



DÉFINITION ET MESURE DE LA DURABILITÉ D'UN MODÈLE D'ENTREPRISE

Patrick D'Humières et **Arnaud Herrmann**

Co-fondateurs d'EcoLearn, auteurs

Elena Matias Cascubertas

Doctorante en théorie politique, editrice du document

UNE ÉTUDE POUR APPEL À CONTRIBUTION

La présente note rassemble les études conduites depuis plusieurs années au sein de l'Académie Durable Internationale, cercle d'experts en développement durable, pour le compte de EcoLearn, société de formation en compétence durable qui enseigne les modes de transformation des modèles économiques dans le sens de la durabilité. Elle répond à la question posée par la montée en puissance des démarches de responsabilité d'entreprise mais aussi aux critiques de ces démarches au regard du caractère préoccupant des enjeux.

TABLE DES MATIÈRES

Une étude pour appel à contribution	2
TABLE DES MATIÈRES	3
Résumé	5
INTRODUCTION	8
I. L'INSOUTENABILITÉ DU MODÈLE D'ENTREPRISE ACTUEL	10
1.1 Les entreprises subissent des limites exogènes qui s'imposent à elles	10
1.2 L'économie de marché porte intrinsèquement ses propres limites	12
II. LE MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE	13
2.1 La durabilité (sustainability) notion clé pour la viabilité de la planète	13
III. MESURER LA DURABILITÉ DES MODÈLES ÉCONOMIQUES	18
3.1 La publication d'indicateurs de progrès RSE, une vision partielle de l'entreprise et son modèle.....	18
3.2 Définition d'une méthode de quantification de la durabilité réelle, comparable et universelle.....	20
3.3 La mise en place d'une dynamique réconciliatrice entre la contribution aux ODD et la création de valeur	24
IV. COMMENT ALLER VERS LE MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE	25
4.1 Bâtir une trajectoire de durabilité.....	27
4.2 Règles de durabilité concernant les offres	28

4.3 Règles de dialogue et d'accord entre les parties, une étape nécessaire pour partager la valeur.....	31
4.4 Règles de bonne gouvernance	33
PRÉSENTATION DES CONTRIBUTEURS À L'ÉTUDE	35
L'Académie Durable Internationale	35
EcoLearn, une entreprise à mission	35
Patrick d'Humières.....	36
Arnaud Hermann	36

RÉSUMÉ

Le modèle managérial classique de l'entreprise est mis au défi par les enjeux collectifs du climat, des limites planétaires, des problématiques d'inégalités, de transparence et de bonne gouvernance qui conduisent désormais à devoir associer à l'objectif de progrès technique et financier des entreprises, existant depuis le 19^e siècle, un nouvel objectif sociétal, de réduction des impacts négatifs et d'apport d'impacts positifs, qui deviennent la grande question de la croissance au 21^e siècle.

Cette intégration de la dimension sociétale positive à la finalité de l'entreprise productive classique fait désormais l'objet d'un consensus croissant, repris par beaucoup d'organisations d'entreprises, et d'une approche de plus en plus précise et standardisée des indicateurs exprimant les engagements durables des firmes, mais sans qu'on ait répondu à la double question fondamentale, par-delà la montée des engagements de responsabilité des chefs d'entreprises :

- Qu'est-ce qu'une « entreprise durable », s'inscrivant dans la logique des objectifs de développement durable de l'ONU (ODD), si on considère que le référentiel des ODD est le cadre universel qui s'impose pour suivre « le rapport au monde » positif de l'entreprise ?
- Comment mesure-t-on le degré de durabilité d'une entreprise, en tant qu'entreprise durable s'inscrivant dans les ODD, d'une façon objective et opposable ?

Selon nous, l'entreprise durable est celle qui :

- Poursuit un « double projet », à savoir profit et utilité sociétale. Le profit, en tant que condition nécessaire à la pérennité du modèle d'entreprise, mais reconsidéré pour assurer un meilleur équilibre dans la redistribution de la valeur créée auprès des différentes parties prenantes – on parle ainsi de *fair profit*. L'utilité sociétale comme finalité poursuivie par l'entreprise, pour à la fois justifier sa *license to operate* vis-à-vis de la Société et ultimement s'inscrire dans une mission supérieure – une raison d'être – au

service de l'accomplissement individuel ou collectif des ODD.

- Efface progressivement ses externalités négatives, environnementales et sociales, dans le cadre des limites planétaires et le respect strict de l'intégrité physique et morale des personnes mobilisées tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise, ceci induisant le versement d'une rémunération décente à ces individus.

La durabilité de l'entreprise ainsi définie repose sur un prérequis d'acceptation sociétale qui est garantie par l'orientation autour de quatre valeurs cardinales, le modèle LEAD : Loyauté, Équité, Accessibilité et Décarbonation.

Ainsi caractérisé, le modèle d'entreprise durable peut se traduire en indicateurs de performance, articulés autour de quatre dimensions :

- En écho à l'objectif d'utilité sociétale, la mesure de la durabilité de l'offre, soit la part du chiffre d'affaires contribuant positivement aux ODD
- Pour traduire l'effort d'effacement des externalités négatives environnementales, un indicateur d'empreinte environnementale traduisant l'écart entre la performance actuelle de l'entreprise vs. sa trajectoire *Science Based Target* (aujourd'hui carbone, demain multi-impact).
- Vis-à-vis de l'enjeu d'effacement des externalités négatives sociales, le taux d'équité sociale mesurant le niveau d'application d'un devoir de vigilance élargi, incluant à terme le pourcentage de personnes percevant un salaire décent sur la chaîne de valeur.
- Enfin un indicateur mesurant la répartition du profit, démontrant le questionnement intervenant dans l'entreprise pour équilibrer retour à l'actionnaire et redistribution auprès des autres parties prenantes.

Le modèle d'entreprise durable doit s'envisager comme une transformation ayant pour finalité à moyen-long terme la mise en œuvre du double projet et l'effacement des externalités négatives, et dont la trajectoire – définissant le rythme et l'intensité de la transition – résulte d'un consensus avec les parties prenantes clés de l'entreprise.

La mise en œuvre de cette transformation débute par la définition de la mission – ou raison d'être – que se fixe l'entreprise, et se prolonge par l'ajustement systématique de l'organisation autour du double projet : dans son offre, sa gouvernance, ses process et activités opérationnels, sa culture d'entreprise, ses dispositifs de pilotage...

Ce modèle durable nous semble bien le modèle de l'entreprise du 21^e siècle confrontée au dilemme de compatibilité [croissance/bien commun]. C'est à chaque entreprise d'assumer sa mission de durabilité.

INTRODUCTION

Les pratiques RSE n'expriment pas forcément la durabilité du modèle d'entreprise¹ Un modèle n'est vraiment durable que dans un rapport établi entre le mode de croissance et la part de création de valeur de l'entreprise, répondant à des critères objectifs de durabilité !

De nombreux projets d'évolution du capitalisme sont proposés et discutés et font leur chemin, nous pouvons notamment penser aux projets du Forum Économique Mondial, à la *Business Roundtable* et sa proposition « *Purpose of a Sustainable Company* ». A la demande de la communauté financière, devenue désormais très consciente des risques systémiques associés aux pratiques actuelles et de plus en plus engagée, **les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rapporter sur leurs progrès et bonnes pratiques** (ESG, acronyme pour critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), à en rendre compte à travers de nombreux référentiels attachés aux questions du climat, de la biodiversité, des droits humains, de l'économie circulaire, etc. et à communiquer sur leurs divers engagements de progrès, notamment à travers le *reporting* et les rapports RSE.

Pour autant, ces travaux nombreux autour de « la durabilité des modèles économiques », s'ils s'inscrivent dans les notations existantes ou les classements nombreux publiés qui ont chacun leur logique et leur méthode propre, ils ne répondent pas à la question simple que tous les acteurs et notamment les parties prenantes grand-public veulent connaître : qu'est-ce qu'une « entreprise durable » et peut-on appréhender d'une façon objective et commune le degré de durabilité de l'entreprise ?

¹ Nous entendons par « modèle d'entreprise » la façon qu'a l'entreprise, d'un côté, de gagner de l'argent à travers la mobilisation de ressources et de facteurs de production et, de l'autre côté, de distribuer ses profits.

C'est à cette question que nous essayons de répondre à travers nos travaux d'étude au sein de l'Académie Durable Internationale et que nous avons approfondi avec de nombreux professionnels et des entreprises les plus avancées au sein de EcoLearn. Nous proposons ici une caractérisation du modèle durable qui se fonde sur les trois hypothèses suivantes :

- Une « entreprise durable » est d'abord une entreprise qui inscrit son développement dans le cadre des ODD, en faisant de leur satisfaction un objectif de sa gouvernance.
- Une « entreprise durable » est ensuite une entreprise qui organise sa stratégie autour d'un double projet, de façon à faire progresser ses indicateurs d'engagement dans les ODD. Cette stratégie est pilotée par quatre valeurs : Loyauté, Équité, Accessibilité et Décarbonation (grille LEAD), qui servent de boussole à l'entreprise et lui permettent de la guider dans son orientation et prise de décision. Du point de vue opérationnel, quelques indicateurs clés (KPI pour leur acronyme anglais *Key Performance Indicators*) évaluent les progrès de l'entreprise vers le modèle idéal, et l'aident dans la définition de la trajectoire, permettant en particulier d'effacer ses externalités négatives, environnementales et sociales.
- Une « entreprise durable » est, enfin, une entreprise dont les indicateurs d'engagement durable croissent au moins aussi vite que le taux de croissance des revenus de l'entreprise ; c'est ainsi une entreprise dont la création de valeur durable tend vers les 100 % de sa création de valeur au fur et à mesure de sa croissance. Autrement dit, c'est une entreprise qui s'inscrit dans une trajectoire vers l'idéal de durabilité.

