

# Séminaire « Soutenabilités »

## Contribution - Covid-19 : pour un « après » soutenable

**Nom** : de Basquiat

**Prénoms** : Marc

**Institution ou entreprise** : StepLine

**Axe(s)** :

- Quelles interdépendances et quelles formes d'autonomie à différentes échelles ?
- Quel modèle social pour « faire avec » nos vulnérabilités ?
- Quelle voie pour une économie soutenable ?

**Intitulé de votre contribution** : Hypothèses de rupture en fiscalité, protection sociale et logement

**Résumé de votre contribution** :

Je travaille depuis une dizaine d'année sur des hypothèses de ruptures en matière de fiscalité, de protection sociale, de logement, de systèmes de retraites.



**PROPOSITION EN VUE DU DEVELOPPEMENT D'UN MODELE  
D'ENTREPRISE EUROPEENNE DURABLE A L'HORIZON 2020-2030**

*Pour une trajectoire de coopération public-privé, afin de faire de l'Union Européenne l'espace durable de référence le plus compétitif dans le monde –*

**APPEL AUX ACTEURS ENGAGES EN FAVEUR D'UNE  
MONDIALISATION RESPONSABLE - MARS 2020**

*La réussite du Green Deal requiert l'appropriation d'une vision cohérente de la durabilité par les entreprises européennes engagées. Cette ambition dépasse la RSE des années passées et induit une **gouvernance du modèle d'affaire en logique durable, pour dégager** une création de valeur durable qui répond à nos enjeux collectifs. L'Europe doit porter ce modèle d'entreprise attendu par la Société civile. Nous l'encourageons à s'en saisir.*

**Par Patrick d'Humières, Arnaud Herrmann, Pierre Montel  
Fondateurs EcoLearn**

Skills, knowledge  
& mindset for  
sustainable  
transformation

# Eco-Learn

ECO-LEARN EST UNE EDUTECH DONT LA MISSION EST D'APPORTER LES COMPÉTENCES NECESSAIRES AUX ACTEURS EN CHARGE DE LA DURABILITE DES ENTREPRISES : GOUVERNANCE , DIRECTIONS ET CADRES OPERATIONNELS.

ECO-LEARN EST ADOSSEE A CENTRALESUPELEC EXED



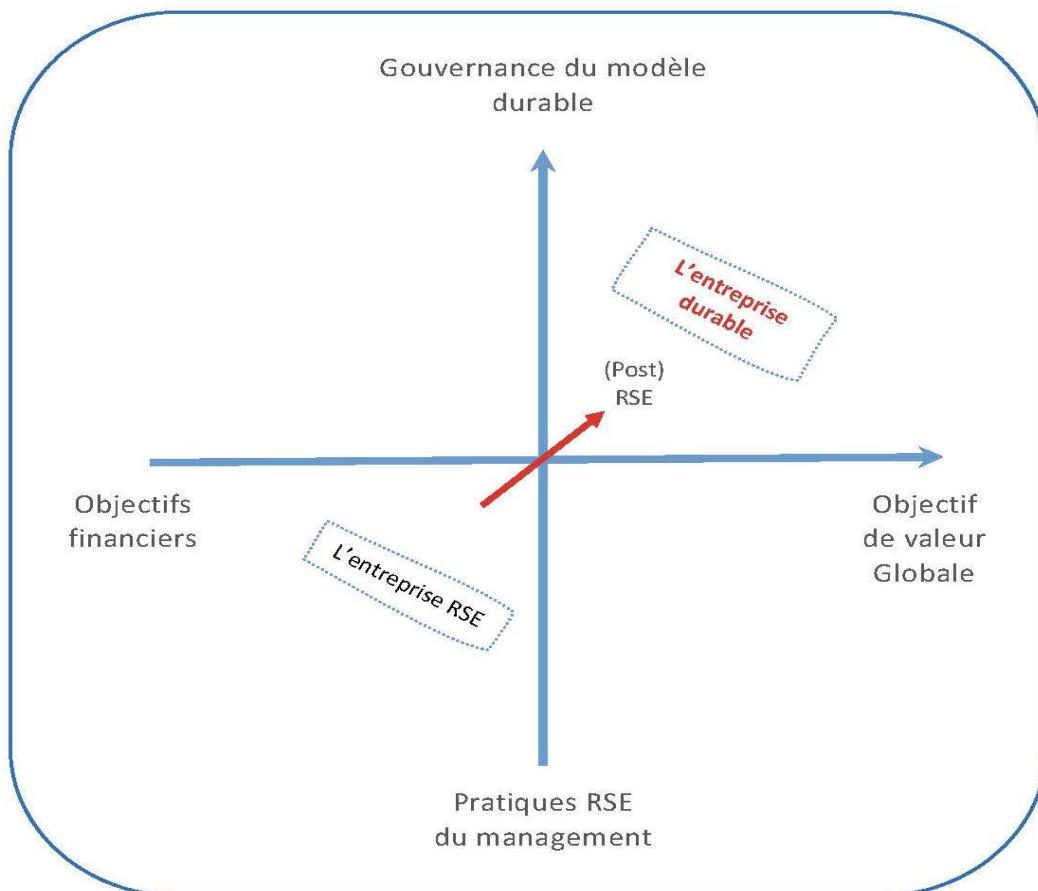
**ECO-LEARN ORGANISE DES FORMATIONS PRESENTIELLES, DIGITALES, JEUX ET ACCOMPAGNEMENT PERSONNEL.**

- ◆ **Le Campus durable de Paris ( Master Class 21), certificat de direction d'entreprise durable (10 journées par an)**
- ◆ **Le Campus Durable de Casablanca – certificat direction RSE en Afrique (4 jours)**
- ◆ **Le campus durable européen – certification direction entreprise durable européenne ( 5 jours)**
- ◆ **« Les bases de l'ingénierie durable », spécialité développement durable pour ingénieurs (10 jours/an)**
- ◆ **« Gouvernance ESG », certification des comités executifs & Conseils d'Administration (séminaire 1 jour)**
- ◆ **Certificat numérique « entreprise durable » pour les directions RSE & DD et les directions générales**
- ◆ **Formation numérique « manager durable » pour les cadres et employés engagés dans les entreprises**

Contact : [hello@eco-learn.fr](mailto:hello@eco-learn.fr)

**Le défi du passage à la durabilité des modèles d'affaire concerne à la fois les entreprises, la Société et la régulation européenne, pour bâtir ensemble un modèle de référence, compétitif et porté avec toutes les parties prenantes.**

Grâce au modèle LEAD 21 de « la création de valeur durable négociée





**Le temps est plus que jamais à la responsabilisation du cadre économique mondial. Les risques collectifs, sanitaires, technologiques, climatiques surtout vont caractériser ce siècle et remettre en question la prospérité en marche.**

**Le meilleur moyen d'affronter ces risques et de réussir la transformation durable de la planète est d'appliquer l'agenda 2030 des Nations-Unies (cf.17 Objectifs du Développement Durable).**

**Le succès dépendra en grande partie de l'implication des entreprises dans la solution des enjeux sociaux, environnementaux et de bonne gouvernance qui les concernent, dans le cadre d'une régulation négociée avec les acteurs publics et la Société Civile, pour contribuer à la durabilité de la planète.**

**L'UE, à travers le Green Deal, fait sienne cet objectif dont les entreprises doivent aussi se saisir en appliquant un nouveau modèle de gouvernance et de croissance durable (cf. le modèle Lead 21).**

**Il s'agit de passer désormais d'un engagement RSE volontaire à une trajectoire durable intégrée et partagée avec tous les acteurs.**

**L'Europe est partie pour faire de « l'entreprise durable » le socle de son modèle économique**, à condition qu'elle parvienne à mener à bien les réformes majeures annoncées dans le cadre du Green Deal et qu'elle veuille jouer de son influence dans la régulation du cadre géopolitique mondial pour **concilier durabilité et compétitivité**.

