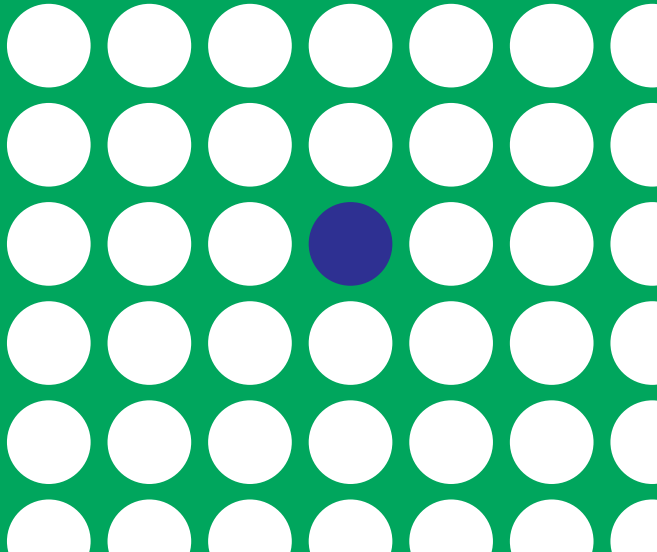


Quelle organisation de la RSE au regard des nouveaux enjeux de durabilité pour les entreprises ?

Juin 2024



RECTO

VERSO

L'autre vision du conseil

Quelle organisation de la RSE au regard des nouveaux enjeux de durabilité pour les entreprises ?