Cette mesure à travers l'évolution du taux de durabilité de la création de valeur durable, considérée au regard du lien pertinent avec les ODD, est un concept structurant, mesurable et comparable qui permet ainsi de disposer d'un suivi objectif des croissances d'entreprise. Avec l'évaluation des externalités négatives environnementales et sociales, elle nous permet d'avoir une vision holistique de l'entreprise et sa durabilité.

Nous développons ci-après les justifications et les méthodes de cette approche de la création de valeur durable qui nous semblent devoir caractériser la réalité d'un modèle durable d'entreprise.

I. L'INSOUTENABILITÉ DU MODÈLE D'ENTREPRISE ACTUEL

De nombreux modèles d'entreprise sont aujourd'hui faiblement durables ou pas durables parce qu'ils produisent des émissions de CO₂ en proportion de leur CA (cf. pétroliers), ou parce qu'ils ont une toxicité corrélée à leur offre (cf. tabac) ou une prédation de ressources non renouvelable au fur et à mesure de leur croissance.

Le modèle d'entreprise dominant – celui du capitalisme néolibéral inspiré par Milton Friedman et l'École de Chicago à partir des années 1970 – en faisant de la maximisation du résultat actionnarial l'objectif principal, a démontré ses limites face à des défis nouveaux qui imposent une gestion des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux que réclament nos sociétés contemporaines, en plus de leur prospérité matérielle. La quête ultime de rentabilité, fixant comme priorités la croissance et l'augmentation des profits, se heurte à des limites environnementales et sociales vis-à-vis desquelles la société civile, les législateurs, les citoyens, et même les investisseurs réclament de nouvelles normes. Le consensus est acquis sur ce bilan problématique. Mais si les acteurs sont de plus en plus nombreux à vouloir échapper à la fausse approche de la performance actionnariale comme unique mesure de la performance globale de l'entreprise, reste à disposer d'un indicateur complémentaire pertinent, qui ne peut être une somme de bonnes pratiques ou des affichages positifs d'initiatives sociétales

1.1 Les entreprises subissent des limites exogènes qui s'imposent à elles

Changement climatique, épuisement des ressources naturelles, extinction des espèces... les défis environnementaux ne peuvent plus être négligés. Les travaux scientifiques soulignent leur caractère objectif et systémique. La nécessité de lutter contre le changement climatique est indéniable. En 2009, un groupe de 28 scientifiques de renommée internationale, dirigé par Johan Rockström, du *Stockholm Resilience Centre*, et Will Steffen de l'Université nationale australienne, a identifié les neuf processus régulant la stabilité et la résilience du système terrestre. L'objectif du groupe était de définir un « espace opérationnel sûr pour l'humanité ».

Ils ont proposé le concept de **limites planétaires, dont le franchissement augmente le risque de « déstabiliser des systèmes biophysiques critiques et de déclencher des changements environnementaux abrupts ou irréversibles »**.

Or, **nous avons déjà dépassé quatre des neuf limites** : le changement climatique, le changement dans l'utilisation des sols, la diminution de la biodiversité et les cycles de l'azote et du phosphore². Ces études nous placent face à la réalité biophysique de la crise environnementale, que notre système économique ne peut pas ignorer.

À cette situation environnementale inquiétante s'ajoute une deuxième urgence : les défis sociaux, notamment l'atteinte à l'intégrité ou à la dignité des personnes ou les inégalités croissantes dans la répartition des richesses. Kate Raworth, inspirée par la méthode des limites planétaires, a développé le cadre de doughnut economics. Ce modèle décrit certains minimaux sociaux (accès au logement, à l'énergie, à l'eau, à l'alimentation, à la santé, à l'éducation, au revenu et au travail, à la paix et à la justice, à la voix politique, à l'équité sociale, à l'égalité des sexes et aux réseaux de relations). Il s'inspire des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies³. Selon Raworth, nous n'atteignons aucun de ces minimaux. Malgré ces constats, les inégalités augmentent sans cesse. L'agitation sociale croît (cf. le mouvement des gilets jaunes en France). Les externalités sociales des entreprises sont de moins en moins acceptées par la société civile (boycotts, développement des « consom'acteurs », etc.).

Ce cadre déjà préoccupant est parachevé par les nouveaux enjeux sanitaires. La COVID-19 a révélé au monde l'interdépendance de nos économies et de nos sociétés. **En révélant cette interdépendance, la pandémie a mis en évidence la fragilité de notre monde globalisé.** La pandémie et la crise économique qui l'accompagne auront des effets dévastateurs sur la société et, surtout, sur les personnes pauvres et vulnérables.

Et, comme l'a souligné le Forum économique mondial, la contraction économique aussi bien que les interventions de soutien ont attiré davantage l'attention sur l'activité des entreprises⁴ sur lesquelles repose la prospérité pour beaucoup.

² Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, III, E. Lambin, T. M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C. A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P. K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R. W. Corell, V. J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and J. Foley. 2009. *Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity*. *Ecology and Society* 14(2): 32. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>

³ Raworth, Kate (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st century economist*. Vermont: White River Junction.

⁴ World Economic Forum, *Measuring Stakeholder Capitalism. Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, 2020, p. 76

Face à cette exigence économique, la pandémie a accentué une tendance déjà émergente : les analyses de la valeur des actifs élargissent la gestion des risques aux dimensions sociales, environnementales et de bonne gouvernance, **en vue d'approcher une valeur globale et de long terme**. Cet élargissement de l'analyse s'inscrit dans une pression qui va au-delà du besoin des investisseurs d'apprécier les « justes » valeurs d'actifs dans leur contexte du moment et à long terme. Cette ambition est celle affichée par l'autorité régulatrice (EFRAG/ESMA) en charge de la standardisation des indicateurs extra-financiers. Cette pression rejoint un mouvement très fondamental qui veut que **les entreprises participent aux politiques publiques, nationales et internationales, contributives à un mode de croissance dit « durable »**, durabilité dont les fondamentaux sont inscrits dans les 17 ODD des Nations Unies. Pour autant, si les efforts sont nombreux de la part des grandes firmes pour répondre à la pression de leurs clients et de la Société, nous ne pouvons pas dire que ce soit imposée une méthode qui éclaire sur les niveaux de durabilité affichés. Ces défis font désormais partie des préoccupations de la société. Les organisations et mouvements civils comme Extinction Rébellion questionnent les limites éthiques et morales de notre modèle actuel. On n'en sortira qu'en parvenant à qualifier et caractériser de façon consensuelle la réalité de la contribution sociétale des entreprises, en plus de leur performance financière.

1.2 L'économie de marché porte intrinsèquement ses propres limites

La première limite du modèle, bien connue, est la production d'externalités : les entreprises génèrent des impacts sanitaires, sociaux ou environnementaux qui menacent les limites planétaires et les minima sociaux, mais dont elles ne supportent que très marginalement les coûts induits (à travers des taxes ou cotisations diverses) et qui n'apparaissent pas dans les états financiers. À la source du problème : la comptabilité ne tient pas compte de ces effets indésirables des activités des entreprises.

Le profit est privatisé, la perte du capital collectif est mutualisée. Le modèle existant fait de l'entreprise une machine externalisatrice qui a le plus souvent intérêt à déporter à l'extérieur tout ce qu'elle n'est pas obligée à comptabiliser !

Les contestations de plus en plus nombreuses de diverses parties prenantes montrent que le modèle tel que le *business-as-usual* se heurte à un enjeu d'acceptation dans la société. **Certaines offres ne sont ni durables ni en accord avec la transition écologique**. Leur incompatibilité avec la transition risque de coûter cher lorsque les évolutions réglementaires et climatiques dévalueront certains actifs et les rendront obsolètes.

Conséquemment, les entreprises devront tirer les conséquences de cette pression des parties prenantes afin « de ne pas désespérer leurs actionnaires » et de savoir garder un rendement « *fair* », sinon attractif, tout en élargissant le spectre de la performance, d'une façon qui concilie l'apport à l'intérêt commun avec une rentabilité qui assure la pérennité de l'outil.

