable [8] que, lorsque les actions de développement durable ont eu un impact fort ou très fort, un dispositif de mesure avait été mis en place dans 81 % des cas.
Là comme ailleurs, le dispositif de mesure doit s'élaborer suivant la situation de départ, les objectifs fixés, la culture et le contexte de l'entreprise. Mais compte tenu de la nature même du développement durable, une attention particulière doit être portée à la conception du dispositif afin de :
- favoriser l'évolution des comportements vers l'autonomie ;
- objectiver les bénéfices (comme La Poste par exemple l'a montré, l'usage de véhicules électriques produit des résultats qui vont au-delà de la simple économie d'énergie ; la diminution des suremballages a des impacts au-delà de la diminution des quantités de déchets générés…) ;
- prendre en compte simultanément des perspectives à court et à moyen termes (ex. : le surcoût court terme d'un site HQE [9] versus la perte de valeur long terme d'un site non HQE) ;
- s'assurer que la transformation est en marche, que les acquis sont pérennes, que l'initiative se développe au profit de l'ambition de développement durable de l'entreprise.

8 - Cf. les résultats de l'étude réalisée conjointement par Kea&Partners, Opinion Way et l'Institut de l'entreprise
9 - HQE : Haute Qualité Environnementale

4

Pour transformer l'entreprise : trois étapes

66 % des entreprises interrogées dans notre enquête déclarent n'avoir un plan d'action que depuis trois ans ou moins. De plus, le sujet n'a pas encore toute sa place dans les ordres du jour du Comex ou du Codir (place importante dans 48 % des cas), ni dans ceux du conseil d'administration (51 % des cas). Très souvent le directeur du développement durable n'est membre ni du Comex ni du Codir (56 % des cas). Ces chiffres semblent bien faibles pour un sujet jugé stratégique !
Sa montée en puissance exige manifestement de respecter des étapes, comme cela est nécessaire pour l'installation d'un produit ou d'une offre innovante sur le marché. Comment orchestrer dans le temps une transformation d'une telle ampleur ?
Trois grandes étapes sont à envisager, étant entendu que le niveau de maturité ne s'appréhende pas de façon globale dans l'entreprise, mais doit être évalué au niveau de la géographie, du point d'application, de l'activité. Ces trois étapes sont l'initialisation, l'extension et l'intégration.



1. L'initialisation

Comme dans les phénomènes de cristallisation, des « germes » sont nécessaires pour enclencher le processus. Ce sont les « pionniers », ceux qui, pour des raisons diverses – envie, compréhension, conviction –, veulent faire du développement durable une réalité dans l'entreprise. Ils ont pour mission, avec sans doute l'appui du dirigeant, de faire émerger la problématique et même de lancer les premières actions – probablement sans ce cadre que nous avons précédemment évoqué. Le but essentiel est de faire évoluer les états d'esprit, de faire prendre conscience que le développement durable est au cœur de l'entreprise, au même titre que l'économie, la réglementation, les clients…, bref d'amorcer le mouvement.

Pour que l'action des pionniers s'enracine et soit légitime, il faut **expliciter un socle de valeurs** en cohérence avec le sens et la responsabilité que l'entreprise souhaite incarner. Il est ainsi plus facile de **susciter les vocations de pionniers** : créer des conditions spécifiques, donner envie, communiquer sur l'importance de la question, mobiliser les réseaux informels, capter les signaux faibles… Il y a fort à parier que sans cette proactivité de l'entreprise, ces talents resteront cachés, pris par leur quotidien.
Une fois ces pionniers identifiés, il faut **leur donner les moyens d'exister :**
- s'assurer qu'il y a au sein du top management des personnes sensibles à ces nouvelles problématiques, ayant envie que l'entreprise s'y attaque (ou conscience que l'entreprise doit s'y attaquer) et susceptibles d'apporter leur soutien ;
- ne pas hésiter à faire quelques premières entorses aux règles et processus internes. Des exemples : la mise en place, ne serait-ce que pour un petit groupe de personnes, d'un outil collaboratif limitant les déplacements peut transgresser les habitudes d'une direction des systèmes d'information ; la façon de travailler avec une association n'est probablement pas la même qu'avec un partenaire industriel ; le développement d'un nouveau produit éco-compatible ou socio-compatible peut entraîner la remise en cause de certains critères de gestion du portefeuille projet/produit… Il est important de susciter l'audace et d'accepter la prise de risque.
Nous sommes là dans un fonctionnement informel, non structuré, auquel nos entreprises sont peu habituées, voire contre lequel elles combattent par les règles, les procédures, les systèmes d'objectifs qui fondent leur recherche de performance.

2. L'extension

Les pionniers ne peuvent seuls entraîner toute l'entreprise. Pour les relayer et accélérer la mise en mouvement, ils ont besoin d'une organisation dont les principales missions sont de :
- sensibiliser et former,
- faire partager l'objectif,
- supporter l'action (formation, information, mise à disposition d'outils ou de savoir-faire, cross-fertilisation, déploiement d'expériences locales…),
- favoriser et challenger les initiatives,
- mesurer les évolutions des comportements, des pratiques professionnelles et les résultats obtenus,
- valoriser ces évolutions et ces résultats.

Les choix organisationnels à faire sont propres à chaque entreprise, allant d'une logique de structure à une logique de simple réseau, mais la nécessité d'une telle organisation s'avère indéniable : quand l'impact du développement durable est fort, dans 71 % des cas une structure dédiée à été mise en œuvre.
Une autre condition de succès est de donner à la fonction développement durable une forte légitimité auprès de tous les acteurs, en créant un lien visible entre elle et les dirigeants, et en choisissant avec soin les personnes qui l'incarneront afin qu'elles soient reconnues par les opérationnels comme par leurs pairs. Toutefois, et pour préparer la troisième phase, celle de l'intégration, cette organisation devra rester dans une logique de support et de facilitation, en prenant garde à « ne pas faire à la place de ».

3. L'intégration

Le développement durable étant au cœur de l'activité de 77 % des entreprises, il ne s'agit pas de l'ajouter comme une dimension supplémentaire à traiter, mais bien de faire émerger un nouveau modèle qui le rende intrinsèque à chacune des composantes de l'entreprise (produits et offres, pratiques opérationnelles, processus, comportements internes et externes, modes de décisions, systèmes de pilotage et de management, etc.) et cela, en cohérence avec les dimensions plus classiques.
Cette étape consiste sans doute à « dissoudre » le développement durable dans l'entreprise : ses activités, ses processus, ses systèmes de management.
Chacun porte une partie de la transformation durable, elle n'est plus la responsabilité d'une équipe mais de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Responsabilité individuelle et responsabilité collective sont alors placées au même niveau, se renforçant l'une l'autre.

En résumé

Il s'avère que les modèles d'entreprise actuels répondent incomplètement aux questions posées par le développement durable, vraisemblablement en raison de sa **complexité intrinsèque**.
In fine, il nous semble donc que :
• La prise en compte du développement durable dans l'entreprise implique de la **transformer**. Il ne s'agit pas d'ajouter le développement durable aux autres composantes de l'entreprise mais bien de **fabriquer un nouveau modèle**.
• Cette transformation, au-delà des aspects techniques indéniables, repose sur une très forte action, voire un très fort engagement du **management** pour renforcer le sens et développer l'autonomie. Engagement qui nécessite sans doute sa propre… transformation.
• Toute transformation demande du **temps** et requiert de respecter des **étapes**… à chaque entreprise de **trouver son propre chemin**.

Au cours de cette transformation durable, le dirigeant doit rester très présent et tenir des rôles spécifiques, allant de la suscitation à l'imposition, du simple soutien à l'implication directe dans l'action, de la consolidation à la remise en cause… Mais dans tous les cas, à toutes les étapes, il doit veiller en permanence à la préservation et la compréhension du **sens** ainsi qu'à l'**efficacité** des moyens et dispositifs mis en œuvre pour la progression du développement durable au sein de l'entreprise.



Je tiens à remercier tout particulièrement Jérôme Danon, Carine Dartiguepeyrou, Charles-Henri Descours et Hervé Lefèvre, qui m'ont activement apporté contenu et soutien pour l'élaboration de ce point de vue.