Pour gagner **cette bataille des modèles**, on attend de l'Europe qu'elle formalise mieux **une vision nécessaire de l'entreprise durable** et qu'elle donne une impulsion pour l'application effective de ce modèle, en lien avec tous les acteurs intéressés, représentants de la Société et des entreprises.

De fait, le travail accompli depuis vingt ans et plus pour faire rentrer « la conduite responsable des affaires » (ou RSE), sous la pression de normes « soft » et d'initiatives volontaires des firmes, ne suffit plus. Certes, **des inflexions importantes ont été effectuées**, s'agissant du respect des droits humains et sociaux, de la prise en compte sérieuse d'une décarbonation des process, d'une plus grande inclusion dans les territoires. Mais ce mouvement en cours reste largement un engagement du management au travers d'une stratégie de moyens et de réduction des risques. Il n'est pas assez fort !

On sait depuis le tournant de 2015, qu'il faut **engager la gouvernance au travers d'une stratégie de résultats** qui débouche sur une vision de la création de valeur mieux répartie entre les deux pôles de la performance, économique et sociétale de l'entreprise, qui s'inscrit dans de vraies relations avec les parties prenantes. De fait, les entreprises, même les plus avancées, n'ont pas encore resitué leur modèle économique au sein d'une vision holistique de la durabilité, prenant en compte toutes les dimensions de la problématique (cf. « les 10 piliers de l'entreprise durable »).

Tout l'enjeu de la période actuelle est de faire rejoindre à travers ce modèle durable, les pressions sur les firmes, venant de la société civile comme des politiques publiques, pour **dégager un avantage concurrentiel de l'offre européenne**, anticipant les innovations technologiques en la matière et prenant au sérieux les engagements comportementaux attendus, pour redessiner l'entreprise du 21<sup>o</sup>siècle.

Nous ne doutons pas que les investisseurs et actionnaires, comme les consommateurs et clients, les salariés et les talents, les acteurs de la Société et les gouvernements, préféreront ces entreprises qui font le choix de la durabilité.



**Ce défi d'impulsion européenne suppose que les gouvernances d'entreprise, le management et les modes de fonctionnement de l'entreprise s'adaptent en conséquence, pour ajouter à l'objectif de performance économique un objectif de compatibilité avec la trajectoire de la planète sur le plan environnemental, social et de bonne gouvernance (e/s/g), ce qu'on appelle désormais « la durabilité ».**

**Mais les modes de pilotage sont en retard sur cet impératif d'adaptation pour beaucoup ; ils se contentent souvent d'une RSE traditionnelle, issue des années 2000, qui améliore les pratiques sans remettre en cause le schéma de production et de répartition de la valeur, qui ne se cale pas sur le calendrier des engagements publics ou les priorités qui les concernent directement.**

**Le concept de « trajectoire durable » est encore insuffisamment repris et suivi par les entreprises en lieu et place « d'initiatives RSE » conduites à leur convenance, souvent sans grande discussion avec leurs parties prenantes importantes...(cf. Institut de l'Entreprise – pour une entreprise post-RSE)**

Le rapport d'évaluation sur le reporting européen (directive NFR2014), réalisée en 2020 par Alliance for Corporate Transparency, atteste de la modestie du parcours effectué depuis 20 ans, en dépit des pressions et des outils proposés ; à peine un cinquième des entreprises rapportent des éléments significatifs et exploitables...

Certes, il ne faut pas oublier que dans les années 2000, **la RSE a apporté des concepts majeurs** pour mieux analyser la situation de l'entreprise dans la globalisation, à l'issue des Sommets post RIO ; elles se sont appropriées progressivement la question essentielle des droits humains et sociaux, le concept de « l'entreprise élargie à sa chaîne de valeur », la redevabilité publique de son activité, la maîtrise de son empreinte écologique et son lien au territoire, dimensions considérées désormais comme des fondamentaux de la bonne gestion, surtout lorsqu'elle est reprise par la gouvernance et rendue plus transparente.

**Grâce à la RSE développée entre les années 1980 et 2010**, l'entreprise dispose désormais de cadres de bonnes pratiques, à leur main :

- la caractérisation de **la matérialité** concernant les impacts durables pour les entreprises et la Société,
- la méthodologie **d'écoute des parties prenantes** de façon ouverte et continue et la gestion sérieuse des controverses,
- la revue d'opportunités en termes d'innovations et **de nouveaux services fonctionnels** à proposer en substitution des activités anciennes, dans le champ des innovations durables,
- **la contribution apportée** à travers des accords de collaboration avec les acteurs locaux,
- la **transparence extra-financière** distinguant les indicateurs fondamentaux des indicateurs spécifiques et des indicateurs de management et de moyens...
- comprenant notamment **l'éthique des affaires et la vigilance dans la chaîne de valeur, les achats responsables, la stratégie climat et de biodiversité etc.**



Dans ces progrès de management, il y a eu l'installation des « comités DD », du Conseil d'Administration et du Comex, pour instruire et délibérer autour des enjeux majeurs, l'encouragement des démarches d'engagement du personnel et locales, la formation à la connaissance des enjeux collectifs pour favoriser leur appropriation collective sur le terrain, et le lien organisé entre l'engagement et les rémunérations des cadres dirigeants, etc...

**Mais cette transparence et vigilance améliorées ne tiennent pas lieu de feuille de route stratégique au regard des ODD.**

De fait, cette accumulation importante de bonnes pratiques est encore très inégale, souvent balbutiante et le produit d'initiatives dispersées qui ne changent pas les grandes décisions d'investissement !

Le moment est venu de passer de cette accumulation de bonnes pratiques RSE, utiles et sérieuses, au **management programmé d'un « modèle d'affaire durable », en lien avec les ODD, permettant de suivre la création de valeur durable (CVD) au regard de la création de valeur (CV), négociée avec ses parties prenantes.** C'est le sens de l'accélération en cours que nous proposons, en lien avec l'Accord de Paris et s'appuyant sur le Green Deal européen et l'agenda finance durable.

C'est le chantier à parfaire dans le cadre d'un travail collectif européen auquel nous appelons tous les acteurs à s'associer et pour lequel nous mettons en discussion notre « modèle Lead 21 », nos propositions de régulation européenne et nos outils de formation, dans une vision qui doit faire de la durabilité le socle de la nouvelle compétitivité européenne.

**Une série de bonnes pratiques RSE ne constitue pas une réponse suffisante à la problématique systémique contemporaine.** On assiste aujourd'hui à une amplification des démarches déclaratives en faveur d'un monde meilleur mais leur adoption s'accompagne rarement des décisions de rupture qui marqueraient des vrais choix de durabilité, comme passer par la révision des portefeuilles d'activités et sortir de l'activité des offres trop associées à des externalités négatives, fussent-elles coûteuses...