La sortie de la pandémie a ouvert le débat entre revenir aussi vite que possible à « l'avant » ou profiter de cette occasion pour revoir nos fondamentaux et lancer une nouvelle croissance soutenable ? Si la lutte contre le changement climatique n'est pas seulement une nécessité morale, elle est aussi devenue une nécessité économique, comme l'a très bien résumé le nouveau Président américain lors de son Sommet Climat. Une nouvelle définition d'un modèle d'entreprise durable s'impose pour aller dans le sens de cette économie verte, décarbonée et « juste » qui émerge partout. Ce qui conduit toutes les entreprises à devoir se transformer pour adopter une trajectoire répondant aux limites de la planète et aux attentes sociétales du siècle qui vient.

II. LE MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE

2.1 La durabilité (*sustainability*) notion clé pour la viabilité de la planète

Dès 1987, le Rapport Brundtland a fait remonter la notion d'interdépendance des facteurs de production et l'a inscrite dans la vision nouvelle de la croissance mondiale souhaitée par la communauté internationale, de Sommets de la Terre en principes universels de droit ; nous pouvons, entre autres, citer le principe pollueur- payeur⁵, le principe de précaution⁶. Cette démarche consacrée à Rio en 1992, a atteint un certain niveau de maturité en 2015 à travers l'adoption des 17 Objectifs Développement Durable (ODD) par les Nations-Unies et leur prise en compte de l'Accord de Paris, fixant un enjeu collectif de neutralité dans les émissions anthropiques de GES à 2050.

⁵ Le principe pollueur-payeur fait supporter les frais résultants des mesures de prévention, de réduction et de lutte de la pollution à celui qui les a causés. Ce principe fondamental du droit de l'environnement a été adopté par l'OCDE en 1972, par l'Union européenne via l'Acte unique européen signé en 1986, et par la France via l'article L110-1, II, 3° du code de l'environnement.

⁶ Le principe de précaution est une disposition définie lors du sommet de Rio de 1992. Il prévoit que, malgré l'absence de certitudes, à un moment donné, il convient de prendre des mesures anticipatives de gestion de risques eu égard aux dommages potentiels sur l'environnement et la santé.

La « durabilité » d'une organisation, d'un État, d'une collectivité, d'une entreprise, peut donc être définie comme sa compatibilité avec la croissance durable de la planète. En comparant ainsi la contribution de cette organisation au développement planétaire, à travers les impacts produits sur les ODD, on pourra ainsi caractériser sa « durabilité », soit positive, soit partielle, soit négative. Le concept de durabilité repose sur ce rapport au référentiel des ODD et sa mesure quantifiée en termes de croissance comparée de la part d'une organisation. Il présente un triple avantage :

- C'est un modèle appuyé sur un **consensus géopolitique**, celui de sa ratification par l'ensemble des pays membres des Nations-Unies
- C'est un modèle conçu sur des **bases scientifiques et comportant une approche holistique** qui résulte d'une construction faite sur deux décennies par des organisations reconnues
- C'est un **modèle évolutif**, dont l'application est mesurée, le contenu amélioré et qui constitue de ce fait une « feuille de route » planétaire applicable à tous les acteurs économiques.

À partir du moment où l'on a accepté définir un modèle comme « durable » parce qu'il concilie l'objectif économique, de croissance, avec un objectif d'amélioration de l'impact environnemental d'une part, et un objectif de contribution sociale et sociétale, d'autre part, on a posé « la vision durable », holistique, du modèle.

2.2 La définition du modèle d'entreprise à partir de la durabilité

L'objectif d'un modèle d'entreprise durable doit être de conduire l'organisation à contribuer positivement aux ODD. Il ajoute donc un second objectif à celui de croissance de son revenu et de sa valorisation.

Cet axiome reprend le concept de « double projet » proposé par Antoine Riboud, président de Danone, en 1972, tout en l'inscrivant dans une dimension supplémentaire qui est celle de la

durabilité même de notre planète confrontée à des enjeux sociaux, environnementaux importants dont certains comportent des échéances physiques, comme le soulignent les rapports du GIEC, et d'autres des échéances politiques que sont l'acceptation des populations.

La performance sociétale construite comme une contribution positive à la dynamique des ODD, telle que fixée et suivie par les Nations-Unies, selon une approche scientifique globale, conduit à réviser les indicateurs d'efficacité utilisés jusqu'ici dans une vision classique, dite libérale, de la production. On posera ainsi que **le profit doit se conjuguer avec l'utilité de l'entreprise**.

- **Le profit exprime la capacité du modèle à produire et répartir de la valeur** : Une entreprise doit être rentable pour générer sa capacité à poursuivre son projet dans le temps ; c'est une condition nécessaire à sa pérennité. L'entreprise doit viser l'efficacité à travers le bon usage de ses ressources (capital, travail matières, progrès, etc.). Le rendement final, fondé sur les prix de marché, a le mérite de restituer cette efficacité du modèle, même si on sait que beaucoup de facteurs de production sont comptabilisés à des niveaux critiquables, imparfaits et dépendants des imperfections du marché et des conditions de concurrence et de régulation. De fait, le profit est un aspect essentiel du modèle d'entreprise durable, mais il ne peut en être le but ultime. L'admission de ce postulat soulève immédiatement la question du juste niveau de profit (le fair profit ou « profit équitable »), à savoir celui qui assure un équilibre de redistribution entre toutes les parties prenantes : les actionnaires, bien sûr, qui supportent le risque financier de l'entreprise, mais aussi les employés, la Société, les partenaires, etc. qui supportent les risques sociaux, humains et environnementaux. En assurant cette redistribution de la valeur créée à toutes les parties prenantes, l'entreprise va être en mesure de générer des externalités positives. La durabilité va conduire à tendre vers un niveau de rendement du capital proposé – et accepté – aux actionnaires qui rémunère leur épargne, avec la prime de risque spécifique à l'activité ; prime qui définira le fair profit.
- **L'utilité exprime la capacité du modèle à s'inscrire dans un écosystème** : Pour justifier sa *license to operate*, l'entreprise doit démontrer une contribution qu'elle apporte à la Société, c'est-à-dire une utilité sociétale. Une offre commerciale a besoin aujourd'hui de satisfaire cette dimension, en répondant à des besoins individuels et/ou collectifs auxquels elle est associée, de façon directe ou indirecte. Ainsi, l'entreprise doit s'envisager comme à l'origine d'externalités sociétales positives. Cela sous-entend de définir une raison d'être, une mission, un purpose, qui agit comme arbitre ultime de toutes toutes les

orientations stratégiques prises par l'entreprise, pour concilier croissance du revenu et utilité externe.

La poursuite de ce « double projet » doit se faire sans nuire à la société et à l'environnement, c'est-à-dire **en réduisant au minimum les externalités négatives de l'entreprise** :

- D'un point de vue environnemental, réduire son empreinte devient une nécessité, ainsi en témoignent les rapports inquiétants du GIEC et du Stockholm Institute, grâce au cadre susmentionné des limites planétaires. Ainsi, l'ampleur de la réduction ne peut être dictée que par l'application des limites planétaires, seul cadre de fonctionnement acceptable pour les entreprises, qui permet **de mettre en adéquation les impacts environnementaux des activités directes, indirectes et induites de l'entreprise en proportion de ce que l'écosystème terrestre peut supporter**. Ø Le référentiel des ODD et les *Science Based Targets* (SBT) reprennent cette exigence scientifique, permettant de donner aux organisations des orientations et incitations leur permettant d'opérer dans les limites planétaires.
- D'un point de vue social, les entreprises doivent mettre en place les conditions pour le respect strict de l'intégrité physique et morale des personnes, tout en assurant un niveau de rémunération décent – et ceux sur toute leur chaîne de valeur. Soit assurer que l'humanité opère dans un « espace sûr et juste »⁷, tel que les décrivent les textes fondamentaux comme les Droits de l'Homme des Nations Unies, les conventions de l'OIT et les accords internationaux spécifiques ratifiés par les États (salaires décents, égalité salariale, etc.).

On ajoutera qu'il existe un **prérequis d'acceptation sociétale** d'une organisation, dans des économies qui reposent sur un État de droit, démocratique. Ce prérequis suppose le respect de la loi locale et la prise en compte des principes de droit internationaux, afin de favoriser une régulation globale soucieuse des biens communs ; la bonne gouvernance

⁷ Kate Raworth, inspirée par le cadre des limites planétaires, a développé le cadre de doughnut economics. Ce modèle requiert un minimum de fondement social pour parvenir non seulement à un espace sûr pour l'humanité (tel qu'établi par les limites planétaires), mais aussi à un « espace sûr et juste pour l'humanité ». Ce fondement social comprend le logement, l'énergie, l'eau, l'alimentation, la santé, l'éducation, le revenu et le travail, la paix et la justice, la voix politique, l'équité sociale, l'égalité des sexes et les réseaux de relations. Il s'inspire des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Raworth, Kate (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st century economist*. Vermont: White River Junction.

de l'entreprise, condition d'une durabilité évoluée, s'assure du respect de cette dimension de loyauté et d'engagement au service d'un corps de valeurs qui relie l'organisation à la Société. L'acceptation sociétale de l'entreprise est garantie par l'orientation selon la grille LEAD, autour de quatre valeurs :

- **Loyauté** de comportement dans le rapport aux enjeux publics : respect de la loi, de la fiscalité locale, du droit des affaires (concurrence), de l'éthique de l'information. Et ce, en vue de faire évoluer les règles des affaires dans le sens utile au bien commun ;
- **Equité** dans les conditions de production et sociales : assurer le respect de la sécurité et des droits des parties, leur évolution et leur valorisation (parité, employabilité, formation, promotion sociale), mais aussi dans la répartition de la valeur entre les parties, dans le temps et dans l'espace ;
- **Accessibilité** aux besoins humains : mettre les produits et les services proposés à disposition aux meilleures conditions de prix et d'usage, s'agissant d'une offre qui doit être « durable » dans sa définition scientifique, en reposant là aussi sur une trajectoire d'amélioration affichée et négociée ;
- **Décarbonation** de l'empreinte : rendre l'activité compatible avec l'Accord de Paris, mais aussi mener à terme un impact positif au regard de la biodiversité, de la gestion des déchets, des ressources utilisées ; la trajectoire de réduction drastique de l'empreinte devra s'inscrire dans un horizon temporel négocié avec les parties.