Compte-rendu de la table ronde

animée par Jean-Damien Pô,
Délégué Général de l'Institut de l'entreprise

AUTOUR DE 3 GRANDES QUESTIONS

• Est-ce que le développement durable est une dimension supplémentaire que l'entreprise doit prendre en compte, ou bien est-il au cœur de sa stratégie globale ?

• Le développement durable remet les valeurs au premier plan. Est-ce que, pour une entreprise, le respect de ces valeurs entre en contradiction avec la réalisation de profits ?

• Quels moyens faut-il pour mettre en œuvre le développement durable ?



Jean-Damien Pô

Est-ce que le développement durable est une dimension supplémentaire que l'entreprise doit prendre en compte, ou bien est-il au cœur de sa stratégie globale ?

Geneviève Ferone, Veolia Environnement

— Si l'on regarde dans le rétroviseur, on s'aperçoit que les choses ont évolué relativement vite. Au milieu des années 90, le développement durable était un sujet vraiment confidentiel, si l'on excepte peut-être les secteurs dont l'activité a un impact fort sur l'environnement. Lorsque j'ai participé à la création de l'ARESE [1], nous avons parié que l'entreprise allait réagir à sa partie prenante la plus importante, c'est-à-dire ses actionnaires et ses investisseurs ; nous sommes alors partis du principe que si ces derniers venaient à lui demander des comptes sur ses performances sociales et environnementales, elle ne pourrait traiter cela à la légère.

Effectivement, la consolidation des informations sociales et environnementales est aujourd'hui rendue obligatoire par la loi NRE. Mais cette obligation reste néanmoins sujette à pas mal de libertés, des libertés qui seraient impensables en matière d'informations financières. Personne ne se permet de dire : « *Mon compte trimestriel, je ne le sens pas cette fois-ci. Je ne le fais pas.* » Vous comprenez qu'entre informations environnementales et informations financières, nous ne jouons pas du tout dans la même cour.

Si la situation a évolué rapidement, c'est tout simplement parce que les entreprises, dont la plasticité est extraordinaire, ont compris qu'elles prenaient au moins un risque de réputation, que quelque chose commençait à émerger à travers les signaux faibles. Des fonctions de développement durable sont donc apparues mais, très souvent, elles étaient rattachées à la communication. Voilà qui a fait, et fait toujours, énormément de mal à la fonction car cela reste très prégnant dans les esprits.

Ensuite, le sujet commençant à s'installer – il s'est réellement installé dans les entreprises depuis trois ou quatre ans –, il a remonté les échelons jusqu'à finalement être compris dans les milieux d'importance stratégique. S'est alors répandue l'idée que : « *C'est une variable stratégique, cette question relève de la direction générale mais c'est aussi un élément de communication dont les enjeux sont extrêmement forts. Nous avons donc des obligations de reporting et il faut l'organiser.* » La mesure est devenue centrale dans la fonction et les directeurs de développement durable ont eu la mission de faire vivre un reporting pour les observateurs extérieurs. Mais tout en se disant : « *Ce serait formidable si mon action pouvait irriguer les fonctions opérationnelles de l'entreprise, grâce à des objectifs de performance qui ne soient pas uniquement des vœux pieux mais qui transformeraient en profondeur les structures… Et pas uniquement les structures régaliennes opérationnelles mais aussi les achats, le juridique, la R&D, etc.* »

Les directeurs du développement durable sont là dans un rêve de transformation. Dans les faits, ils réalisent vite qu'ils n'ont absolument pas les moyens, qu'ils ne sont pas positionnés comme il faut sur l'organigramme, qu'ils ne disposent pas du budget nécessaire. Ils se rendent compte également qu'ils ne peuvent être seuls à porter la vision.

Le sujet prenant de l'ampleur, le président, ou le directeur général, finit par se construire une vision, parce qu'il est amené à rencontrer des personnalités qui accélèrent sa prise de conscience. Petit à petit, la vision se structure mais il existe souvent un hiatus énorme entre la vision portée par le président et le point de vue des opérationnels dont le quotidien est axé sur des éléments de rémunération à court terme, dont les bonus sont basés plutôt sur le chiffre d'affaires et la marge que sur la performance environnementale et sociale de leur site. Je le comprends parfaitement, je ne le critique pas, mais je dis que nous sommes dans une période de schizophrénie totale. Une partie de notre hémisphère comprend qu'il faut adopter un nouveau paradigme et assurer la compatibilité d'un modèle économique avec les raretés de la planète. Une

1 - ARESE : créée en juillet 1997, première agence française de rating social et environnemental des entreprises européennes.

autre partie de notre hémisphère ne peut tout simplement pas s'y résoudre et reste dans une forme de déni, de paresse intellectuelle ou d'habitude. Cela nous amène à faire comme on a toujours fait, en essayant éventuellement d'améliorer à la marge par des actions qui apparaissent comme des innovations mais qui sont, eu égard aux enjeux, relativement minimes.
Le travail d'un directeur du développement durable n'est pas de tout faire à la place des opérationnels mais de structurer le corps de doctrine. Sans corps de doctrine – ce qui nous rapproche du sujet des valeurs, qui est absolument crucial – vous n'arrivez pas à faire bouger les opérations.
J'ai eu cette discussion avec mon président qui porte extrêmement bien la vision développement durable : « *Il faut amener notre entreprise à porter la vision et à aligner sur elle l'ensemble des collaborateurs. En effet, les sujets de développement durable sont assez complexes et il y a un risque non négligeable qu'un collaborateur se retrouve face à un client devenu plus sachant que lui.* »
Or à partir du moment où le client devient plus sachant que vous, vous êtes un peu en difficulté. Sans compter que le concurrent est peut-être plus sachant que vous depuis longtemps. En conséquence, il faut mettre à l'aise les collaborateurs sur des éléments de doctrine. Si j'utilise ce mot-là, ce n'est pas pour faire peur. Je n'ai pas dit des éléments de dogme.
Le développement durable est constitué d'éléments de différentes natures. Certains sont clairs et stabilisés, et sur ceux-là il est relativement facile de pousser les feux, d'anticiper la réglementation et d'évaluer les enjeux pour le modèle économique et le modèle contractuel. Pour d'autres en revanche il est préférable de mieux les cerner avant de les intégrer dans l'entreprise. Je ne dis pas qu'ils ne sont pas intéressants, je me place là d'un point de vue de l'entreprise. Il est donc important pour les opérationnels de savoir jusqu'où ils peuvent s'engager face à un client sur les sujets de développement durable, quitte à porter d'ailleurs des convictions qui sont peut-être un peu en avance sur leur temps. C'est ça l'ADN de l'entreprise sur le sujet.
Le travail ne se limite pas à élaborer et à porter un corps de doctrine, il faut aussi le diffuser, ouvrir le débat et donner envie de sorte que la créativité s'exerce. Sachant qu'il ne faut pas nier l'existence d'une véritable querelle entre les anciens et les modernes, dans le sens où certaines personnes ont été élevées dans une approche du contrat et du modèle économique basés sur le volume, sur le toujours plus de volume. Même si aujourd'hui nous tentons de faire passer l'idée qu'il peut y avoir autre chose que le volume, qu'il est possible de rémunérer d'autres services – peut-être aller vers le mieux, voire le moins –, il reste néanmoins difficile de se figurer un autre modèle contractuel quand on a été uniquement tourné vers le volume et la productivité.
En somme, nous retrouvons dans le développement durable l'esprit de risque qui a présidé chez les pionniers du capitalisme, qui étaient des porteurs de risques avant d'être des porteurs de rentes : il faut avoir des convictions et prendre des positions dans un environnement extrêmement incertain.