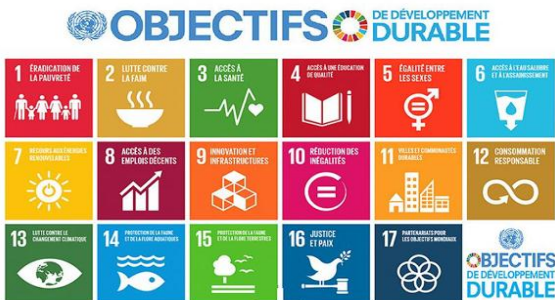
**Les démarches d'amélioration incrémentale par la RSE présentent aussi l'inconvénient de ne pas être lisibles et mesurables par la société civile,** et ce d'autant plus qu'elles sont accompagnées d'une multiplication de labels et de référentiels auxquels on fait dire ce qu'on souhaite, en prétendant que tout est résolu pour continuer souvent « comme avant »...

Nous en appelons à sortir de la crise de confiance dans la mondialisation actuelle par cette initiative de modélisation d'une vision européenne de l'entreprise durable capable de faire réussir l'objectif du Green Deal.





**Le modèle « LEAD 21 » est une approche systémique applicable aux entreprises, appuyée sur les ODD, permettant de suivre la performance durable d'un modèle économique, à l'aide d'un très petit nombre d'indicateurs retraçant la réalité de la trajectoire de durabilité assumée par la gouvernance et dont elle fait un objectif équivalent à sa performance économique.**



Un modèle économique sera ainsi considéré comme durable si au fur et à mesure de sa création de valeur, accessible à un plus grand nombre de consommateurs, à travers des biens et services de plus en plus « durables », est loyal dans son rapport à la régulation, mais aussi découplé grâce à son économie de ressources, non carbonées notamment, et s'il est plus équitable dans son mode de production et de répartition de la valeur produite, le tout de façon mesurable quantifiée, et assumée par sa gouvernance qui en fait un objectif en soi !

➤ Les 17 ODD sont issus d'une construction historique d'un modèle de croissance durable, revue lors des nombreux Sommets de la Terre des Nations Unies, apportant à la planète et à la population mondiale des garanties de survie, de bien-être, de justice et de progrès partagé, regroupant la plupart des grandes avancées juridiques, politiques, sociales, culturelles qui sont aujourd'hui le socle commun d'une civilisation humaine attendue. Ces principes applicables aux Etats, constituent désormais un cadre de référence pour l'action des entreprises, qui ne doivent pas lui nuire, d'une part, et qui doivent faciliter sa mise en œuvre, d'autre part, comme un horizon commun nécessaire.

➤ Pour structurer cette lecture de la compatibilité des modèles économiques avec l'horizon durable de la planète proposé par les ODD, on peut les interroger à travers 4 dimensions :

- **Quid de la loyauté du modèle de l'entreprise ?** Cad respect des lois, contribution ou non au bien commun .. ?
- **Quid de l'équité du modèle ?** Cad des conditions sociales de production et de répartition de la valeur entre les différentes parties ?
- **Quid de l'accessibilité du modèle ?** Cad de la possibilité pour le plus grand nombre à bénéficier d'une offre de biens et services durables ?
- **Quid du Découplage ?** Cad de l'évolution de l'empreinte environnementale de l'entreprise en termes de prélèvement de ressources, au fur à mesure de sa croissance ?

- « L'entreprise durable » dépasse ainsi la RSE à partir du moment où elle négocie avec ses parties prenantes - dont les investisseurs qui conditionnent la temporalité de la transformation - les termes de sa trajectoire et leur évaluation claire et publique (cf. **concept de création de valeur négociée** qui complète celui de création de valeur partagée).
- **Les fondamentaux de Loyauté / Équité / Accessibilité / Découplage sont identifiables** et mesurables à travers les ODD sélectionnés, si on s'efforce d'en cerner les impacts au cas par cas ; ceci donne lieu à un tableau de bord à réaliser, d'une façon dynamique, actuelle et projective, assortie d'objectifs et de résultats vérifiés. **Le ratio de création de valeur durable rapporté à celui de création de valeur globale, traduira la dynamique de durabilité de l'entreprise et lui donne son sens.**
- Découlant de la démarche de l'Accord de Paris et de l'agenda 2030 propre aux ODD, **le concept de trajectoire de**

**création de valeur durable (CVD)** associée aux ODD, devient ainsi l'horizon de toute démarche entrepreneuriale, devant être rendue lisible, aux yeux de la Société civile.

- Eu égard aux agendas collectifs que nous impose la situation du monde, les stratégies durables des entreprises doivent exprimer désormais le sens de la contribution sociétale proposée par la gouvernance, tant concernant l'offre, l'équité, l'empreinte et notamment la décarbonation et le comportement de loyauté et de collaboration (17<sup>e</sup> ODD). **C'est l'utilité d'un « purpose » ou « raison d'être » sur laquelle elle s'engage, devant toutes ses parties.**

En tant qu'épargnant, consommateur, salarié et citoyen concerné, chacun veut savoir désormais si l'entreprise qui l'intéresse est « durable », ou non, ou l'est un peu, vraiment, fortement, selon **les écarts qu'elle peut afficher entre la croissance de sa valeur globale et celle de sa « valeur durable »**, mesurable selon les 4 dimensions du modèle durable (LEAD 21).

**Pour mesurer cette tendance, on retiendra ainsi les indicateurs LEAD** qui caractérisent le modèle durable, et qu'on prendra en valeur monétisée (€) à savoir :

Indicateur de (non) loyauté (agrégat) (coût sociétal direct) :	Indicateur d'équité (agrégat) (valeur sociétale distribuée) :	Indicateur d'accessibilité (offre durable) :	Indicateur de (non) découplage (agrégat) (empreinte négative) :
Somme des pénalités issues de condamnations ou de controverses négociées	Somme des revenus distribués aux salariés, formation incluse	Somme des ventes ressortant de critères de durabilité (vs le total des ventes)	Somme des émissions de GES à un prix du carbone convenu
Somme des coûts liés aux accidents (physiques, sanitaires)	Somme des impôts et taxes réglées	Somme des investissements de production répondant à des critères de durabilité	Somme de la valeur des déchets/produits non recyclés
Somme du crédit non réglé dans les délais aux fournisseurs	Somme des dons et actions locales volontaires		Somme de la valeur des terrains pollués/détruits vs biodiversité

On pourra ainsi établir l'évolution relative, année après année, de chaque composante de la durabilité au regard de l'évolution de la croissance économique, **pour comparer les deux tendances (CVD/CV)** et en déduire la pente du modèle économique...

**On pourra aussi établir « le revenu durable » réel de l'entreprise** en comparant l'agrégat sociétal (CVD) – somme des coûts de (non) loyauté et des coûts de (non)découplage, déduite des contributions d'offre durable additionnée des contributions de valeur sociétale, avec l'agrégat économique (CV).