Cette grille de lecture – comprenant la caractérisation du modèle durable autour de quatre axes (profit équitable, utilité sociétale, externalités environnementales et externalités sociales) et la grille LEAD désignant les quatre valeurs cardinales pour diriger l'entreprise dans une trajectoire de durabilité – constitue l'assise stratégique globale pour guider une entreprise et l'orienter dans ses décisions. Un fait encourage cette approche : c'est le constat que la construction historique de tous les engagements et référentiels divers, de RIO 92 à l'Accord de Paris 2015, répond à **une structuration politique commune qui s'est polarisée depuis trente ans autour de ces dimensions majeures** qui répondent à la pression de la Société en vue de corriger les mécanismes de la mondialisation libérale.

III. MESURER LA DURABILITÉ DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

UN IMPÉRATIF DE MÉTRIQUE ÉCONOMIQUE DEVENU URGENT

On sait mesurer la performance économique de l'entreprise à travers l'évolution du résultat d'exploitation (EBIT) et celle de ses revenus finaux (profit avant impôts). On sait aussi de mieux en mieux appréhender la progression d'indicateurs d'engagements, dits RSE, ou de durabilité s'agissant de la dimension « climat », notamment grâce aux SBT. Cette dimension « climat » est la plus avancée, mais, si cela renseigne sur la réalité des engagements pris, on ne peut en tirer une analyse synthétique de la durabilité du modèle dans son ensemble. L'approche SBT n'est pas, à ce jour, suffisamment holistique. Elle n'est pas encore capable de montrer que les activités d'une entreprise sont compatibles avec les exigences environnementales et sociales de la planète, ce qui est bien la question majeure.

On rappellera à cet effet que la loi Pacte incite à cette orientation de mesure, en demandant à toute société d'assumer son intérêt social tout en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux (sous-entendu de son contexte d'activité – art. 1833 du Code Civil).

3.1 La publication d'indicateurs de progrès RSE, une vision partielle de l'entreprise et son modèle

La façon qu'ont la plupart des entreprises engagées, actuellement, d'évaluer et de communiquer sur leur trajectoire vers un modèle d'entreprise plus durable repose sur **l'affichage d'actions successives et séparées**. Le lien entre ces différentes actions est fait à partir de référentiels divers, dans un ordre de priorité inspiré à la fois par les pressions exogènes et les intérêts de l'entreprise, de façon à améliorer le modèle en corrigeant progressivement ses impacts. Toutefois, ce mode opératoire présente plusieurs écueils :

- Il ne garantit pas un résultat réellement « durable », c'est-à-dire ayant une corrélation positive avec les ODD ;
- Il pose aussi le problème de l'échéancier, de la vitesse d'exécution, au regard des rendez-vous publics comme celui de la neutralité climatique en 2050 et celui de la protection de la biodiversité en 2030, entre autres ;

- *In fine*, si les *reporting* existants, obligatoires et volontaires, traduisent des progrès annuels dans les diverses questions traitées à la demande des régulateurs et des investisseurs⁸, on ne peut pas en tirer actuellement une vision synthétique. Il n'y a pas de méthodologie reconnue de consolidation des indicateurs, tout au plus des partis-pris d'entités de notations (comme en témoigne l'approche 360° de Ecovadis). Cette approche éclatée pâtit de l'absence de référentiel universel d'indicateurs, en dépit des efforts remarquables de la GRI et en attendant le travail de standardisation en cours, auquel participent des agences comme le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) et le *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG).

Or, il existe une autre façon de s'inscrire dans un référentiel qui fixe le périmètre des actions d'ensemble à conduire et ses priorités. Cette manière de procéder s'appuie sur une mesure quantifiée du résultat global – et non des actions accomplies –, dès lors qu'on peut disposer d'un tel cadre opposable, consensuel et pertinent du point de vue des enjeux globaux posés scientifiquement et collectivement. C'est tout l'intérêt du cadre des ODD des Nations-Unies qui peut servir de référentiel consensuel et opposable auquel l'organisation pourra confronter ses performances dans les dimensions des ODD où elle est concernée, en vue de restituer une vision d'ensemble de sa trajectoire de croissance. On précisera que le cadre de *reporting* européen⁹ incite à donner cette vision du modèle d'entreprise dans sa dynamique de relation aux grands enjeux (climat, respect des droits humains, de l'environnement et lutte contre la corruption entre autres), même s'il ne fixe pas un dispositif en la matière. Il privilégie la sincérité (contrôlée) des informations proposées.

La première façon de procéder, celle qui s'appuie sur le reporting de bonnes pratiques, utilisée actuellement, a le mérite de créer une dynamique d'amélioration. Cependant celle-ci ne renseigne que sur la performance, objectif par objectif, en fonction des critères choisis au cas par cas, dès lors qu'elle est suivie à travers des indicateurs figurant dans les *reporting* certifiés

⁸ Nous pouvons notamment citer la Corporate Sustainability Reporting Directive (Directive sur les rapports de durabilité des entreprises, CSRD). Le 21 avril 2021, la Commission Européenne a décidé d'en renforcer la nature et l'étendue au cours des prochaines années. Plus d'informations sur le site de la Commission Européenne : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_fr. Nous pouvons de même mentionner le Sustainability Accounting Standards Board (SASB), dont les normes sont utilisées par les entreprises du monde entier dans une variété de canaux de divulgation, y compris leurs rapports annuels, leurs documents financiers, leurs sites web, leurs rapports de durabilité et leurs rapports moraux.

⁹ CSRD, voir note ci-dessus, approuvée depuis 2014, aussi connue comme *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD)

publiés par les entreprises. Ce choix du cas par cas rend parfois très difficile la comparaison de ces données. C'est précisément à cette absence d'interopérabilité que travaillent les réglementations de transparence extra-financière en cours d'élaboration, tels l'actualisation de la CSRD européenne et le projet de standardisation de l'EFRAG. De nos jours, ce sont surtout les investisseurs qui vont « faire leur marché » dans telle ou telle indication proposée pour créer leurs fonds, leurs indices et leurs classements.

On voit bien la limite de cette approche : elle ne comporte pas de cohérence globale. Et le problème ne réside pas seulement dans la comparaison inter- entreprises : cette approche éclatée ne permet pas une comparaison entre la matérialité à l'européenne (effet sur la Société et sur l'entreprise) et à l'américaine (effet sur l'entreprise uniquement). Du fait de ces limites intrinsèques à l'approche classique RSE, on peut suivre « des progrès RSE » sans être capable de dire si la réalité du modèle progresse vers une durabilité de plus en plus positive. Il y a là une impasse majeure de cette approche méthodologique, au point de paraître presque indissociable du concept de RSE.

3.2 Définition d'une méthode de quantification de la durabilité réelle, comparable et universelle.

Si on veut bien considérer que les 17 ODD constituent la seule approche holistique, universelle et consensuelle du développement durable dans laquelle s'inscrivent tous les référentiels utilisés en RSE (des Principes de l'OCDE à l'ISO 26000 en passant par tous les engagements et reporting spécifiques), on s'attachera à mesurer la durabilité du modèle à travers la dynamique d'intégration du cadre des ODD par l'entreprise. L'orientation que nous fournit la grille de caractérisation du modèle d'entreprise durable, nous permet d'en déduire des axes d'évaluation qui vont venir caractériser à quel point une entreprise est responsable. Ainsi, cette approche se présente comme une boussole stratégique dans la prise de décision et elle sous- tend l'approche opérationnelle grâce à sa traduction en 4 axes. Ces quatre axes, étroitement liés avec les ODD, peuvent être cernés chacun par un indicateur principal de résultat : la durabilité de l'offre ; la progression dans la réduction de l'empreinte environnementale ; le respect de l'intégrité des salariés tout le long de la chaîne de valeurs et l'équilibre dans la répartition de la valeur créée (entre les actionnaires et les autres parties prenantes reflétant la Société).