Jacques Khéliff
Geneviève Ferone

Jacques Khéliff, Rhodia

— Chez Rhodia, la toile de fond de la démarche environnementale, c'est d'abord l'acceptation de la problématique planétaire. Si vous pensez que tout cela, c'est de la communication, un effet de mode et que tout peut continuer exactement pareil sans aller dans le mur, vous aurez du mal à vous réclamer sincèrement du développement durable. Le développement durable suppose d'abord d'admettre qu'il y a un problème à penser l'extension du modèle dominant à l'ensemble de la planète et de ses peuples. De mémoire, 750 millions de personnes sur la planète vivent comme nous, c'est-à-dire

personne. Si tous les autres veulent atteindre le même niveau de vie – et pourquoi pas, en quoi considérerions-nous que cela leur est interdit – la planète ne suivra pas.
Une fois ce point accepté, vous vous demandez quelles sont les questions que cela sous-tend. En quoi est-ce que l'entreprise est concernée ? On peut admettre ce point comme citoyen, comme individu mais en tant que manager d'entreprise continuer la vie comme d'habitude. Nous disons qu'en fait, ce qu'il y a derrière cette problématique planétaire, c'est un questionnement ouvert sur les façons de produire, de consommer des matières premières renouvelables ou non et de décider en tenant compte toujours mieux de ses parties prenantes. Ce questionnement ouvert – au sens où il n'y a pas de réponse absolue – est au cœur de la performance durable de l'entreprise. Si cela n'intéresse pas les managers – la façon de produire, de consommer et de décider – il faut qu'ils fassent un autre métier.
Dès la fin des années 90, nous nous sommes engagés dans une démarche de développement durable. Il faut dire que nous sommes héritiers d'une histoire, celle de Rhône-Poulenc puisque Rhodia était la partie chimie du groupe, lequel groupe a publié son premier rapport environnement en 1992. Nous avons hérité de tout cela. La démarche de Rhodia et sa précocité trouvent leurs racines dans une expertise en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement (HSE) liée à nos métiers. Nous sommes des chimistes, et ceci explique cela.
A cette expertise HSE s'ajoute une longue expérience de dialogue social. Cette entreprise n'a jamais été antisyndicale, elle s'est toujours préoccupée des riverains autour d'elle, elle s'est occupée de ceux avec qui elle travaillait… Bref, nous disposions d'une forme de pratique qui nous a permis, par exemple, de mettre en place une instance de dialogue social européen avant que cela nous soit imposé par la *Directive européenne*. Partant de là, tout va bien jusqu'en 2003. En 2003, nous sommes quasiment en faillite et là, changement de président. Il y aurait eu plusieurs raisons parfaitement recevables, pour le PDG, qui se débat dans des problèmes sans nom, de dire : « *Ecoutez les gars, c'est sympathique mais nous allons remettre la question du développement durable à plus tard.* » Mais ce n'est pas ce qu'il a fait puisqu'il a décidé d'approfondir notre engagement pour faire du développement durable un levier de renouveau du groupe.

Pascal Gréverath, Groupe Nestlé

— Chez Nestlé, la protection de l'environnement est une approche de principe dans la conduite de nos affaires : la création de valeur partagée. Nous avons la conviction, pour que l'entreprise soit durable, qu'elle doit créer de la valeur non seulement pour ses actionnaires mais aussi pour la société en général.
Nous jugeons qu'il est essentiel d'inscrire ce principe, qui inclut et dépasse le développement durable, dans nos modes de fonctionnement. Ainsi, la création de valeur partagée est au cœur de notre dispositif de pilotage de performance stratégique, qui définit les objectifs à moyen/long terme de l'entreprise. Paul Bulcke, notre Chief Executive Officer, est lui-même responsable de la bonne application du principe de création de valeur partagée ; ce qui signifie que chaque manager participe à sa mise en œuvre dans son domaine de responsabilité, R&D, opérations, marketing ou communication.
Ainsi, afin d'être plus efficaces dans sa mise en œuvre, nous avons identifié trois axes d'actions prioritaires liés à nos activités : la nutrition, l'eau et le développement rural. La nutrition, c'est évident puisque nous sommes la première entreprise mondiale dans ce domaine. L'eau parce qu'elle est essentielle tout au long de la chaîne de valeur de nos produits, tant pour nos fournisseurs de matières premières que pour nos usines et nos consommateurs, et parce que nous sommes la première entreprise mondiale d'eau embouteillée. Le développement rural parce que nos matières premières viennent en général du monde rural.



Pascal Gréverath

Le développement durable remet les valeurs au premier plan. Est-ce que, pour une entreprise, le respect de ces valeurs entre en contradiction avec la réalisation de profits ?

Jacques Khéliff, Rhodia

— Le développement durable pose, je le répète, une série de questions sur la façon dont nous produisons et dont nous commerçons, car il faut aussi que cette planète soit vivable. C'est la question de l'Homme.
Mon souci, c'est donc d'arriver en tant qu'entreprise mais aussi en tant que citoyen, à ce qu'un virage soit pris en permettant dans le même temps l'élévation de la qualité de vie, le développement des personnes et l'équilibre général du système. Chez Rhodia, nous essayons de démontrer très concrètement que le développement durable n'est pas la fin de l'industrie mais que c'est au contraire un espace d'opportunités. Notre planète est confrontée à des problèmes considérables qui, pour toute une partie d'entre eux, sont le produit des phases de développement industriel précédentes. Dans le même temps, les réponses, pour nombre d'entre elles, viendront de l'industrie. A nous de promouvoir des solutions durables. Cela me paraît être le moteur le plus intéressant du développement durable.
En 2007, 30 % du chiffre d'affaires de Rhodia a été réalisé sur des marchés corrélés au développement durable. Quand les managers réalisent :
- qu'en tenant compte de la pression de développement durable, en appliquant le référentiel de responsabilités, ils font de l'argent, ils ne perdent pas de marché, ils répondent à des besoins des clients et parfois même les devancent ;
- que la démarche devient un discriminant relationnel avec nombre de nos clients, eux-mêmes engagés ;
- qu'en tant que chimistes, nous sommes à même de leur proposer des solutions moins lourdes de conséquences pour l'Homme et pour l'environnement, mais aussi des solutions qui les aident à traiter les exigences de développement durable de leurs propres clients,

alors, la mécanique s'enclenche.
Il y a deux ans de cela, nos experts en matière de toxicologie et de toxicité ont repéré que l'un des produits que nous commercialisons présentait des risques insuffisamment couverts par la réglementation existante et ce partout dans le monde. Ils ont fait un rapport préconisant le classement de ce produit dans la liste des cancérigènes mutagènes reprotoxiques (CMR).
Comment cela s'est-il passé en interne ? D'un côté, la filiale de Rhodia qui fabrique le produit n'est pas du tout d'accord pour durcir la classification, au motif de la concurrence : « *Nous allons nous mettre en position de faiblesse face aux concurrents, alors que nous respectons parfaitement la réglementation.* » De l'autre côté, les tenants du développement durable et les experts du Product Stewardship [2] font pression. Vous avez donc une bataille d'experts et également une bataille marketing. Cela prend du temps.
Au bout de six mois, le président, ayant écouté les uns et les autres à plusieurs reprises, a dit : « *Très bien. Avez-vous autre chose à ajouter ? Non ? Ma décision est le durcissement unilatéral de la classification de ce produit. Messieurs, vous avez trois mois pour l'inscrire dans la liste des CMR, ré-étiqueter la totalité des produits, faire les courriers nécessaires à nos clients et aux autorités et mener les démarches explicatives indispensables.* »
Durant le COMEX, l'un des membres s'est adressé à moi en ces termes : « *Jacques, félicitations pour cette belle victoire. Bien entendu, les pertes de marché que nous allons enregistrer, tu en seras également comptable…* ». Douze mois plus tard, en COMEX, je demande à ce même collègue de faire le point sur le produit et il concède : « *En fait, nous n'avons perdu aucune part de marché* ».
Cette histoire a valeur d'exemple dans l'entreprise. Nous avons pris un risque réel, plusieurs dizaines de millions de dollars de chiffre d'affaires. Nous avons été responsables mais nous avons été en mesure d'expliquer à nos clients – qui, eux, ont été en mesure de comprendre –, que l'effort que nous faisions, et qui allait se traduire par des exigences supplémentaires chez eux, était absolument nécessaire. Et nous n'avons pas perdu de parts de marché. La question de la concurrence est réelle mais j'ai l'intime conviction

2 - Product Stewardship : code de conduite visant à maîtriser les risques d'un produit tout au long de son cycle de vie

que l'engagement responsable est devenu, devient en ce moment, un marqueur positif dans la relation entre les entreprises et entre le client et son fournisseur.
Si je ne dis pas que c'est le développement durable qui a permis à Rhodia de se redresser, je propose au moins de reconnaître que cela ne l'en a pas empêché.