**L'évolution comparée de l'agrégat sociétal et de l'agrégat économique (CVD/CV) donnera ainsi une mesure robuste de la durabilité du modèle d'affaire.**

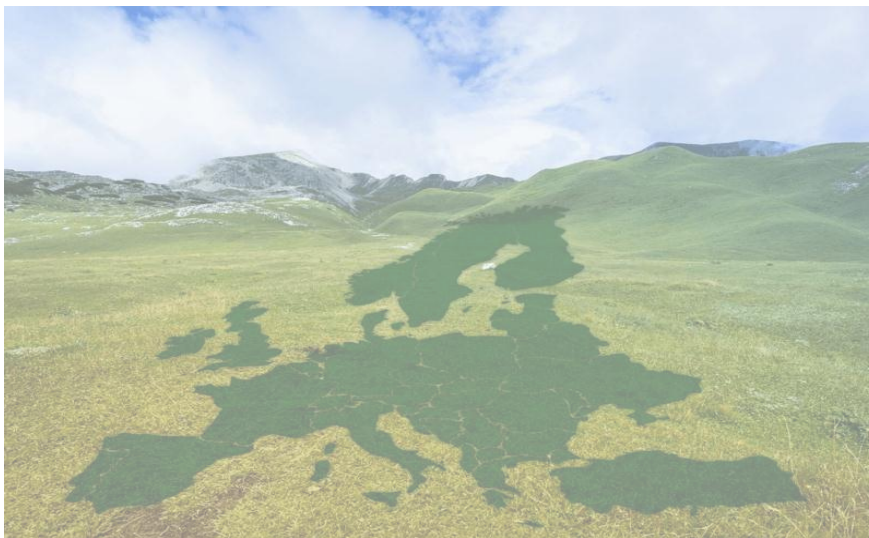
Cette mesure de la durabilité appelle **deux précautions méthodologiques** :

- Elle doit s'ajuster dans le cadre d'un dialogue parties prenantes (comité ad hoc de suivi de la durabilité du modèle économique, composé de stakeholders intéressés et experts); on pourra parler ainsi d'une « **création de valeur négociée** », ce consensus parties prenantes étant le seul légitime pour ajuster régulières les critères de choix retenus, au regard des réalités et de la science...

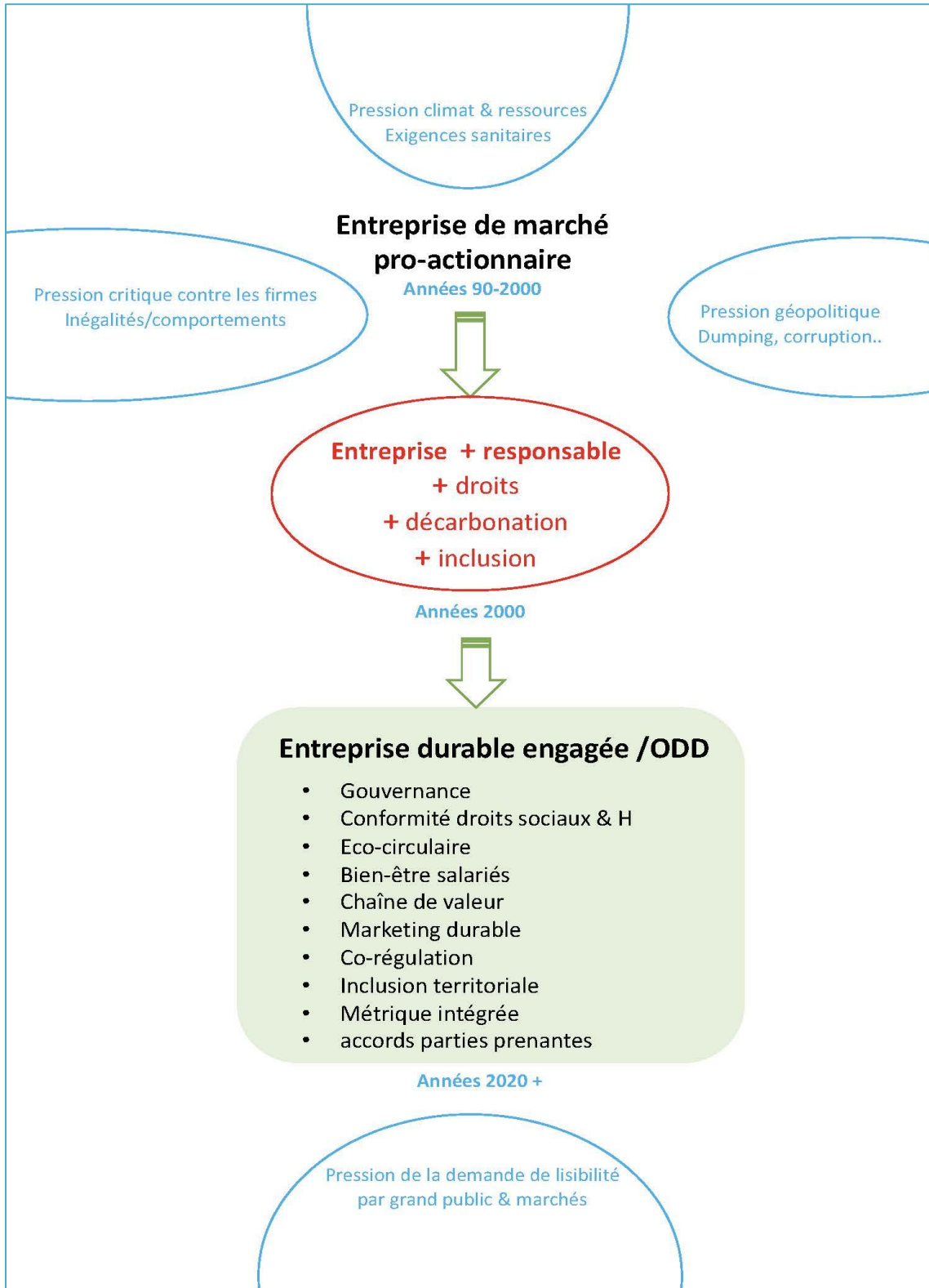
- Elle doit être associée à une démarche de progrès en vue de **s'enrichir d'objectifs et de constituer une trajectoire dynamique.**
- Contrairement à la RSE qui se justifiait « en soi », la durabilité ne vaut qu'à travers une pente positive en direction d'objectifs posés, négociés, affichés qui permet de constater le sens du modèle !
- **Elle démontre un avantage compétitif au cœur de la nouvelle économie durable; la reconnaissance de ces progrès par les parties prenantes va susciter une préférence des marchés et donc avantager l'entreprise en retour de ses efforts objectifs.**

**Destiné à améliorer la compétitivité au travers de la durabilité, en accroissant la préférence des marchés et de toutes les parties liées à la performance de l'entreprise, qu'il s'agisse des clients rassurés, des investisseurs protégés, des salariés reconnus et des citoyens respectés.**

**Ce modèle rejoint celui du Green Deal Européen, auquel il peut apporter une dynamique d'entreprises engagées pour transformer durablement toute l'économie européenne et la rendre plus compétitive, dans sa gestion des risques et son attractivité.**



La dynamique du passage de l'entreprise responsable (RSE) à l'entreprise durable (engagée/ODD).



**L**e « **capitalisme parties prenantes** » est une vision qui progresse au fur et à mesure que la critique du « **capitalisme actionnarial** » se généralise au sein des sociétés civiles et des jeunes générations qui n'y trouvent plus leur compte, si on en juge par la montée de la défiance à l'égard des firmes.

**Le « modèle d'entreprise durable » est une réponse à cette critique ; il est parti pour occuper la transformation profonde de l'économie entrepreneuriale dans les dix ans qui viennent.** Il n'est plus de doute qu'il sera préféré par les épargnants regardants, les talents engagés, les clients attentifs, qui se soucient d'exercer leur pouvoir d'influence à leur niveau, pour « faire leur part » comme on dit...

**Il existe néanmoins deux obstacles au passage du modèle RSE à celui de « l'entreprise durable » :**

- ◆ l'inertie du pilotage actionnarial d'une part, focalisé encore pour l'essentiel sur la performance économique ; ce qui interpelle les gouvernances
- ◆ et l'incapacité de certaines activités à se penser autrement pour demain, sans oser remettre en cause une offre « non durable » ; ce qui interpelle les relations parties prenantes, afin de négocier la faisabilité économique des évolutions.