Cette polarisation de la durabilité peut être segmentée un peu plus encore, pouvant être appliqués à différents niveaux (toute l'entreprise, une unité commerciale, etc.), selon deux axes :

- Le court terme, pour déployer opérationnellement le changement en s'appuyant sur des informations déjà disponibles et implémentables, correspondant à des priorités à traiter (enjeux les plus risqués)

Le long terme, proposant une version plus sophistiquée de l'indicateur, plus proche de l'idéal de durabilité, mais pas nécessairement implémentable en l'état actuel des données accessibles dans les entreprises, approche des dimensions de fond qui montent en puissance.

- La mesure des composantes de la durabilité à travers des indicateurs pertinents permet de consolider la démarche de progrès reposant sur une croissance « de plus en plus durable », dans son offre, son empreinte et sa valeur distribuée :

1. La durabilité de l'offre ou l'utilité sociétale :

Elle est appréhendée à travers la part du chiffre d'affaires durable, correspondant à une création de valeur durable du point de vue de critères objectifs reconnus (taxonomie européenne, labels publics ou co-construits, données scientifiques, etc.), se reconnaissant in fine dans les ODD. La taxonomie européenne consacre cette analyse objective de l'offre dite « verte » (cf. critères de secteurs, de respect des principes de base et DNHS). La taxonomie exige que les entreprises divulguent la part de leur CA et de leurs CAPEX & OPEX alignée sur la taxonomie¹⁰. L'indicateur d'utilité sociale applicable sur le court terme utilise la taxonomie, qui à terme deviendra obligatoire, pour calculer le ratio CA aligné avec la taxonomie/CA total. Sur le long terme, l'indicateur idéal est le ratio CA aligné avec les ODD/CA total, les ODD donnant une vision plus holistique de l'utilité de l'entreprise, pas seulement environnementale.

2. L'empreinte environnementale ou l'effacement des externalités environnementales :

C'est la **compatibilité avec les limites planétaires**. Cet indicateur a pour objectif d'évaluer si l'entreprise s'inscrit dans une trajectoire où son empreinte environnementale respecte sa « fair share ». **Dans un souci d'opérationnalité immédiate de l'indicateur, du fait de la pression de la situation climatique, la mesure sur le court terme des externalités environnementales** appliqués à différents niveaux (toute l'entreprise, une unité commerciale, etc.), selon deux axes : repose sur les SBT : à chaque instant, constater l'écart entre l'empreinte carbone de l'entreprise et la trajectoire que dessine ses objectifs alignés SBT. Cette méthode permet d'aligner les

¹⁰ 10 European Commission. Taxonomy : Final report of the Technical Expert What is the EU Taxonomy ? March. 2020. 67 p.

objectifs de réduction de gaz à effet de serre sur les connaissances scientifiques, pour s'assurer que l'entreprise contribue effectivement au respect du seuil de 2°C. Des méthodes sont en train d'être développées pour appliquer cette approche à d'autres limites planétaires (biodiversité, eau, etc.). Ainsi, sur le long terme, l'entreprise devra utiliser la déclinaison des SBT dans les différents domaines (eau, biodiversité, etc.) pour assurer sa compatibilité avec les limites planétaires.

3. L'équité sociale du modèle ou l'effacement des externalités sociales :

Il peut se mesurer par la répartition de la valeur (entreprise & actionnaires Vs salariés et Société) mais aussi à travers le respect de l'intégrité des personnes, de leurs droits et conditions de travail, de rémunération, de vie sociale etc. (cf. 8 conventions OIT). L'évolution des directives et réglementations insistent pour que l'entreprise applique le devoir de vigilance étendu à l'ensemble de chaîne de valeurs. On pourra donc utiliser aussi l'indicateur court terme qui mesure les externalités sociales de l'entreprise est le taux d'application du devoir de vigilance. Le devoir de vigilance est une étape nécessaire mais non suffisante. L'entreprise doit aller plus loin et veiller à ce que tous les salariés reçoivent un salaire décent, pour accéder au logement, à l'énergie, à l'eau, à l'alimentation, à la santé et à l'éducation. L'indicateur sur le long terme pour les externalités sociales est le pourcentage des salariés recevant un salaire décent, et ce, sur toute la chaîne de valeur.

4. Le « *fair profit* » ou la redistribution de la valeur :

La question fondamentale qui est posée n'est pas la mesure du niveau de profit mais de savoir quel est le niveau de profit qui permet d'être compatible avec les autres objectifs, dont le rendement moyen du capital assuré aux actionnaires pour permettre le financement continue de l'entreprise (versus un taux moyen du rendement actionnarial sur les marchés) Cette question porte en creux l'enjeu de la redistribution du profit. Le questionnement autour du *fair profit* doit pousser l'entreprise **à mettre en balance le retour à l'actionnaire (*return on equity*) avec la redistribution auprès des autres parties prenantes (salaires, fiscalité, mécénat, financement de programmes environnementaux, etc.).**

Tableau récapitulatif : les indicateurs d'une durabilité réelle

	Sur le court terme (opérationnel)	Sur le long terme (idéal)
Durabilité de l'offre	CA aligné sur la taxonomie CA total	CA aligné avec les ODD CA total
Empreinte environnementale	Écart par rapport à la trajectoire SBT (carbone)	Écart par rapport à la trajectoire SBT (tous les domaines)
Equité sociale	Taux d'application du devoir de vigilance	Pourcentage des salariés recevant un salaire décent sur la chaîne de valeur
Répartition de la valeur	L'entreprise doit mettre en place un questionnaire sur le <i>fair profit</i> en mettant sur la balance le retour à l'actionnaire et la redistribution auprès des autres parties prenantes.	

Nous obtenons des « **indicateurs de la dynamique durable** », c'est-à-dire des taux de progression qu'il est possible de suivre sur une période pluriannuelle. On peut approfondir ainsi la composition du résultat de durabilité en agrégeant l'évolution de l'empreinte environnementale, l'évolution de la durabilité de l'offre, l'évolution dans l'équité sociale et l'évolution dans la répartition de la valeur. Ces 4 taux, bien distincts mais consolidés dans un taux moyen d'évolution vont pouvoir être comparés au taux de croissance du revenu de l'entreprise, soit la dynamique du couple revenu/utilité en moyenne tendance (4 à 5 ans).

Le ratio entre le taux de croissance économique de l'entreprise (EBIT) et le taux de croissance moyen des quatre composantes évaluant l'impact de l'entreprise vont exprimer la pente de la durabilité du modèle, positive ou négative.

3.3 La mise en place d'une dynamique réconciliatrice entre la contribution aux ODD et la création de valeur

La durabilité est le sens de la trajectoire de croissance (revenu), au regard des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux (empreinte environnementale, respect des salariés, offre et valeur).

Les quatre indicateurs susmentionnés donnent à l'entreprise une grille de lecture pour savoir quelle est sa relation avec ses parties prenantes et avec l'environnement. **La durabilité réelle s'acquiert par un processus dynamique. C'est une trajectoire** pendant laquelle l'entreprise se fixe des objectifs, mesure ses performances, évalue ses accomplissements et ajuste ses objectifs, voire en fixe des nouveaux. Et ce, pour se rapprocher toujours davantage de la réelle durabilité suivie au travers des ODD qui concernent l'entreprise. Ce modèle donne la capacité à l'entreprise de maîtriser ses impacts, d'identifier ses points faibles et d'établir des priorités afin de maîtriser sa trajectoire vers la durabilité, en accord avec ses parties prenantes éclairées sur les intentions et les perspectives (cf. base du dialogue actionnarial).

En utilisant les informations fournies par les indicateurs susmentionnés, l'entreprise peut tracer son propre chemin vers la durabilité, le tout **en consultation avec les parties prenantes**. Le consensus obtenu le plus en amont possible sur les objectifs, va permettre de passer d'une logique de création de valeur, plus ou moins partagée avec la Société, à une création de valeur négociée, avec les parties prenantes de l'entreprise, de façon à **structurer la cohérence du projet entrepreneurial** et à le rendre possible dans le temps.

La consultation avec les parties prenantes est essentielle. Non seulement elle permet d'établir la continuité entre le modèle-RSE et le modèle durable, mais elle est un outil pour atteindre le consensus. Consensus qui sera nécessaire lorsque ces quatre dimensions vont placer l'entreprise devant des dilemmes à résoudre. Entre autres, l'entreprise devra trouver un équilibre entre utilité sociale et impact, entre utilité sociale et rentabilité. Ce défi du consensus ne peut être résolu que par la négociation. **La délibération autour des indicateurs de ce nouveau modèle de durabilité permettra à l'entreprise de parvenir à une création de valeur négociée, à un profit équitable et à une légitimation de sa place dans la Société.** La durabilité est celle qui résulte de l'arbitrage autour de ces différents axes avec les parties prenantes, examiné par les pairs. Cette négociation est un moyen qui renforce la transparence de l'entreprise au sujet des risques, des dilemmes, des consensus et de l'évolution de ses impacts. Elle alignera l'entreprise avec les évolutions futures des régulations et lui permettra de dépasser les controverses ou dilemmes qui peuvent mettre à mal la cohérence et l'attractivité

de son modèle, faute de traiter les conditions d'acceptabilité sociale qui se posent à elle sur une planète en quête de durabilité.