Geneviève Ferone, Veolia Environnement

— Je crois qu'il faut rappeler que le développement durable n'est pas quelque chose de tiède où tout le monde s'aime et s'embrasse sur la bouche. Nous ne sommes pas dans une histoire de *Oui-Oui*. C'est au contraire une série d'arbitrages violents au quotidien. Votre question me rappelle en fait la théorie de la limite d'éthique décroissante. Sur un marché, quelqu'un qui fait travailler des enfants, ou qui a des règles environnementales moins-disantes, aura des coûts bien meilleurs. Où va aller le marché ? Ça, c'est le quotidien et cela fait référence au corps de doctrine. Quand tout va bien, le corps de doctrine est en sourdine. Quand les choses se tendent, il est là pour rappeler ce à quoi l'entreprise s'est engagée. Il me semble donc que la ligne jaune doit vraiment être explicite, pas implicite. Afficher des valeurs sociales, prôner la diversité, qu'est-ce que cela veut vraiment dire dans des cas concrets ? C'est permettre au manager, s'il a un problème, d'en parler et de comprendre où est la limite à ne pas franchir. Cela demande un management par la confiance. Parfois, il faut perdre des parts de marché pour ne pas ternir son éthique et compromettre ses valeurs. Je n'ai jamais vu de cas où l'on n'en sortait pas grandi. Encore récemment, ce type de décision prenait du temps. C'était quasiment une victoire morale et les victoires morales, ce n'est pas ce qui fait progresser les marges d'une entreprise. Aujourd'hui, je constate une contraction. C'est-à-dire que plus personne ne perd de parts de marché.
Par exemple, chez Veolia, nous respectons des critères de qualité des eaux potables supérieurs à ceux de l'OMS, partout où nous sommes présents sur la planète. L'OMS indique des standards de conformité que nous essayons systématiquement de dépasser. Par exemple encore, lorsque nous recyclons des déchets organiques, nous sommes très intransigeants sur la qualité du déchet transformé en matière première secondaire, parce que nous ne voulons pas diffuser de produits toxiques ou de moindre qualité dans des chaînes de fabrication que nous ne connaissons pas, dans des pays que nous ne connaissons pas. Nous avons mis en place une traçabilité qui est absolument extraordinaire du début jusqu'à la fin du processus.
Certains concurrents sont peut-être moins précautionneux que nous et pourtant je n'observe pas de perte de parts de marché. De même, quand nous imposons dans les contrats la variante carbone à nos clients – et cela demande de faire des investissements en conséquence – aujourd'hui, je n'observe pas de perte de parts de marché. Je dirais même, pour renvoyer la balle aux chimistes, que REACH [3] va faire du bien aux industries chimiques européennes. Elles devraient améliorer leur compétitivité et faire un bond considérable, alors que tout le monde avait les deux pieds sur le frein pour faire obstacle à REACH. Il faut savoir tenir et peut-être que le mot « morale » n'est finalement pas un gros mot dans le monde de l'entreprise.

Pascal Gréverath, Groupe Nestlé

— Chez Nestlé, nous n'avons pas une approche sacrificielle et nous ne craignons pas de perdre des parts de marché à cause du développement durable. Au contraire, si vous réduisez, par exemple, votre consommation d'énergie, vous faites des économies et vous êtes donc plus concurrentiel. C'est une question purement économique indépendante de toute question d'image.
La création de valeur partagée signifie aussi, pour nous, assurer la protection de l'avenir et notamment de l'environnement dans lequel nous opérons et, ainsi, plus généralement de la planète.
Je pense que le secteur alimentaire est un peu particulier puisque la qualité de l'environnement impacte directement ses matières premières. Nous avons toujours eu intérêt, pour la durabilité même de l'entreprise – et Nestlé

3 - REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) : système d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques dans l'Union européenne, imposé en 2006 par le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne.

existe depuis plus de 140 ans –, à nous approvisionner en matières premières agricoles qui soient propres. De ce fait, la conformité aux normes, non seulement aux législations mais aussi aux règles internes, est essentielle. Par exemple, dans le domaine de l'environnement, nous avons défini des exigences internes qui s'appliquent dans le monde entier et qui vont, souvent, bien au-delà de la législation locale qui dans certains pays est clairement insuffisante. Nous n'avons pas l'impression que nos exigences supérieures affectent nos parts de marché à moyen ou long terme, perspective dans laquelle nous inscrivons notre action.
Pour autant, l'entreprise à elle seule ne peut résoudre tous les problèmes. Les gouvernements ont leur rôle à jouer. Il est nécessaire que l'entreprise encourage, incite, motive et montre l'exemple, y compris auprès des gouvernements.

Henri Molleron, Groupe Colas

— Les valeurs et les impératifs moraux sont au cœur des questions de développement durable et j'affirme que c'est une source d'inconfort. En effet dans de nombreuses traditions culturelles, philosophiques et religieuses, la morale et le profit ne font pas bon ménage, nous le savons bien. Historiquement, nous avons résolu le dilemme en fixant la morale dans un cadre réglementaire, à l'intérieur duquel on fait ce qu'on veut pour augmenter le profit. C'est en gros le modèle économique des entreprises classiques. Or l'exigence de développement durable est d'en mettre une cuillérée en plus, à l'intérieur de ce cadre où l'on fait normalement ce qu'on veut. Et justement nos managers disent : « *Moi, je prends tout l'espace pour faire de l'argent.* »
Le profit s'avère l'un des premiers leviers d'action. Le profit vertueux existe : le recyclage qui rapporte de l'argent en est un très bon exemple, les économies d'énergie aussi. C'est bon pour la planète et cela rapporte de l'argent, commençons donc par faire cela. D'ailleurs, chez COLAS, nos équipes américaines se sont lancées à cœur perdu là-dessus et, de plus, elles le vendent très bien. Pourquoi ce ne serait pas du développement durable parce que cela rapporte ? En France, il reste du chemin à faire pour changer les mentalités sur ce point.

Alors, les valeurs ! Evidemment, elles traversent toute la société et il serait vain d'en faire abstraction. Nos troupes spécialisées – les QSE : Qualité, Sécurité et Environnement – portent les valeurs de développement durable mais en s'exprimant uniquement au nom de ces valeurs, elles pourraient provoquer des dialogues difficiles avec les opérationnels. Je dirais que, comme tous les grands principes, il ne faut pas les user tous les jours. Il faut les garder pour les grandes occasions. Sinon, on se condamne à la contradiction et à la schizophrénie au quotidien. Il faut faire attention : je crois qu'il ne faut pas oublier que les valeurs sont des notions absolues et que dans les entreprises nous gérons du relatif. Le débat existe, il faut le respecter et le poursuivre mais il ne faut pas le nier ni multiplier les situations cornéliennes.

Quels moyens faut-il pour mettre en œuvre le développement durable ?

Henri Molleron, Groupe Colas



Henri Molleron

— Quand, chez Colas, nous avons abordé la question du développement durable avec les équipes de terrain – mes exemples concernent l'environnement mais, au fond, c'est exactement la même chose pour les domaines du handicap, de l'insertion, etc. –, elles ont eu, en résumé, deux réactions pour ne pas bouger. La première : « *Nous sommes mauvais. Nous exerçons un métier sale et il vaut mieux ne pas trop se faire remarquer. Il ne faut pas nous en demander plus.* » Cette espèce de complexe d'infériorité est la réponse qui a généralement prédominé au départ. La seconde réaction a été : « *Nous sommes en avance, nous sommes meilleurs que la concurrence et nous ne pouvons pas faire plus.* » Elle exprime une arrogance assez courante dans les grands groupes, particulièrement chez les leaders mondiaux. Pour

simplifier, je dirais que pour éviter le premier écueil il a fallu rassurer et, pour ne pas buter sur le second, il a fallu créer l'inconfort, déstabiliser.