**Le modèle visant la durabilité se différencie de la RSE qu'il prolonge**, par son objectif premier de création de valeur durable, son approche négociée avec les parties prenantes pour mieux réguler les éco-systèmes et son inscription dans une trajectoire d'objectifs découlant des options collectives dont les ODD qui constituent l'agenda 2030 des Nations Unies

Ce nouveau modèle est transformateur et non plus seulement correctif ; il s'inscrit dans une volonté d'amélioration systémique et n'est pas une justification promotionnelle mal fondée... Il nourrit le concept de « **capitalisme parties prenantes** » qui a émergé ces dernières années au cœur des débats économiques sur la nécessaire transformation des règles de marché.

**L'agenda européen encourage fortement ce basculement :** plan d'action finance durable, intégration de la TCFD dans la révision du reporting, directive économie circulaire, extension du devoir de vigilance etc...

Le modèle durable européen suppose un gouvernement d'entreprise qui s'inscrit dans ce nouveau « **capitalisme parties prenantes** » que réclament les citoyens et les acteurs économiques, convaincus que **les entreprises possèdent une grande partie des solutions aux enjeux collectifs de la planète et que plus elles s'en saisiront, plus elles seront capables de jouer un rôle, légitime, dans ce contexte nouveau.**



## Recommandations en vue de favoriser l'émergence d'un « modèle européen d'entreprise durable », en soutien du Green Deal, dans la décennie 2020-2030.

Les raisons d'une telle ambition sont imposées aujourd'hui par le contexte géopolitique et les attentes de la Société civile.

De fait, la RSE a touché sa limite car elle ne porte pas suffisamment la vision nouvelle systémique nécessaire à la réalisation des objectifs du développement durable (ODD, agenda 2030).

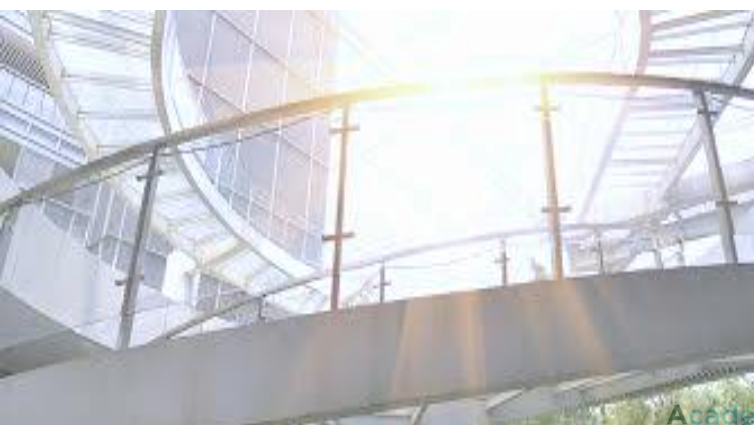
Le contexte, nourri par les constats scientifiques, s'agissant des ressources naturelles mais aussi de la répartition des richesses et des déreglements sur les marchés, induit la nécessité de passer à l'étape de « l'entreprise durable », c'est-à-dire à un modèle qui au fur et à mesure de la création de valeur accessible à un plus grand nombre, peut être considéré comme durable, c'est-à-dire plus loyal dans son rapport à la régulation, découplée grâce à son économie de ressources non carbonées et plus équitable dans son mode de production et de répartition de la valeur produite, le tout de façon mesurable par tous et assumée par sa gouvernance en priorité !

- ◆ Le concept de trajectoire de création de valeur durable (CVD) intégrée aux ODD, devient l'horizon de toute démarche entrepreneuriale aux yeux de la Société civile et la base d'une innovation appropriée

Son intérêt est de pouvoir afficher l'écart entre la croissance de la valeur globale et celle de la « valeur durable », mesurable selon les 4 dimensions du modèle LEAD 21.



- c'est à dire **une démarche qui est d'abord loyale** au sens du respect des lois et des engagements pris (cf. évolution des indicateurs de pénalités et de controverses),
- **équitable** au sens de la répartition de la valeur en faveur des salariés et de la communauté (fournisseurs, territoires..), soit évolution comparée versus la valeur distribuée aux investisseurs),
- **accessible** au sens de la durabilité de l'offre mise en marché (cf. évolution des indicateurs de conformité aux attentes et besoins)
- **et découplée** au sens de la baisse de l'empreinte environnementale de la production au-delà de la croissance des revenus.



DE LA RSE DES ANNÉES 2000	A LA DURABILITE DES ANNÉES 2020
RÉFÉRENTIEL : GRI, UNGC, ISO 26000	REFERENTIEL : ODD
LOGIQUE DE CONFORMITÉ/PRACTIQUES	LOGIQUE DE RESULTAT/VALEUR
COMPLIANCE /DROITS HUMAINS <ul style="list-style-type: none"> <li>• DROITS SOCIAUX</li> <li>• DILIGENCE SUPPLY</li> <li>• CORRUPTION</li> </ul>	idem « « « + ENGAGEMENT SOCIÉTAL/PARTENARIAL (17°ODD) & LOBBYING RESPONSABLE / CO-REGULATION
MESURES ENVIRONNEMENTALES +	TRAJECTOIRE CLIMAT/AP (SBT)
REP	NO WASTE /RECYLAGE / RE-USE
ATTENTION BIODIVERSITE	RECONSTITUTION DE LA BIODIVERSITE
MESURES SOCIALES (HANDICAP, GENDER	Idem + inclusion locale/ communautés
WELL BEING	CAPITAL HUMAIN – VALEUR DISTRIBUÉE ÉQUITABLE
TRANSPARENCE- REPORTING EF	CONTRIBUTION AUX ODD (/ JUSTE RÉPARTITION DE LA VALEUR
INDICATEURS DE MOYENS	INDICATEURS DE RÉSULTAT / OBJECTIFS
DIALOGUE PARTIES PRENANTES	& ACCORDS PARTIES PRENANTES
OFFRE AMÉLIORÉE (IMPACTS)	OFFRE DURABLE (SPM) VERS 100%
PAR LE MANAGEMENT	PAR LA GOUVERNANCE/ RAISON D'ÊTRE & MISSION
VIA DIRECTION RSE fonctionnelle	& CSO stratégique (comité exécutif)

**Le modèle d'entreprise durable » qui répond à cette ambition de trajectoire se caractérise par 7 leviers d'action originaux qui caractérisent une gouvernance tournée vers la durabilité.**

- 1- **Une gouvernance qui introduit aussi dans « sa mission » entrepreneuriale la satisfaction de la Société civile à travers la répartition de la valeur et qui en rend compte dans son bilan annuel**; C'est ce que la loi française appelle « **la raison d'être** » et qui est un cadre d'objectifs propres à la gouvernance, en termes d'utilité sociétale, suivis dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.
- 2- **L'organisation d'une relation avec la Société, cad ses parties prenantes, intégrée en amont de la prise de décision**; elle dépasse les échanges d'information en recherchant des accords de progrès négociés pour lever des controverses ou innover en faveur d'objectifs sociétaux, pour concevoir des avancées dans l'offre et les process qui sont des conditions de succès de la durabilité.
- 3- **Une production sobre en ressources non renouvelables et visant la neutralité climatique**, la plus décarbonée possible, en phase avec les trajectoires collectives adoptées pour la protection des biens communs, de la forêt à l'eau, en charge de la biodiversité, de la R&D au recyclage des produits et n'hésitant pas à mutualiser largement les ressources utiles.
- 4- **Une offre qui substitue de la valeur durable accessible au plus grand nombre de consommateurs à la valeur non durable existante** et parfois réservée aux clientèles solvables uniquement, c'est-à-dire conforme aux normes reconnues ou négociées de durabilité et s'adressant aux besoins non satisfaits comme aux nouveaux usages, tout en préférant la fonctionnalité à la propriété.
- 5 **L'inclusion fondée sur une attention au « Retour pour le Territoire », c'est-à-dire à une mesure affichée de la somme des contributions moins les externalités non traitées, d'une façon qui enrichit les communautés et participe à leur développement humain, en les associant au projet de la firme.**
- 6 **L'engagement au côté des acteurs publics et civils dans une recherche de la régulation d'intérêt commun**, qui ne consiste pas à « tordre les règles » en sa faveur par tous les moyens, mais à participer à une définition des optimum collectifs à long terme et à participer pour cela à des coalitions multi-acteurs de transformation des règles en faveur du développement durable.
- 7 **La collaboration avec le client pour en faire un levier des nouveaux modes de consommation responsables** et passer d'un marketing limité à l'accroissement des ventes à une relation fidélisée qui vise le bon usage des biens et services. Le contrat de marque ou de vente doit viser en ce sens une durabilité partagée sur des bases responsables énoncées.