IV. COMMENT ALLER VERS LE MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE

Le modèle d'entreprise durable propose de nombreux renversements de valeurs par rapport à la pratique et à la culture mercantiliste qui anime une partie de l'économie occidentale depuis plus d'un siècle et de façon très significative avec son hyperbole commerciale lors des Trente Glorieuses et son obsession financière lors des décennies néo-libérales. Les valeurs motrices du LEAD en témoignent. Il s'agit d'équilibrer mieux le rapport entre l'intérêt particulier et l'intérêt général, et donc aussi le rapport entre l'individu et le collectif, les biens communs prenant une position structurelle « vitale » pour la préservation de nos équilibres systémiques. La question climatique, des ressources, des justes revenus devient une question de pérennité globale !

Ce modèle consacre également un élargissement de la focale de l'entreprise. En matière de gouvernance, il s'agit de s'inscrire dans les préceptes du capitalisme des parties prenantes en opérant un rééquilibrage des attentions au bénéfice d'un champ plus large d'interlocuteurs de l'entreprise, au détriment de la primauté accordée aujourd'hui aux actionnaires ; Vis-à-vis du champ de responsabilité de l'entreprise, ce modèle entérine le glissement opéré progressivement par les récentes réglementations vers une responsabilité élargie à toute la chaîne de valeur, soit le véritable périmètre d'influence dans une économie globalisée ; Enfin en terme d'horizon temporel, les impacts environnementaux et sociaux considérés requièrent de s'inscrire dans des échéances dépassant la décennie, soit beaucoup plus lointaines que les préoccupations court terme actuelles des dirigeants.

Les deux graphiques suivants récapitulent les caractéristiques présentées ci-dessus, en présentant schématiquement les transformations à opérer entre les modèles d'affaires actuels et la cible durable.

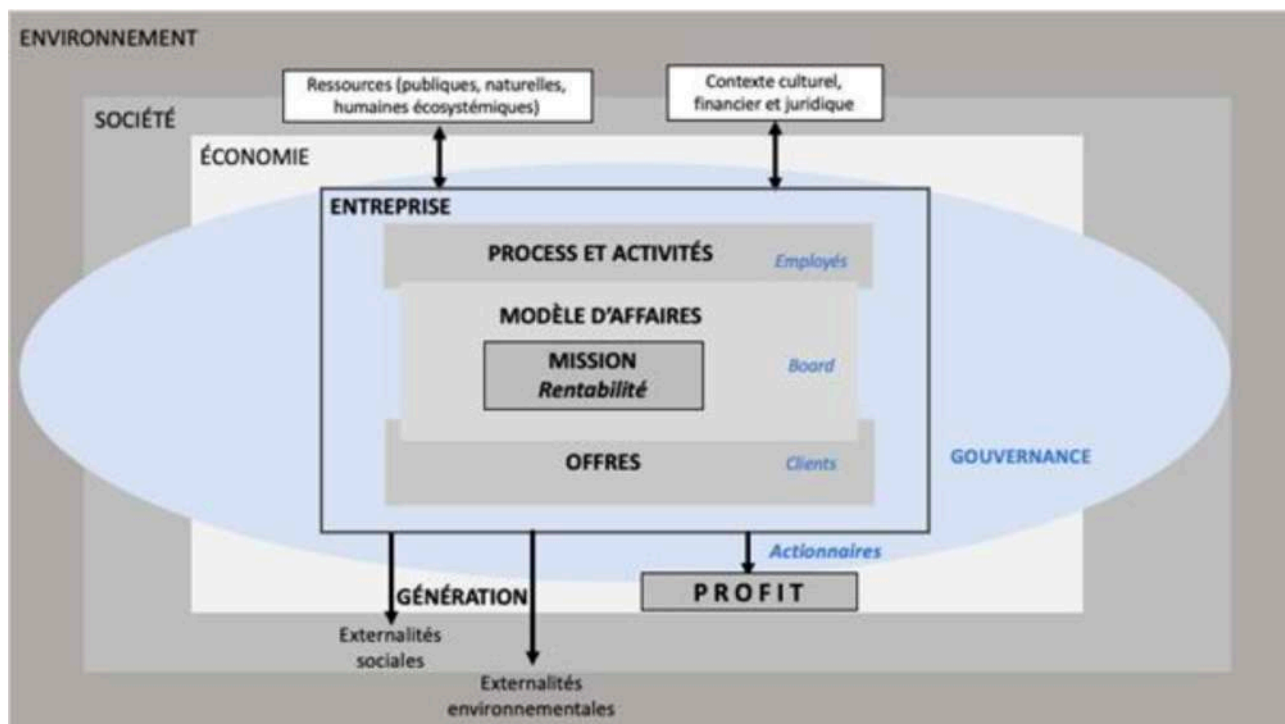


Figure 1 – Représentation schématique du modèle d'affaires actuel

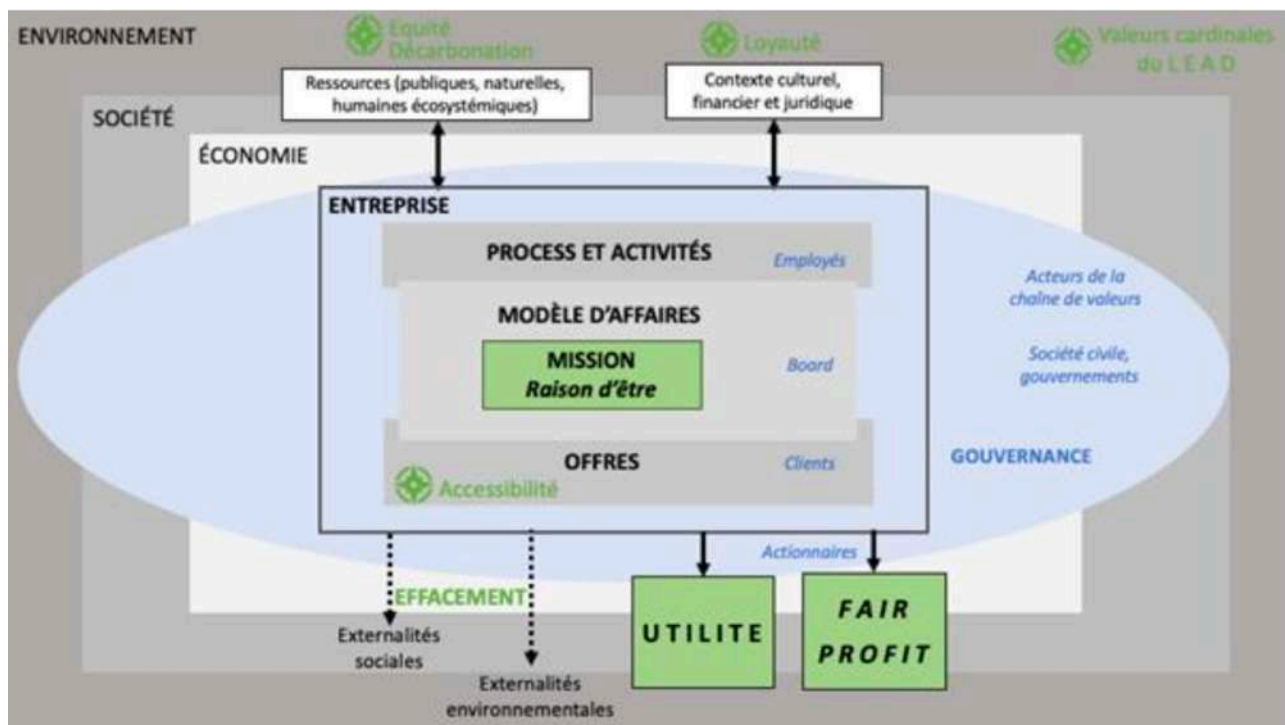


Figure 2 – Représentation schématique du modèle d'affaires durable

4.1 Bâtir une trajectoire de durabilité

En résumé, les principales étapes pour engager une entreprise dans la transformation vers un modèle durable nous semblent être les suivantes :

1. Expliciter le projet de durabilité de l'entreprise

En application du cadre présenté précédemment, il s'agit d'une part de définir la mission (ou raison d'être) de l'entreprise, comme l'invite à le faire la loi PACTE : à travers cette mission, c'est l'expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui va être sanctuarisée, soit l'affirmation de sa ou ses contribution(s) positive(s) principale(s) à la Société. Une fois proclamée, la mission doit agir comme un cap à l'aune duquel chaque orientation ou décision stratégique de l'entreprise doit être confrontée. Ce qui peut également conduire à réévaluer certains choix passés, qui pourraient s'avérer incompatibles avec cet intérêt supérieur désormais reconnu.

D'autre part, les externalités négatives générées par l'entreprise doivent être identifiées, hiérarchisées, quantifiées et confrontées aux modalités d'effacement telles que présentées ci-dessus (inscription dans les limites planétaires, respect strict de l'intégrité des personnes) dans le respect des standards internationaux de référence (accords de Paris, loi sur le devoir de vigilance, etc.). De cet exercice résultent des objectifs moyen-long terme de réduction des impacts sociaux et environnementaux. Ces objectifs, couplés à la mission de l'entreprise, interpellent automatiquement son modèle de création de valeur – et donc son portefeuille d'offres – pour lesquels des arbitrages sont alors à considérer : renoncement, ajustement, nouvelles opportunités (voir aussi § 4.2).