Pour rassurer, nous avons pris notre temps afin de faire émerger une espèce de doctrine partagée qui soit bien ancrée dans nos métiers. Par exemple, en 2002, nous avons lancé une enquête dans nos filiales pour recenser les initiatives du terrain. A l'époque, il n'y avait aucune initiative du siège et nous avons demandé aux filiales ce qu'elles faisaient pour l'environnement. Nous avons récolté une moisson extraordinaire de témoignages, avec un message sous-jacent : « *Il était temps que vous nous en parliez parce que vous, qu'est-ce que vous faites au siège ?* »

De ces témoignages, des priorités ont été dégagées, telles que le recyclage, la recherche de produits de substitution, le risque environnemental sur nos sites de production, les opportunités de marchés… Cela nous a conduits à publier un numéro spécial de notre revue interne. Dans le même temps, nous nous sommes lancés dans la certification environnementale de nos sites de production, d'abord à l'échelle pilote puis de manière généralisée. Cette première phase – qui rassure, réconforte, interpelle – a duré environ cinq ans. On est bien loin du temps de la communication, de l'urgence des rapports. Nous avons profité de cette période, pour créer le poste de directeur de l'environnement mais nous avions avancé sans cela, sans même d'ailleurs que le PDG soit véritablement moteur. Ce faisant, le constat que nous n'étions pas si mauvais s'est diffusé et chacun s'est senti plus à l'aise avec le sujet. Ce premier partage a développé un sentiment de fierté et d'authenticité : « *Ah, c'est nous ça ?* »… « *Ah oui, c'est bien nous. Cela nous ressemble.* » Evidemment, il y a eu besoin ensuite d'approfondir, de structurer et de créer l'inconfort parce qu'il fallait apporter un second souffle, fragiliser les certitudes et l'autosatisfaction qui se manifestent très vite dans ces cas-là.

Geneviève Ferone





Jacques Khéliff

Au siège, nous avons donc pris l'initiative de déstabiliser. Quand on centralise après avoir complètement donné la main, ce n'est jamais très facile et, bien entendu, la clé de la réussite du basculement c'est de tenir compte de tout ce qui a été donné.

Pour déstabiliser afin de continuer d'avancer, nous avons par exemple remis en question la certification ISO 14 001 [4] parce que cela se transformait en bachotage abstrait et couvrait des situations concrètes inacceptables. A cette fin, nous avons mis en place un miroir sans complaisance : nous avons réalisé des photos et des évaluations, communiqué sur ces cas particuliers et engagé un dialogue assez vigoureux avec l'AFAQ [5].

Nous avons également lancé un grand chantier collaboratif avec nos établissements pour établir des check-lists plus contraignantes. Nous avons ainsi produit une dizaine de check-lists par type d'activité et de site de production. L'ensemble constitue de fait un référentiel métier cohérent, auquel nous nous sommes attachés à donner une portée mondiale en le basant sur du risque intrinsèque et non pas sur telle ou telle réglementation nationale.

Ces listes sont centrées sur le risque parce que le risque est le même partout, comme par exemple, celui de perdre son permis d'exploiter. C'est un sujet à la fois vaste et basique comme peut l'être également le risque d'accident environnemental. Les managers ont l'habitude d'arbitrer entre la marge et le risque. C'est leur métier. Ils savent que lorsqu'il y a plus de marge, il y a plus de risque. Donc, quand on les alerte sur le risque, ils comprennent et entrent facilement dans le débat. C'est un levier dont il ne faut pas hésiter à se servir.

Le référentiel continue d'évoluer mais il fait désormais partie intégrante du système de contrôle interne opérationnel du groupe. Il est standardisé et permet d'additionner, c'est-à-dire qu'une filiale peut additionner les check-lists de différents sites pour construire son propre tableau de bord. Le responsable environnement peut de manière synthétique proposer une photo qui l'aide dans son exercice budgétaire, dans l'élaboration de son plan d'actions et dans la prise de décision. Cette synthèse lui permet de faire le point une fois par an en une demi-journée avec le Président de la filiale, pour valider le plan d'actions et

4 - Norme établie par l'Organisation Internationale de Normalisation qui est le référentiel de base pour évaluer et certifier la qualité du management environnemental.
5 - AFAQ : Association Française de l'Assurance Qualité

faire les arbitrages budgétaires, alors que s'il tente de le faire participer à toutes les revues de l'ISO, c'est beaucoup trop lourd et il n'y arrive pas.
Tandis que nous procédions à cette intégration un peu coercitive dans le contrôle interne, nous sommes allés un cran plus loin en formalisant notre doctrine de développement responsable autour de trois enjeux stratégiques et de cinq enjeux majeurs. Ils n'ont pas été conçus selon un découpage scolaire, ils sont au contraire tous fortement ancrés dans les métiers de Colas. Je souligne à ce titre que la contribution et les retours du terrain ont été essentiels pour obtenir l'adhésion des collaborateurs sur ces thèmes. Cette politique de développement responsable a été fortement affirmée par notre PDG qui en a fait le thème de la convention qui réunit tous les deux ans à peu près 1 000 responsables du groupe dans le monde.
C'est ainsi qu'à partir de 2005, nous avons mis en place un système unifié d'indicateurs mondialisés qui s'enrichit d'année en année. En effet, l'un des moteurs du progrès est un tableau de comparaison tout bête qui classe toutes les filiales par ordre d'excellence. C'est incroyable comme cela fait progresser la moyenne. Nous observons ainsi que nous n'avons perdu ni le moteur ni l'engagement en cours de route. Nous venons encore de le constater à l'occasion du lancement de toute notre mécanique de comptage carbone : la réaction est très bonne ; il y a même des filiales qui n'ont pas été contactées et qui revendiquent leur participation : « *Et moi, et moi ? Je veux aussi faire un comptage carbone.* »
Pour compenser les effets de la phase de déstabilisation, nous avons immédiatement réenclenché le premier mécanisme, celui du réconfort. Nous avons publié en 2009 un nouveau numéro spécial de la revue interne, abordant de manière plus vaste les sujets du développement durable et constitué de témoignages et de contributions de nos filiales. Nous voulions leur inspirer à nouveau de la satisfaction, du plaisir et de la fierté. Nous l'avons fait de manière très respectueuse de leur diversité en publiant ce travail sur le site web du groupe : il est possible de télécharger leurs initiatives sous forme de document en PDF où le logo de la filiale apparaît mais pas celui de Colas. C'est donc bien leurs initiatives qui sont reconnues et mises en valeur. Cela crée de l'émulation et suscite le désir d'en faire plus. Cela permet en même temps, à partir de cas concrets, d'expliciter plus facilement les termes un peu abstraits des différents composants du développement responsable. Nous sommes des individus de terrain ; les collaborateurs comprennent mieux ce qu'est le dialogue sociétal à travers un cas particulier, dans une carrière par exemple.



Pascal Gréverath
Henri Molleron

En matière de management, je dirais que la culture de Colas nous fait viser des outils simples et basiques. Ce n'est pas parce qu'ils sont simples et basiques qu'ils n'ont pas été travaillés, vous l'avez compris. Et nous les avons conçus pour qu'ils soient également évolutifs dans le temps parce que cela peut vite se figer et devenir obsolète. Nous accordons par ailleurs une très grande attention dans notre utilisation du *top-down* et du *bottom-up* : l'article le plus reproduit dans l'histoire de la revue de Harvard [6] rappelle en effet que la motivation, ce n'est pas remplacer le bâton par la carotte pour faire avancer les gens, c'est faire que les gens avancent d'eux-mêmes. Dans tous les domaines, c'est la pierre angulaire du management ; si les équipes n'avancent pas d'elles-mêmes, les sièges sont déconnectés de la réalité de l'entreprise, comme un officier qui monte tout seul à l'assaut sans le soutien de sa troupe.