Pour mettre en œuvre cette démarche, construite autour de ces nouveaux leviers de gouvernance, **l'entreprise dispose d'outils spécifiques de mise en place de sa durabilité** qui sont de plus en plus précis et opérationnels ; on les appellera :

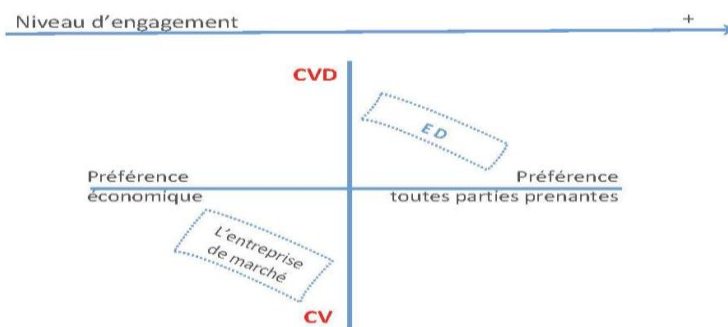
- c'est la caractérisation de **la matérialité concernant les impacts durables** pour les entreprises et la Société,
- c'est **la méthodologie d'écoute des parties prenantes** de façon ouverte et continue et la gestion sérieuse des controverses,
- c'est **la revue d'opportunités en termes d'innovations** et de nouveaux services à proposer en substitution aux activités moins durables,
- c'est la contribution engagée aux ODD à travers des **accords de collaboration** avec les acteurs locaux et associatifs
- **c'est la transparence extra-financière** distinguant les indicateurs fondamentaux des indicateurs de moyens, comprenant notamment l'éthique des affaires et la vigilance dans la chaîne de valeur, les achats responsables, la stratégie climat et de biodiversité en application de l'Accord de Paris (SBT) et des stratégies nationales bas carbone etc...
- **Ce sont aussi les comités DD du Conseil et du Comex**, pour instruire et délibérer autour des enjeux majeurs, l'encouragement des démarches d'engagement du personnel, la formation à la connaissance des enjeux collectifs pour favoriser leur appropriation collective, et le lien entre l'engagement et les rémunérations variables des cadres dirigeants.

L'entreprise durable se crée ainsi un **avantage de préférence, au niveau corporate qui se reporte sur les marques, en fonction de la cohérence globale de la démarche et de son application au produit qu'elle incarne.**

**Tant il est vrai qu'il n'y a de « marques durables » qu'à travers des entreprises durables qui portent une vraie trajectoire de progrès dans toutes les dimensions de leur modèle.**



## LES 10 PILIERS DE L'ENTREPRISE DURABLE



La « durabilité » de l'entreprise est un processus de transformation progressif qui nécessite des phases d'appropriation de la part de tous les acteurs, gouvernance, management et parties prenantes, autour de la trajectoire proposée.

Les 3 phases indépensables de la transformation durable sont : comprendre, s'engager, déployer.

- ◆ Au départ, aucune gouvernance, aucun management ne peut s'engager dans la durabilité s'il n'a pris la mesure des enjeux macro-économiques et géopolitiques qui caractérisent à terme son contexte d'activité et s'il n'a projeté l'avenir du modèle au cœur des mega-trends qui orientent la planète ; cet exercice de stratégie et d'étude est à partager avec les représentants des parties prenantes qui animent localement ces transformations ; leur participation est un point de passage incontournable.
  - ◆ La compréhension des enjeux commande une approche nouvelle des objectifs et des conditions de succès qui relie entre elles les dimensions multiples de la performance voulue par la gouvernance et attendue des parties prenantes ; **c'est l'exercice d'engagement qui se fixe, au-delà de « la mission » affichée**, une trajectoire, une reconfiguration de l'offre et des relations avec les acteurs, pour que la gouvernance se donne effectivement toutes les chances d'optimiser la valeur globale.
  - ◆ C'est sur cette base projective et volontariste qu'on peut **déployer la transformation en réduisant les impacts négatifs, en recherchant les impacts positifs, à base d'innovations et d'expérimentations** et en créant des coalitions de progrès qui rencontrent de nouveaux publics intéressés par la démarche de l'entreprise, confortant ses offres et ses marques dans une relation d'intérêt commun mieux partagé et bien valorisée.
- La question critique de la transformation réussie reste celle du « pacte actionnarial » qui doit permettre de « changer la roue en roulant », avec l'accord des actionnaires !**
- ◆ **En d'autres termes, la clé est de convaincre les actionnaires déterminants à accompagner la transformation ; le consensus autour de « la raison d'être » sera particulièrement utile.** (cf. 1835 du code civil).
  - ◆ Le défi d'implication de ses parties prenantes, des investisseurs aux consommateurs, des régulateurs aux jeunes talents, nécessitera une période d'explication des enjeux, **afin de faire émerger les gains de la transformation à engager sur un moyen terme.**
    - Soit l'entreprise parvient à **nouer des accords de progrès** avec des ong, des administrations,
    - soit elle réussit à dynamiser son dialogue actionnarial,
    - soit elle sait conduire des « deals public privé » avec les autorités » (cf. green deals),
    - soit enfin elle est capable d'entraîner des segments de clients transformation,
    - soit, elle subira des risques d'incompréhension, de défiance et de peur...



**Le défi de cohérence va déterminer au final la crédibilité de l'entreprise durable.**

La tentation de communiquer avant de faire, l'envie de convaincre avant d'avoir prouvé, sont les risques principaux que fait courir à la dynamique durable une pression qui s'exerce à la fois sur le discours corporate, la promotion des offres et les choix d'investissement.