2. Ajuster la trajectoire de durabilité en concertation avec les parties prenantes

Schématiquement, l'étape suivante consiste à élaborer une trajectoire de transformation, partant de la situation actuelle de l'entreprise et la conduisant à satisfaire les objectifs d'effacement des externalités tels que déterminés précédemment, dans le respect de la mission fixée. Cette trajectoire induira inmanquablement des ajustements financiers (sur le chiffre d'affaires, la marge, le retour à l'actionnaire...) qu'il conviendra d'évaluer dans leur importance et leur temporalité.

Ces éléments – trajectoire de durabilité et conséquences financières – seront alors présentés aux parties prenantes clés dans l'objectif d'établir un consensus portant sur le rythme et

l'intensité de la transformation, permettant une maximisation conjuguée du profit et de la contribution sociétale de l'entreprise ainsi que l'effacement in fine des externalités négatives (voir aussi § 4.3). Un tel consensus peut s'inscrire dans un processus itératif, régulièrement réévalué et ajusté. Par ailleurs, notons que ce dialogue conduit automatiquement à définir le niveau de fair profit en ce que le consensus entérine les hypothèses financières, et notamment les investissements réorientés vers les projets sociaux et environnementaux en déduction du rendement aux actionnaires.

3. Mettre en œuvre et piloter la transformation, conduire le changement dans l'entreprise

La durabilité doit venir irriguer tous les processus et activités, de même que l'organisation et la culture de l'entreprise. Il faut les revisiter pour garantir un fonctionnement articulé autour du double projet. Cela implique de prêter une attention spécifique :

- ▶ Au modèle de gouvernance (voir aussi § 4.4)
- ▶ Aux opérations
- ▶ À chacune des fonctions supports
- ▶ À la culture d'entreprise et le modèle managérial
- ▶ Aux indicateurs de pilotage et les modes de rémunération

4.2 Règles de durabilité concernant les offres

Tout d'abord il convient de préciser ce que nous entendons par « offre », pour donner toutes les clés de l'application de cet ajustement du portefeuille. Une offre peut représenter n'importe quelle décomposition pertinente du portefeuille de l'entreprise : marque, *business unit*, gamme de produits, service, etc. L'important est que la somme des chiffres d'affaires de l'ensemble des offres soit égale au chiffre d'affaires total. Ceci nous permet d'avoir une décomposition du portefeuille, plus facile à analyser et à modifier.

Le modèle d'entreprise et les offres doivent être revisités à l'aune du double projet par la gouvernance, en fonction de :

- ▶ Leur contribution à la mission de l'entreprise ;
- ▶ Leur susceptibilité d'effacer leurs externalités négatives ;
- ▶ L'assurance d'un optimum entre profit et bien commun ;
- ▶ La recherche d'un équilibre entre des offres rémunératrices mais faiblement contributives au bien commun et des offres à fort impact positive mais moins rentables (délaissées jusqu'à présent).

Pour ce faire, nous proposons de cartographier les différentes offres autour de 3 dimensions :

- ▶ **L'utilité sociétale** *versus* la mission de l'entreprise – en utilisant le ou les indicateurs de mission fixés par l'entreprise
- ▶ **Le coefficient de durabilité** de l'offre, compris entre 0 (offre totalement non durable) et 1 (offre totalement durable), qui exprime la progression dans l'effacement des externalités négatives. Par simplicité, nous proposons de pondérer à part égale les externalités environnementales et sociales. Le coefficient de durabilité d'une offre traduit l'écart entre sa performance actuelle et la cible d'effacement fixée à moyen-long terme, le calcul d'un tel coefficient pouvant s'appuyer sur les indicateurs proposés dans le tableau du § 3.2.

Par convention, le coefficient de durabilité ne peut pas être supérieur à 1. Autrement dit, même si une offre est contributive nette (externalité nette positive), elle est plafonnée à 1 (externalité nulle). Ceci permet de ne pas entrer dans des schémas de compensation au sein du portefeuille d'offre.

- ▶ **La rentabilité** de chaque offre, et sa contribution à la marge nette de l'entreprise.

Une fois établie cette cartographie, son analyse doit conduire à recomposer le portefeuille d'offres, notamment à travers des arbitrages pour l'ensemble des offres, pour identifier un optimum entre :

- ▶ **Renoncement** si l'offre est incompatible avec la mission ou l'effacement des externalités négatives ;

- ▶ **Ajustement** des offres, à travers un réalignement avec la mission ou à travers l'effacement des externalités. Ceci peut se faire notamment à partir d'une trajectoire d'amélioration du profil social/environnemental (cette trajectoire pouvant notamment conduire à revisiter le modèle d'entreprise – ex. modèle d'économie de la fonctionnalité qui vient supplanter le modèle de vente traditionnel) ;
- ▶ **Opportunité** de nouvelles offres, notamment celles qui sont à fort potentiel de contribution au bien commun, mais qui avaient été délaissées jusqu'à présent car faiblement rémunératrices.

Le réajustement du portefeuille peut donner lieu à deux types de bascule du modèle d'entreprise :

- ▶ Une **évolution progressive et fluide** du modèle actuel vers le modèle durable : on pivote progressivement l'offre d'un produit pour que celle-ci soit plus durable, en minimisant les externalités négatives de l'offre et en enrichissant les externalités positives. Une telle transition progressive présente l'avantage de globalement préserver le taux de rentabilité de l'entreprise au fil du temps. C'est le cas par exemple de Solvay, de l'Oréal, de Seb, etc.
- ▶ Une **évolution « brutale »** : certains pans du modèle actuel sont non réconciliables avec la durabilité. Il semble alors nécessaire d'abandonner ces offres, en les accompagnant vers l'arrêt. En parallèle, de nouvelles offres, branches ou activités seront créées, compatibles à la vision d'un modèle durable.

C'est l'enjeu face auquel sont placées les industries du pétrole et du gaz, que la société semble de plus en plus rejeter, de même que l'industrie automobile, ou les entreprises productrices de tabac. C'est ce qu'essaie de mettre en place Philip Morris International, en voulant, à terme, arrêter son offre tabac (pour aller dans le sens d'un « *Smoke Free World* »), et ce, en ayant développé une alternative, une nouvelle offre qu'ils ne proposaient pas auparavant. Il faut comprendre brutale au sens où le produit sur lequel reposait l'entreprise (pétrole, tabac, gaz, etc.) doit être laissé complètement de côté, et ce en arrêtant progressivement les offres le

concernant, ce qui n'est pas le cas de l'évolution progressive. Les entreprises dans ce dernier cas peuvent maintenir leur identité (beauté dans le cas de l'Oréal). Nous verrons par la suite comment cette évolution « brutale » nécessite un dialogue d'autant plus important avec les actionnaires.

Il est important de souligner que ces deux modes de transition peuvent coexister et se combiner dans une entreprise, le choix entre l'une ou l'autre méthode appartient à la gouvernance. Des pressions externes mal appréciées ou déniées (incompatibilité sociale, environnementale, rejet de la license to operate, etc.) pourront contraindre d'opter pour l'évolution brutale.

Quelle que soit la méthode retenue, se posera la question de l'accompagnement de la transition, et c'est ici que le dialogue avec les parties prenantes est essentiel.

4.3 Règles de dialogue et d'accord entre les parties, une étape nécessaire pour partager la valeur

Toute transition vers la durabilité, qu'elle soit progressive ou brutale va nécessiter la mise en place d'un accompagnement, notamment en matière d'emploi. Et ce, tant au sein de l'entreprise comme le long de sa chaîne de valeur. C'est ce que nous nommons le **pacte social**.

En même temps, la solution brutale au sens premier du terme, qui reviendrait à fermer l'entreprise pour en recréer une nouvelle à côté, n'est pas une option. Il faut donc nécessairement assurer une transition progressive du projet, en recherchant un nouveau **pacte actionnarial**.

Autrement dit, le modèle d'entreprise peut avoir besoin d'un changement brutal, de 180 degrés, mais la transition est toujours progressive et se construit dans le dialogue et le consensus entre l'ensemble des parties prenantes.

En ce qui concerne le pacte actionnarial, il s'agit de résoudre le dilemme qui oppose résilience et rendement du capital. Il faut pour cela réaliser une modélisation dynamique du double projet (profit/utilité), en analysant :

- L'exposition aux risques de non-durabilité et son impact sur la valorisation de l'entreprise – dans une perspective moyen terme et long terme (et non à 3 ans comme on le fait actuellement)

- Exposition à des chocs externes : pandémie, crise climatique, sensibilité géopolitique, etc.
 - Risque de retournement de marché : évolution brutale des attentes clients, désintérêt des organismes de financement, etc.
 - Rupture de la *license to operate* : évolution de réglementation, rejet par la société civile, etc.
 - Modification, voire rupture, de la chaîne d'approvisionnement en raison de l'un des facteurs listés ci-dessus
-
- Les coûts (OPEX et CAPEX) de conversion à la durabilité et leurs impacts (à la baisse, du moins à court terme) sur l'EBIT et donc le ROE
 - Coût d'effacement des externalités environnementales : atteinte de la neutralité carbone, neutralité de la consommation en eau, mise en place d'une économie circulaire, etc.
 - Coût d'effacement des externalités sociales : redistribution de valeur dans la chaîne de valeurs en vue de garantir un travail et un salaire décent à tous les acteurs de cette chaîne, coût du contrôle et de l'accompagnement, etc.