Pascal Gréverath, Groupe Nestlé

— Le développement durable a été ma raison de rejoindre le groupe suisse Nestlé il y a plus de quinze ans. A l'époque, il s'agissait de mettre en place une approche de management de l'environnement. Notre défi était de prendre en compte et de favoriser les initiatives internes locales, tout en assurant un alignement international de celles-ci.
Nous avons donc commencé par définir une politique globale – ou une doctrine, on peut l'appeler comme on veut. Nous avons ensuite créé une fonction centrale rattachée au Chief Executive Officer, puis nous avons établi un système de management qui englobe et com-

6 - "One more time : how to motivate employees", Frederick HERSBERG, janvier-février 1968

plète les différents éléments qui étaient déjà en place. Des indicateurs spécifiques et un reporting systématique ont été mis en place dès la fin des années 90. La dernière étape de cette démarche d'alignement a consisté à demander à des tiers reconnus de certifier nos 450 usines à travers le monde, sur la base des standards internationaux et de nos exigences spécifiques supplémentaires. Cela a représenté un effort considérable mais c'était aussi un moyen de faire reconnaître, en interne comme en externe, la valeur et l'efficacité de notre système de management de l'environnement. Car la crédibilité des industriels, que ce soit de l'agroalimentaire ou d'autres secteurs, sur ces questions-là est souvent mise en cause.
Comment traduire nos actions en faveur du développement durable et de la création de valeur partagée dans un langage compréhensible par le consommateur ? C'est un sujet complexe qui évolue – même la science évolue encore –, il est donc important de toujours dialoguer. Dialoguer avec les parties prenantes, quelles que soient leurs opinions, et aussi dialoguer en interne.
Chez Nestlé, la mise en œuvre du développement durable passe aussi par des efforts de formation. Il faut bien comprendre que les forces de vente, par exemple, n'ont pas forcément les connaissances scientifiques requises pour aborder des sujets somme toute assez techniques, notamment en matière d'environnement. L'effort de formation est double car il faut à la fois leur apporter un bagage technique et aussi leur apprendre à l'intégrer dans leur démarche au quotidien.

Jacques Khéliff, Rhodia

— Je voudrais insister sur la question clé de la mesure et du partage. Rhodia est une entreprise d'ingénieurs et par conséquent tout ce qui ne se mesure pas n'existe pas. La robustesse d'une démarche de développement durable, sa stabilité et sa pertinence passent donc par la définition très précise d'indicateurs, de systèmes de reporting et l'acceptation de voir ces indicateurs challengés, de les voir évoluer dans le temps parce qu'il est nécessaire d'améliorer leur application ou de répondre à un nouveau problème.
Un autre point d'importance me semble être l'adaptation aux contextes locaux. A titre d'illustration, Rhodia est signataire d'un accord de responsabilité sociale et environnementale avec l'ICEM [7], un syndicat de salariés qui compte 20 millions de membres dans le monde. Cet accord est intégré à la démarche Rhodia Way et déployé partout où le groupe est présent, ce qui fait d'ICEM un partenaire de la démarche. En Chine, par exemple, certaines des dispositions et des conventions de l'OIT [8] sont difficiles à appliquer. Lorsque nous en avons discuté avec l'ICEM, nous nous sommes heurtés à leur réticence à l'idée de contextualisation, d'adaptation de l'accord au cadre légal et culturel local. De leur point de vue, nous vidions l'accord de son sens. Je les ai alors questionnés sur le nombre de leurs adhérents en Chine – réponse, zéro. Comment faire ? Nous avons statué sur une formule : nous nous engageons à appliquer l'accord partout dans le monde et, dans chaque pays, le manager de Rhodia doit veiller à trouver les voies de l'application la meilleure possible, dans un esprit de progrès continu. C'est-à-dire qu'il fait tout ce qu'il peut une année et, l'année suivante, il essaie de progresser. C'est ce que nous faisons en Chine mais aussi aux Etats-Unis où le dialogue avec les syndicats n'est quand même pas ce qu'il y a de plus recherché par la plupart des managers, et pas seulement chez Rhodia !
La différence est que nous le savons et ne nous en satisfaisons pas.

...

7 - ICEM : Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses, fondée en 1995, qui rassemble 384 syndicats de 118 pays.
8 - OIT : Organisation Internationale du Travail, agence tripartite de l'ONU qui rassemble les gouvernements, employeurs et travailleurs de ses états membres.

«Développement durable, façons de faire»

Synthèse de l'enquête

réalisée en partenariat
avec l'Institut de l'entreprise,
Kea&Partners et Opinion Way

les 7 résultats clés

par Benjamin Gratton,
cofondateur d'Opinion Way



En collaboration avec l'Institut de l'entreprise et Kea&Partners, nous avons élaboré un questionnaire afin de comprendre quelles sont aujourd'hui, au-delà de la stratégie, les conditions de mise en œuvre du développement durable dans les entreprises, quelles sont leurs pratiques et en quoi leurs modèles d'organisation peuvent s'en trouver transformés. Nous avons recueilli les réponses d'une centaine de dirigeants.

7 résultats clés ressortent de notre enquête.
Ils concernent :
- la perception des enjeux,
- les politiques menées,
- l'intégration du sujet à la stratégie et l'implication de la direction générale,
- le plan d'action,
- l'évolution des structures,
- l'implication individuelle et collective,
- l'implication des parties prenantes.

Pour résumer, à travers l'enquête et ses résultats, nous en venons presque à une évidence : *le développement durable est un sujet à forts enjeux, qui concerne le cœur de métier des entreprises, mais les dirigeants jugent que l'impact de leurs actions est plutôt mitigé et plutôt lent.*
Pourquoi ? S'il semble que la prise en main du sujet par la Direction Générale et l'implication du top-management soient un fait acquis, que les moyens et outils pour piloter le sujet – c'est-à-dire la structure dédiée, les plans d'actions et les objectifs mesurables – soient en cours de mise en œuvre, il reste un vaste champ à conquérir : la réelle implication de l'interne et des parties prenantes.

1 LA PERCEPTION DES ENJEUX

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Mode de recueil :
en ligne et par téléphone

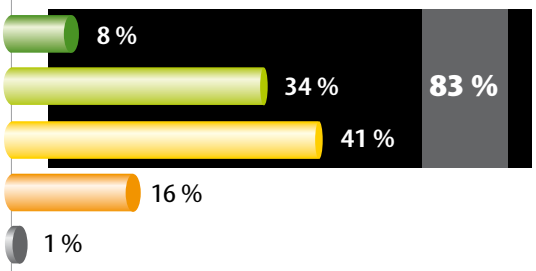
Description des cibles interrogées :
responsables développement durable ou toute personne en mesure de s'exprimer sur le sujet au sein de l'entreprise. L'échantillon interrogé comprend des entreprises de 500 salariés et plus dans tous les secteurs d'activité.

Taille de l'échantillon obtenu :
104 répondants

Période d'enquête :
du 18 mai au 3 juillet 2009

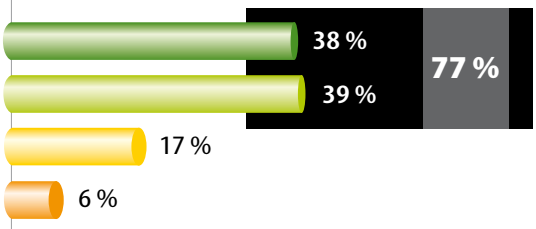
Le développement durable est identifié comme un sujet à fort enjeu pour 8 entreprises sur 10

– Quel est le niveau d'importance du développement durable pour votre entreprise (quel impact sur le business à terme) ?



Les 3/4 des entreprises mènent des actions de développement durable qui concernent leur cœur de métier

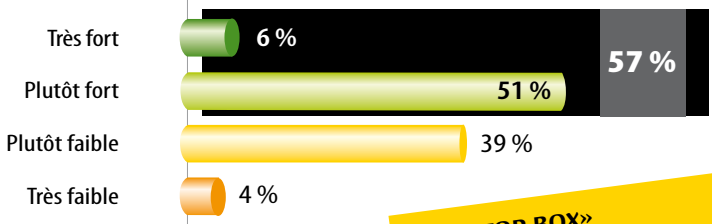
– Quelle phrase définit le mieux la manière dont vous réalisez votre politique de développement durable ?