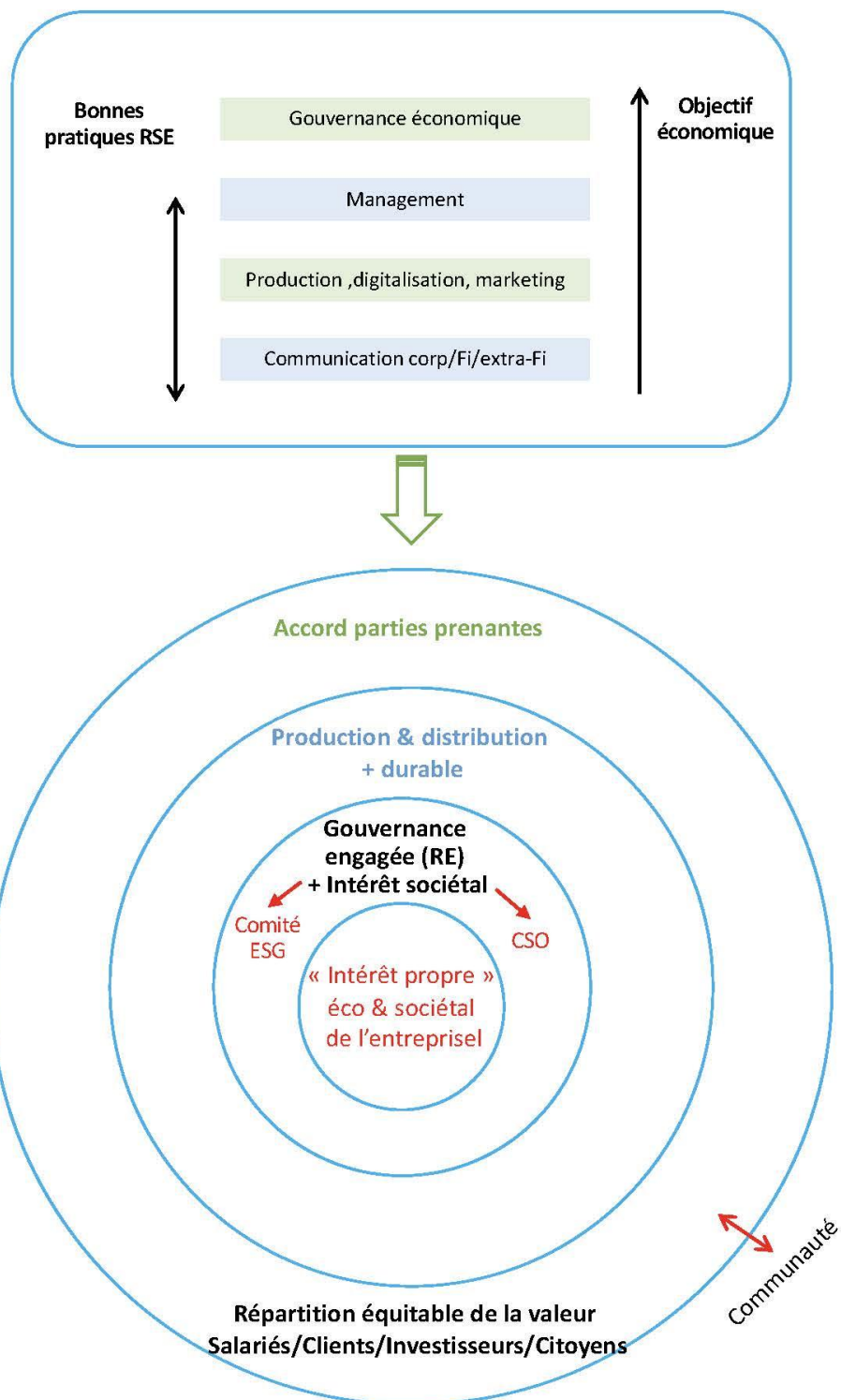
S'il est une justification de confier la dynamique de durabilité à **une direction dédiée (CSO)**,

c'est bien celle de veiller à cet impératif de cohérence et d'en assurer l'exécution à toutes les étapes de la trajectoire.

En plus du fait qu'elle est dépositaire des techniques et des sensibilités qui caractérisent cette gestion nouvelle de la création de valeur « en Société », **la direction dédiée au DD assure de façon indispensable à travers la mesure et le dialogue parties prenantes « le lien avec la Société »**, paramètre devenu déterminant du succès des entreprises du 21<sup>e</sup> siècle.



## De la pratique RSE à l'engagement durable



## Nos propositions pour que l'Europe promeuve le modèle de « l'entreprise durable » et en fasse le socle de son modèle politique et économique, pour réussir le Green Deal.

**Le projet européen nécessitera de mener à bien les réformes majeures annoncées autour du Green Deal. Et que l'UE joue de son influence dans la régulation du cadre géopolitique.**

La coopération entre le Parlement et la Commission mais aussi les parties prenantes pourra créer cette dynamique originale. Mais pour gagner cette bataille des modèles, on attend l'Europe **sur 5 fronts** au moins :

1- **Affirmer une vision de « mondialisation fair & juste »** ; la fin de l'OMC n'est pas une mauvaise nouvelle si on doit rebattre les cartes des règles d'échange et introduire enfin des clauses sociales, environnementales, sociétales dans l'accès aux marchés extérieurs, sur des bases d'expertise et de contrôle qui reposent sur des critères universels reconnus. Cette tâche immense ne pourra émerger qu'entre zones régionales de bonnes volontés acceptant d'abandonner le dumping ancien au profit d'avantages objectifs reposant sur la technologie et la productivité et non plus sur l'exploitation des ressources humaines et naturelles. Toutefois, **en faisant porter le contrôle sur « le droit d'opérer » des entreprises en Europe, on pourra plus rapidement sélectionner les bons acteurs.**

2- **L'enjeu de réduction des émissions de carbone en Europe, conformément à l'objectif de neutralité climatique voulue en 2050, est la première des régulations à organiser, à travers un prélèvement aux frontières, des marchés d'échange (ETS) vraiment contraignants, une transparence exigée des acteurs et des flux de financement encouragés en conséquence.** Cette stratégie ne doit pas être crainte comme une distorsion de concurrence, dès lors que les investisseurs et les consommateurs s'apprêtent à exercer leurs choix en ce sens et que les politiques publiques les y encouragent. **La standardisation des métriques associées n'est pas le moindre défi mais c'est à l'Europe d'oser en prendre la direction d'une « métrique carbone universelle ».**



3- Dans une Europe qui fait du modèle durable son référentiel, **il devient indispensable d'apporter une lisibilité des démarches d'entreprise** pour que les acteurs, des investisseurs aux salariés, des consommateurs aux citoyens, puissent se faire enfin une idée commune objective de la performance durable de chaque entreprise.

Il suffit qu'une définition soit apportée sur la base d'un lien avec la comptabilité financière des entreprises, associant par exemple les évolutions de création de valeur et de valeur durable répondant à l'engagement dans les ODD ; il convient surtout de rendre la transparence de chaque situation comparable de façon standardisée et accessible à tous, en laissant parler les résultats et faire émerger des seuils d'acceptabilité qui deviendront naturellement le « label européen » (Planet. Corp ?) dont épargnants et consommateurs ont le plus grand besoin pour exercer leurs préférences. Ce dispositif est aujourd'hui à notre portée, technique et politique (cf. mission Cambourg à encourager).



- 4- **L'urgence est de mettre en place une instance internationale d'impulsion et de dialogue entre acteurs, représentant les entreprises d'un côté, représentant la société civile de l'autre, pour débattre des enjeux collectifs et de leur intégration dans les modèles économiques, en analysant les pratiques, en anticipant les problématiques et en proposant les réglages pour passer du contractuel à la norme.**

Seule l'UE peut prendre l'initiative d'une telle concertation organisée et prolonger ainsi un dispositif que l'OCDE a su lancer autour des principes directeurs de la conduite responsable des affaires et des points de contacts nationaux chargés de les suivre, mais sans attribuer à cet outil une force d'impulsion et de contrôle à la hauteur des nouveaux rapports de force asymétriques qui régissent la mondialisation contemporaine (vers un Point de Contact Européen de suivi de l'engagement des opérateurs dans l'UE).