Schématiquement, ces facteurs sont à rapprocher l'un de l'autre en croisant le niveau de risque et le ROE. Une fois déterminé le niveau de risque accepté par l'actionnaire, s'en déduira automatiquement le niveau de ROE correspondant que l'entreprise sera en mesure de restituer.

En ce qui concerne le pacte social, il s'agit de répondre au dilemme de la préservation de l'emploi, dilemme dans lequel il faut inclure les employés et la chaîne de valeur (fournisseurs et partenaires) ainsi que les pouvoirs publics. La discussion avec les pouvoirs publics est de fait essentiel pour aller dans le sens d'une co-régulation collective.

Ce dialogue à renforcer entre les instances dirigeantes et les interlocuteurs des pactes social et actionnarial, combiné à la nécessité de permettre l'expression des défenseurs de la mission et des systèmes impactés par les externalités négatives sociales et environnementales, démontrent le besoin de faire évoluer et rééquilibrer le modèle de gouvernance de l'entreprise autour de ces différentes sensibilités.

4.4 Règles de bonne gouvernance

La gouvernance de l'entreprise doit être adaptée afin d'assurer la prise en considération des attentes des parties prenantes les plus pertinentes pour l'entreprise et les conséquences stratégiques en termes d'objectifs visant la nature de l'offre, la maîtrise de l'empreinte et la gestion de la valeur, dans des conditions de loyauté pré-requises.

En effet, les organes de gouvernance de l'entreprise doivent se saisir de la durabilité du modèle, de la trajectoire de transformation voulue, des objectifs et des moyens conséquents pour proposer ce double pacte social et actionnarial qui permet d'atteindre l'équilibre entre revenu et utilité dans la durée, avec l'appui des parties prenantes.

Une telle transition représente une transformation profonde de la culture et de l'outil, qu'il s'agit de mener progressivement, sur un horizon de 3 à 5 ans et plus couramment sur un cycle décennal. C'est une évolution structurelle qui devra être planifiée entre trouvant une articulation entre des *quick wins* – pour donner régulièrement des gages d'avancée concrets de la transformation – et des actions profondément structurantes à moyen long terme, passant par des « renoncements », des innovations, des alliances et des objectifs révisés. Tout ce mouvement de transition doit s'accompagner par l'évolution des mentalités et de la culture d'entreprise (accompagnement au changement), avec un effort important à réaliser sur la formation et les modes organisationnels pour dépasser les résistances (cognitives, structurelles, etc.) qui s'opposent à la transformation et faire de la compréhension des enjeux et des attentes externes un levier d'adaptation systémique.

La gouvernance de l'entreprise doit être prête à accompagner ce changement de mentalité et d'orientation, à deux niveaux :

- **Traduire dans les modalités de pilotage le double projet de l'entreprise.** En d'autres termes, sortir de la vision monodimensionnelle – in fine financière – de la gestion de l'entreprise et enrichir les tableaux de bord et outils de pilotages d'indicateurs traduisant la performance dans l'accomplissement de la mission de l'entreprise, tout autant que ses externalités négatives principales.

Ces modalités de pilotage « étendues » doivent être intégrées dans tous les pans de l'entreprise – tout comme les indicateurs financiers irriguent aujourd'hui chaque métier et composantes de l'entreprise et en constitue son langage commun.

- ▶ **Rééquilibrer l'expression des priorités autour du double projet** : il s'agit à la fois de faire incarner la mission de l'entreprise dans les différentes instances dirigeantes (Conseil d'administration, Comité exécutif...) et conférer à son représentant une capacité d'influence réelle à même de peser sur les arbitrages stratégiques qui ne manqueront pas d'intervenir entre les deux versants du double projet ; mais aussi de « cascader » le double projet dans toute l'organisation, d'une part en favorisant son appropriation par les collaborateurs via des mesures de formation et de communication appropriées, d'autre part en développant l'aptitude des différents métiers et *business units* d'intégrer la mission dans la conduite de leurs opérations, notamment en désignant des « défenseurs » de la mission à chaque niveau de l'organisation ; enfin, d'ouvrir les portes de l'organisation à des représentants externes à même d'exprimer des sensibilités différentes ou de porter la voix des systèmes impactés par les externalités négatives de l'entreprise, via des comités de parties prenantes ou de mission, comme le suggère la loi PACTE. Ces comités devront à la fois disposer de la liberté de parole pour challenger en profondeur la trajectoire de durabilité de l'entreprise, mais aussi être en mesure d'interpeller les instances dirigeantes de l'entreprise.

La modélisation de l'offre durable de l'entreprise et sa mesure, fondée sur la corrélation dynamique avec les ODD, autour d'indicateurs de résultats significatifs, permettent désormais de caractériser « la réalité durable » d'un modèle d'entreprise et à la gouvernance et aux parties prenantes d'en tirer les conséquences. La finalité est bien de réussir désormais la corrélation entre la création de valeur par les entreprises, demandée par une population mondiale croissante et en quête de bien-être matériel, et la capacité de la planète et de nos sociétés à supporter ce processus dans une logique de long terme et patrimoniale qui garantisse la pérennité globale, de façon consensuelle. Le modèle durable est bien le modèle de l'entreprise du 21^e siècle confrontée à ce dilemme de compatibilité [croissance/bien commun] et qui se joue probablement dans la décennie qui vient, au niveau macro-économique mais aussi micro-économique. Toutes les entreprises ont une mission de durabilité à assumer !

PRÉSENTATION DES CONTRIBUTEURS À L'ÉTUDE

L'Académie Durable Internationale

L'ADI est une communauté d'experts qui veulent faire émerger un modèle de management de l'entreprise au service de la durabilité et d'une économie responsable. C'est un think tank qui a une fonction de recherche et d'échange sur l'économie responsable, contribuant à l'élévation des compétences théoriques et opérationnelle des acteurs économiques, via EcoLearn. ADI a pour ambition d'apporter une contribution aux questions de fond d'une économie de marche tournée vers la durabilité, en lien avec les acteurs publics et privés.

L'Académie regroupe un club d'experts animé par EcoLearn, qui sollicite les acteurs compétents sur ses travaux pour valider les orientations et améliorer les contenus de formation. ADI tient une réunion annuelle sous la forme d'un colloque de recherche internationale et remet un prix à une contribution scientifique majeure. Elle apporte aux membres adhérents une information régulière sur les questions de l'économie responsable et durable et s'exprime dans le débat public sur des sujets d'économie responsable et durable, à travers des positions (mais sans engager ses membres).

EcoLearn, une entreprise à mission

EcoLearn est une edutech d'excellence qui accompagne la montée en compétences des professionnels d'entreprise dans leur transformation vers la durabilité. Elle propose des formations professionnelles au service de la transition durable des entreprises et des carrières. La mission d'EcoLearn est de développer les compétences des acteurs économiques pour qu'ils instaurent au sein des entreprises les démarches de durabilité et d'engagement sociétal les plus à mêmes de favoriser une croissance conforme aux Objectifs du Développement Durable.



Patrick d'Humières

Après des années passées à bâtir la RSE dans les directions d'entreprise, le conseil et les organisations internationales, Patrick d'Humières est aujourd'hui enseignant à Sciences-Po et CentraleSupélec Exed dans « les business model durables ». Fondateur de l'Académie Durable Internationale et intervenant régulier dans des conférences grand public sur la RSE, il est également l'auteur d'ouvrages comme « La nature politique de l'entrepreneur », « Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ? » et « Les pionniers de l'entreprise responsable ».

Arnaud Hermann

Arnaud a consacré toute sa carrière à la RSE. D'abord en tant que consultant chez EY pendant 10 ans, en charge du secteur B2C ; puis ces sept dernières années à la tête de la Direction RSE du Groupe Accor, rattaché au PDG. Il intervient régulièrement à HEC, CentraleSupélec et Sciences-Po sur la mise en œuvre d'une démarche de développement durable dans l'entreprise. Il siège également aux conseils d'administration de différentes organisations œuvrant pour la transformation durable de la société : Insetting Platform Initiative, Pour une Agriculture du Vivant, Energy Observer, etc.

Compétences pour
l'Entreprise Durable

EcoLearn



Académie Durable
Internationale

EcoLearn® I SAS au capital de 10 000€

Siret : 88091698600024 - 880 916 986 R.C.S. Paris I Code APE : 7022Z

8 rue de Crussol 75011 Paris I Site : ecolearn.com

E-mail : hello@ecolearn.com I Tél : +33 (0)6.48.55.33.57