2 LES POLITIQUES MENÉES

Les politiques de développement durable ont un impact mitigé, seulement 57 % des entreprises le qualifiant de « plutôt fort » ou « très fort »

– D'après vous, quel est l'impact des actions de développement durable menées au sein de votre entreprise ?

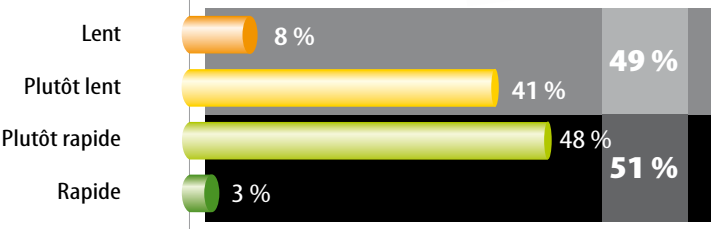


«LE TOP-BOX»

Lorsqu'une personne interrogée répond «tout à fait» – c'est ce qu'on appelle le «Top-box», – son implication est jusqu'à 4 fois supérieure à l'implication de celle qui coche «plutôt».
Par exemple, quand je me déclare certain d'acheter un produit, il y a 3 à 4 fois plus de chances que je l'achète que si je réponds que je vais probablement l'acheter.
Nous examinons donc toujours l'importance relative du «tout à fait» et du «plutôt».
Quand l'écart est minime, il prouve une force dans les actions : sur la perception des enjeux, la réponse «Les actions concernent tout à fait notre cœur de métier» est donc prépondérante. Quand l'écart est grand, comme dans les résultats ci-dessus, la réponse «Très fort» étant faible par rapport à «plutôt fort», on peut en déduire que l'impact est mitigé.

Et le rythme de transformation est jugé comme « lent » ou « plutôt lent » par 49 % des entreprises

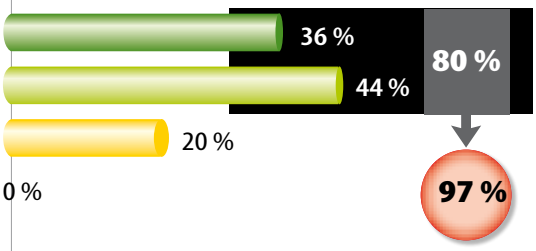
– Comment qualifieriez-vous le rythme de transformation développement durable de votre entreprise ?



3 L'INTÉGRATION À LA STRATÉGIE ET L'IMPLICATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le développement durable est intégré à la stratégie de 80 % des entreprises interrogées, en cohérence avec l'enjeu du sujet

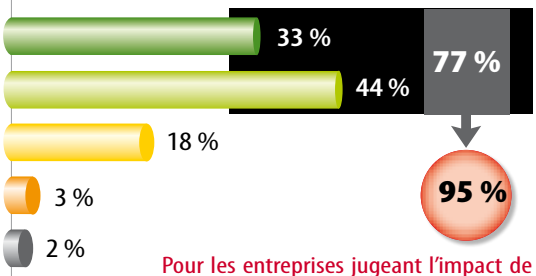
– Le développement durable est-il intégré à la stratégie globale de votre entreprise ?



Pour les entreprises jugeant l'impact de leurs actions DD comme fort ou très fort

L'implication de la direction générale est importante dans 77 % des cas et fortement corrélée à l'impact des actions menées

– Quel est le niveau d'implication de la présidence ou de la direction générale dans le développement durable ?

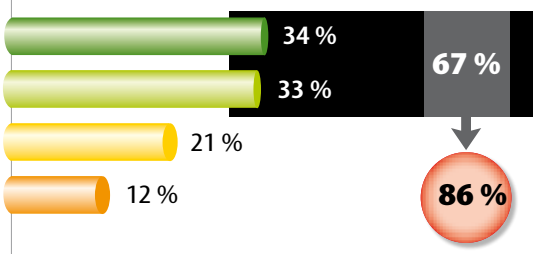


Pour les entreprises jugeant l'impact de leurs actions DD comme fort ou très fort

4 L'EXISTENCE D'UN PLAN D'ACTION SPÉCIFIQUE

2/3 des entreprises ont un plan d'action spécifique DD formalisé

– Existe-t-il un plan d'action développement durable formalisé ?



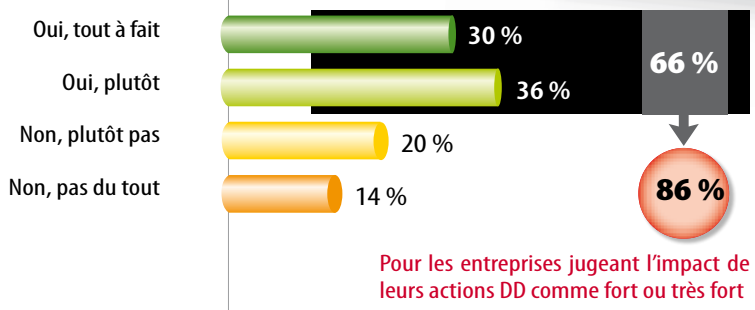
Pour les entreprises jugeant l'impact de leurs actions DD comme fort ou très fort

«LE TOP-BOX»

Quand les «oui, tout à fait» sont au niveau ou supérieurs aux «oui, plutôt », cela montre une tendance de fond qui pousse vers le haut. Les échelles habituelles sont en forme de colline, ce n'est pas le cas ici. C'est la preuve d'un mouvement tiré par les «oui, tout à fait».

Des objectifs formalisés et mesurables et un système de mesure ont été développés dans les mêmes proportions (2/3)

– Y-a-t-il des objectifs formalisés et mesurables ?

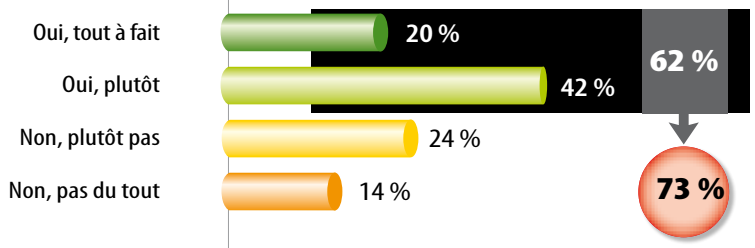


Pour les entreprises jugeant l'impact de leurs actions DD comme fort ou très fort

5 L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE

Afin de mettre en œuvre leur démarche DD, 62 % des entreprises ont fait évoluer leur organisation

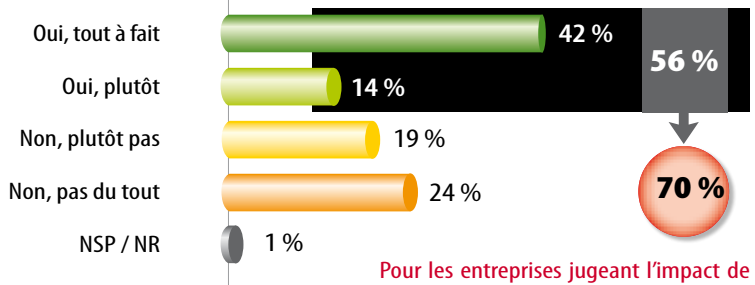
– L'organisation de votre entreprise a-t-elle évolué afin de mettre en œuvre une démarche de développement durable ?



Pour les entreprises jugeant l'impact de leurs actions DD comme fort ou très fort

La majorité des entreprises interrogées ont dédié une équipe à la démarche DD

– Une équipe ou une structure dédiée a-t-elle été créée pour s'occuper du développement durable ?