- 5- **L'autre impératif européen se situe dans la suite du plan d'action pour la finance durable, en accélérant la sélectivité des investissements en faveur de la durabilité et en apportant aux gestionnaires d'actifs qui choisiront les activités durables et de transition au sein de la taxonomy) une incitation réelle (« green supporting factor »).**

**L'ESG aura été la matrice de cette transformation mais désormais c'est toute l'industrie financière européenne qui doit devenir ESG, jusqu'à inventer des circuits de médiation comme les « transition bonds » qui valorisent les actifs en transformation et qui pénalisent ceux qui ne réduisent pas leurs externalités négatives.**

La bataille européenne sera plus que jamais celle des normes et celle des choix d'investissement, dont il faut faire un cadre de politique publique industrielle et financière.

**Nous mettons en débat les autres réflexions suivantes pour accélérer l'engagement durable européen :**

- **Installer dans le statut de société européenne la dimension de gouvernance durable, dans le prolongement de la loi Pacte française, incorporant le concept de raison d'être et la prise en compte obligatoire des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux par son Board et son management.**
- **Demander au « forum multi-parties » à créer d'encadrer la démarche de promotion de l'entreprise durable, et de se pencher sur des réformes fondamentales comme le concept juridique de groupe mondial responsable sur toute sa chaîne de valeur partout dans le monde, sur le lien nécessaire à établir entre la fiscalité (IS) par pays et la contribution durable au territoire, la transparence sur les critères de partage de la valeur par la gouvernance....**
- **Créer un site de transparence extra-financière de tous les opérateurs économiques dans l'UE permettant au public de lire leur respect des grands indicateurs de durabilité et à une instance de médiation (Point de contact européen) d'en tirer des conséquences (cf. passeport durable).**
- **Encourager une série limitée de labels européens pour accompagner des démarches particulières (investissement, circularité, droits humains..) qui assurent notre souveraineté en la matière et le contrôle leur condition de bonne utilisation.**
- **Installer la possibilité pour les entreprises engagées dans la durabilité de faire reconnaître leur démarche dans le cadre d'appels d'offres et de marchés publics, qu'il s'agisse de pme ou de grands groupes, au travers de déclarations de performance certifiées. Cette démarche devrait englober l'action des entreprises européennes en Afrique et leur lien avec les bailleurs de fond.**



**Encourager « l'entreprise durable », c'est créer un facteur de stabilité démocratique dans un monde qui se déstabilise et qui a besoin de faire émerger des lignes de force en faveur de la Société civile. De fait, l'entreprise durable est solidaire des valeurs européennes.**

**Nous sommes entrés dans « la décennie géopolitique » par excellence,**

**Le défi se pose aujourd'hui en termes de vitesse mais aussi d'intensité d'exécution de l'adaptation de nos modèles d'entreprises ; le défi se joue d'abord au niveau des gouvernances**

**Le défi ne peut trouver son cadre opérationnel que si la politique européenne encourage ces mutations plus activement et prend sur elle de proposer des standards** qui guideront les agents sans attendre que nos concurrents chinois et américains en décident.

**Le défi repose aussi largement sur un défi de compétence** dont les fonctions dédiées mais aussi les nouveaux dirigeants doivent s'emparer pour penser la croissance durable et la mettre en œuvre dans l'ingénierie et le management opérationnel, sans tarder !

Si on admet que l'ère industrielle aura mis à disposition des classes moyennes un progrès matériel incroyable, sans considérer toutefois les impacts associés et la capacité systémique à l'appréhender, on sait maintenant **qu'on est entré dans l'ère post-industrielle, qui doit combiner pour dix milliards d'êtres humains une prospérité minimum pour chacun avec un maximum de précautions systémiques pour tous.**

Cela ne se décrètera pas mais se fera **par le biais d'organisations volontaires et d'accords régionaux**, selon les rapports de force géopolitiques ; et cela se fera, ou non, à travers des entreprises internationales dont la puissance et l'influence ne cesseront de croître pour répondre aux impératifs matériels des populations, du moins si elles parviennent à se penser désormais comme des entités de droit, responsables mondialement, en charge de missions auxquelles adhéreront ou non leurs investisseurs, leurs salariés, leurs partenaires locaux et surtout leurs clients, s'ils y trouvent leur compte moral et matériel à la fois.

Dans un contexte éclaté qui devra affronter la hausse dramatique des températures, les soubresauts d'ajustement monétaires, les attaques numériques et les malveillances de tous ordres, sans compter les accidents sanitaires ou naturels et les défis de redistribution et de finance publique, **l'entreprise devra se demander si elle est facteur de stabilisation ou de dé-stabilisation du contexte sociétal global.**

Or, plus que jamais, **ce contexte systémique et l'évolution du rapport entre les entreprises et la Société civile rendent nécessaire une démarche de progrès de la durabilité des entreprises.** Mais pour que la gouvernance puisse s'emparer de cette démarche, encore faut-il qu'elle dispose d'une capacité de mesure des résultats qui la relie aux exigences de toutes ses parties prenantes. **C'est l'intérêt du modèle LEAD 21 et de ses indicateurs** d'offrir ce mode de pilotage global, en lien avec le référentiel des Objectifs du développement durable qui fait de plus en plus consensus.

Mais elle a aussi **besoin d'un cadre d'impulsion et d'accompagnement qui se doit se trouver au niveau européen**, capable lui-même d'influencer le niveau international.

**« L'entreprise durable » peut s'avérer le seul pôle de stabilité d'un monde qui ne sait pas où il va, sous réserve que leurs gouvernances assument un cap et nouent avec la Société et la Planète un accord de collaboration sérieux et réel.** L'entité entreprise se croyait dédiée pour toujours à sa fonction productive, avec une finalité purement patrimoniale ; elle s'est découverte une capacité d'action financière inégalée et a été la grande gagnante de l'économie d'après-guerre et de la mondialisation qui a suivi. Aujourd'hui, **l'entreprise n'a jamais atteint dans son histoire un tel défi géopolitique ; cela l'oblige désormais à choisir son camp : soit celui d'un modèle opportuniste, prenant « le risque de gagner dans un monde qui perd » ou celui d'un modèle de solidarité systémique dont elle s'estime redevable et auquel elle apporte ses savoir-faire pour faire émerger la durabilité à laquelle tout le monde aspire au final. Gouverner une entreprise en 2020, c'est choisir clairement pour qui et pourquoi on veut la faire réussir, durer !**







## LES AUTEURS

*Forts de leur expérience acquise dans le cadre de leurs responsabilités au sein d'entreprises et du monde académique, les auteurs sont engagés dans le développement d'une offre de compétence en transformation durable à travers le projet « Eco-Learn ».*

*Le concept d'entreprise durable et ses déclinaisons en termes de gouvernance, de management, de relations parties prenantes, de mesure extra-financière, d'implication locale, inspire l'enseignement Eco-Learn dont « la mission » est d'élever le niveau de compétences des acteurs économiques en matière de durabilité, à des fins opérationnelles.*



**Patrick d'Humières** est Directeur Pédagogique du programme DD de Centrale Supélec Exed, enseignant à Sciences-Po (« Sustainable Business Model ») et Président de EcoLearn ; dernier ouvrage paru « La nature politique de l'entrepreneur » (Editions Michel de Maule).

**Arnaud Herrmann, VP Eco-Learn**

**Pierre Montel, DG Eco-Learn**

*“Nous appelons les acteurs du développement durable, représentants la Société, les entreprises et les Gouvernements à rejoindre l'initiative d'une plate forme européenne de dialogue qui installe les bases de ce nouveau modèle d'entreprise durable”*

*contact : [pdh@company21.fr](mailto:pdh@company21.fr)*