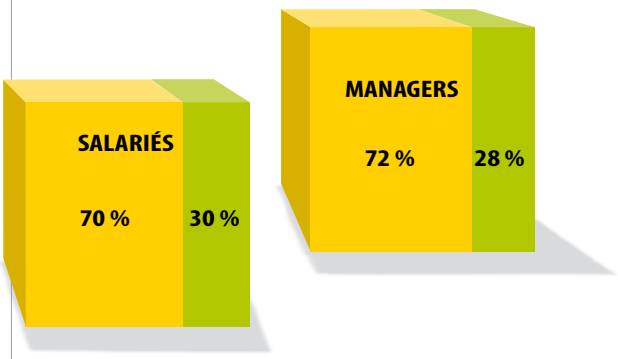


Pour les entreprises jugeant l'impact de leurs actions DD comme fort ou très fort

6 L'IMPLICATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

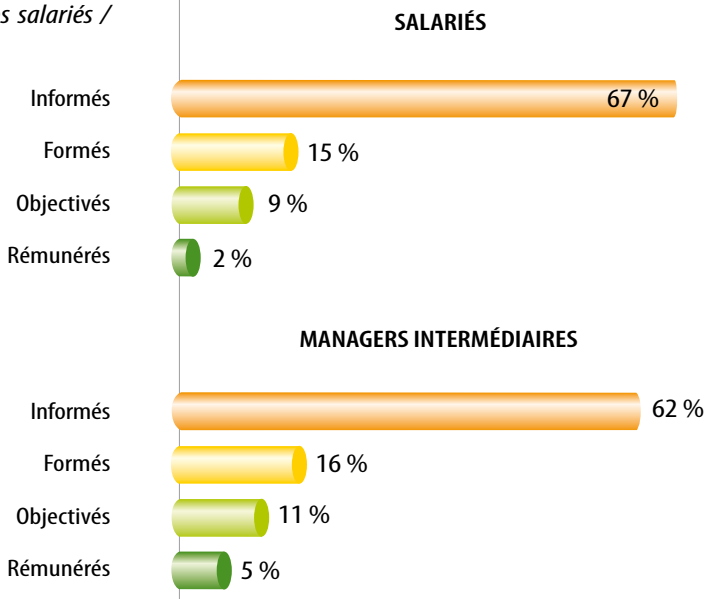
L'implication des salariés et du management s'avère encore faible

– Dans quelle proportion les salariés et managers sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du DD ?



En outre, peu de moyens sont aujourd'hui mis en place pour développer l'implication en interne

– Diriez-vous que plus de la moitié de vos salariés / managers intermédiaires sont . . . ?

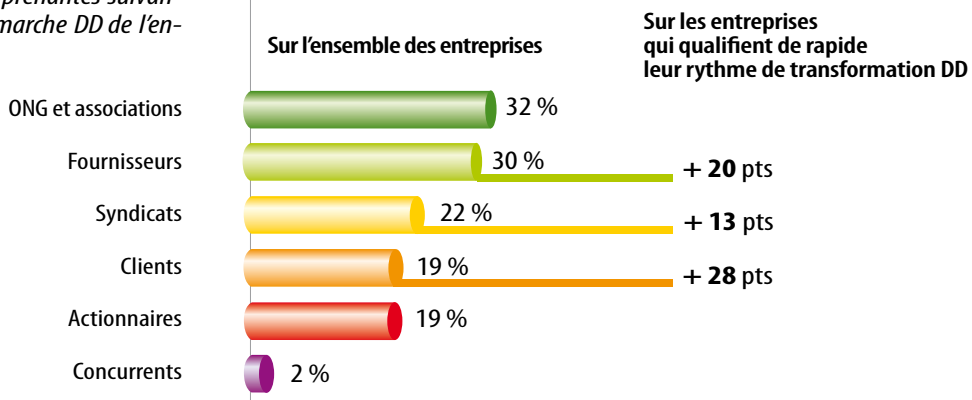


L'implication évoquée par la question précédente se traduit principalement, ici, par l'action «informer»... soit le niveau le plus faible de l'implication

7
L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Aucune des parties prenantes n'apparaît comme un partenaire privilégié de la mise en œuvre du développement durable, alors que leur implication semble un facteur d'accélération

— Dans quelle mesure les parties prenantes suivantes sont-elles partenaires de la démarche DD de l'entreprise ?



LA REVUE parutions

COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

1

Du projet à la transformation
Introduction à la transformation selon Kea
Entretien avec Didier Pineau Valencienne
Gestion des grands comptes
Changement d'échelle, changement de valeurs : les concentrations donnent une dimension colossale aux grands comptes et transfigurent la relation
Entretien avec Benoît Lelièvre

2

Pas de performance durable sans transformation des comportements
Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire et c'est possible
Entretien avec Michel Bon
Transformation dans les réseaux de distribution
Histoire d'un projet pas comme les autres, où le management intermédiaire joue pleinement son rôle et réconcilie le siège et le terrain
Entretien avec Jean-Claude Olivier

3

Ne misez pas tout sur le mode projet !
Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable
Entretien avec Jacques Maillot
L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité
- Simplifier les outils et méthodes
- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation et développer les bons comportements
- Professionnaliser les processus de décision
Entretiens avec Jean-Louis Caussin et Philippe Kourilsky

hors série

Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé
Conférence du 14 octobre 2003
Synthèse des exposés de :
Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et Pascal Roché

4

Pourquoi transformer ? Pour aller où ?
3 situations de transformation
Pas de transformation sans vision
A chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible
Entretien avec Marc Spielren
Libres propos sur la transformation et la performance industrielle
Entretiens avec Michel Edmont et Guy Ferré

5

Les conditions de la mise en mouvement des hommes
Faire traverser la rivière à Nicolas
Entretien avec Franck Riboud
L'agence "télécoms" virtuelle
Tout intégrer sous le même toit : points de vente, centres d'appel, internet
Entretien avec Philippe Distler

6

Demandez le programme…
Le pilotage de la transformation
Passer des projets à la transformation
Bâtir le programme… et son indispensable "tonneau"
Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation
Entretien avec Christian Balmes
La marque, alliée et vecteur de la transformation
Piloter et transformer, en parallèle et en miroir, la marque et l'organisation
Entretiens avec Paul Zemmour et Vincent Huguenin

NUMÉROS SPÉCIAUX

7 *Distribution et grande consommation*

Rendez-vous avec Wal-Mart
Entretien avec Jacques Bouriez
La R&D, une fonction à structurer dans le commerce
Entretien avec Franck Moison
Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché
Entretien avec Xavier de Eizaguirre

9 *Développement durable*

Développement durable, "It's the economy, stupid!"
Entretien avec Bertrand Collomb
La réputation est en jeu
Choisir son centre de gravité
Entretien avec Henri Molleron
La voie singulière de l'Europe
Entretien avec Paul Rossinès

11 *Services financiers*

Travailler «out of the box» !
Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs
Covea : la naissance d'un réseau multiforme
Entretien avec Thierry Derez
Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne
Le grand challenge des banques à réseau
Entretien avec Patrick Werner

hors série

Transformer les organisations multinationales et multiculturelles
Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008
avec Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michaël Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard

hors série

Développement durable : passer de l'intention stratégique à des résultats concrets
Point de vue de Kea&Partners
Compte-rendu de la table ronde Paris, octobre 2009
avec Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khéliff, Henri Molleron
Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

COLLECTION « DÉVELOPPER SA SINGULARITÉ »

8 Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance

Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance
Les forces et les limites des deux approches
Les choix à faire par le dirigeant
Entretien avec Gérard Boivin
La compétitivité, un cercle vertueux
Passer rapidement à l'action
Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité
Instaurer une nouvelle culture de la performance
Entretien avec Jean-François Ferry

10 *Cultiver ses différences*

La stratégie créative
Une nouvelle voie de transformation stratégique
Une approche en trois étapes
Entretien avec Jacques-Olivier Chauvin
L'immatériel, un capital à faire fructifier
Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée
Définitions et pistes d'action
Entretiens avec Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy

COLLECTION « TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE »

12 Entretien avec Jean-Christian Fauvet
40 ans de sociodynamique
La transformation sociodynamique
Entretien avec Jean-René Fourtou
La dynamique de l'action
Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe
par François Jullien

Pour toute information vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
3 rue Danton • 92240 Malakoff

tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10
larevue@kea-partners.com