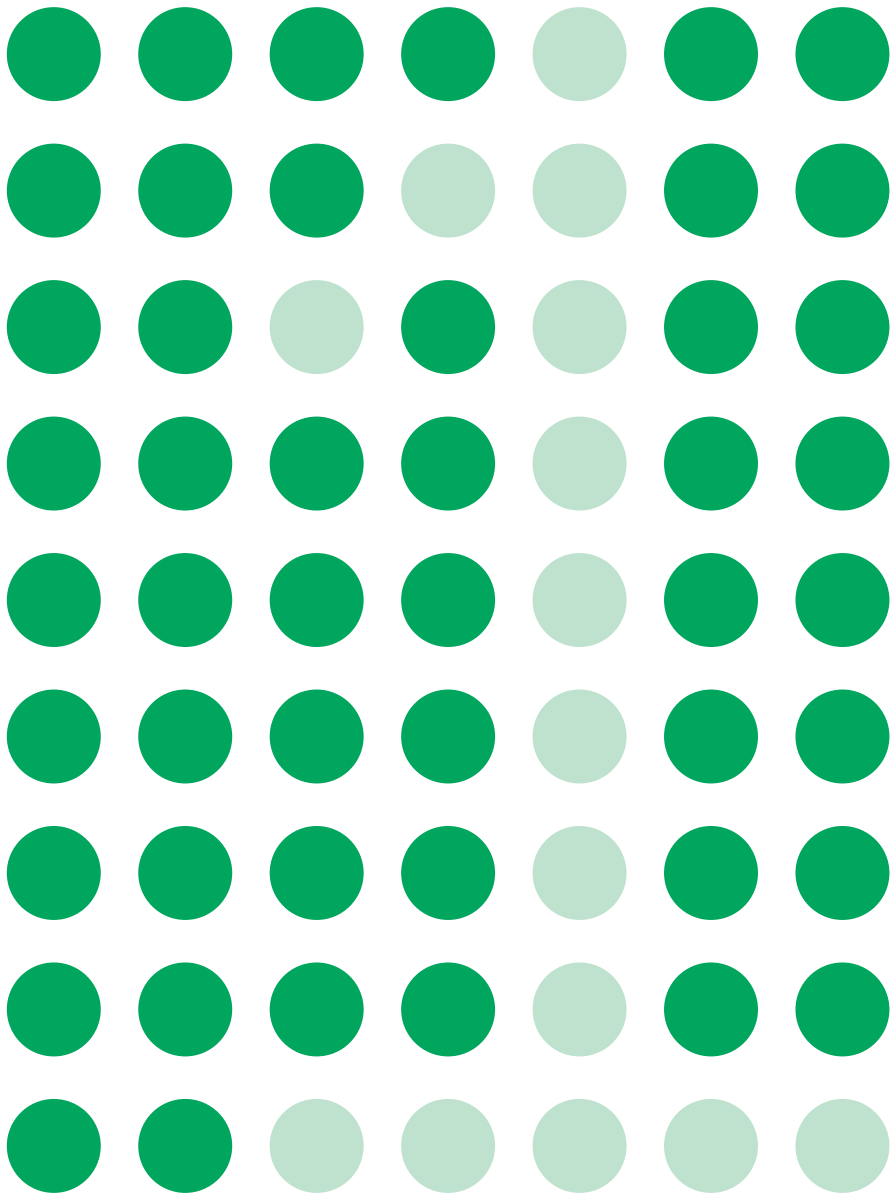


TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Juin 2024

● Introduction

Les entreprises font aujourd'hui face à des contraintes inévitables d'intégration des enjeux de durabilité dans leur stratégie. Cette tendance, très fortement accentuée par la nouvelle directive Européenne CSRD, pose des défis inédits en matière d'organisation de la RSE. Si cela s'inscrit dans un mouvement plus long de professionnalisation de la RSE, cette nouvelle obligation de reporting extra-financier marque toutefois un changement fondamental dans la façon dont les entreprises sont invitées à se saisir des enjeux sociaux et environnementaux. Elle remet ainsi en question l'organisation de la fonction RSE, et notamment le rôle « traditionnel » des directions dédiées RSE : dans quelle mesure celles-ci sont-elles en capacité de conduire le pilotage des plans d'action nécessaires à la réduction de l'impact des activités de production de l'entreprise ? À quelle direction confier les efforts de transformation durable des produits et services conçus par l'entreprise ? Quelles équipes doivent gérer le traçage, le traitement et l'interprétation de la donnée relative à son impact ? ●



La RSE occupe
une place
de plus en plus
stratégique
au sein des
organisations

- Entre les années 1970 – où l’entreprise est confrontée à de premiers mouvements contestataires et fait face à une première vague de régulation¹ – et 2024, année de mise en application de la CSRD, la RSE s’est vue attribuée un rôle de plus en plus stratégique. Sa place dans l’organisation, mais aussi la nature même de ses compétences se sont enrichies au fil du temps. Ces évolutions répondent à des injonctions croissantes, de la part de la société civile, de transparence sur les activités conduites et de maîtrise de leur impact.

Se construit depuis les années 2000 un nouveau paradigme d’un capitalisme durable qui vise à concilier performance des entreprises, transition environnementale et justice sociale. Dans ce cadre, les entreprises occupent une place nouvelle au sein de la société, en objectivant et en orientant positivement l’impact, inévitable, de leur activité². Cette nouvelle vision de l’entreprise, plus politique³, a été entérinée par la loi Pacte de 2019, qui, à travers la modification du code civil, invite les actionnaires à prendre en compte les conséquences négatives de leur activité sur leurs parties prenantes (pollution, consom-

.....

1. Acquier, A. & Aggeri, F. (2007). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. » *Revue française de gestion*, n°180, p. 131-157 – Cette nouvelle ère est marquée par la publication de « Unsafe at Any Speed » en 1965 par Ralph Nader, qui met violemment en cause les pratiques des constructeurs automobiles (en particulier *General Motors*) et leur acharnement à éviter l’introduction de normes de sécurité dans leurs produits (p. 19)

2. Entretien Eric Delannoy dans *Forbes* (2019). « Le Capitalisme Doit Changer Pour Survivre », par Luc Bretones

3. Demurger, P. (2019). « L’entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus. » *Éditions de l’Aube*.

mations excessives de ressources, inégalités...); et qui invite, à travers le concept juridique de mission, à mettre les capacités d'innovation des entreprises au service même des transitions sociale et environnementale⁴. ● ● ●

.....

4. Segrestin, B., & Levillain, K. (2018). « La mission de l'entreprise responsable : Principes et normes de gestion », *Presses des Mines*

Ces évolutions
répondent
à des injonctions
croissantes, de la part
de la société civile,
de transparence sur
les activités conduites
et de maîtrise
de leur impact.



RSE, Durabilité, CSRD: comment s'y retrouver? ●

«Faire la transparence sur des aspects tels que leur impact environnemental, social et sur les droits de l'homme dans leurs opérations et la chaîne de valeur de leur production»

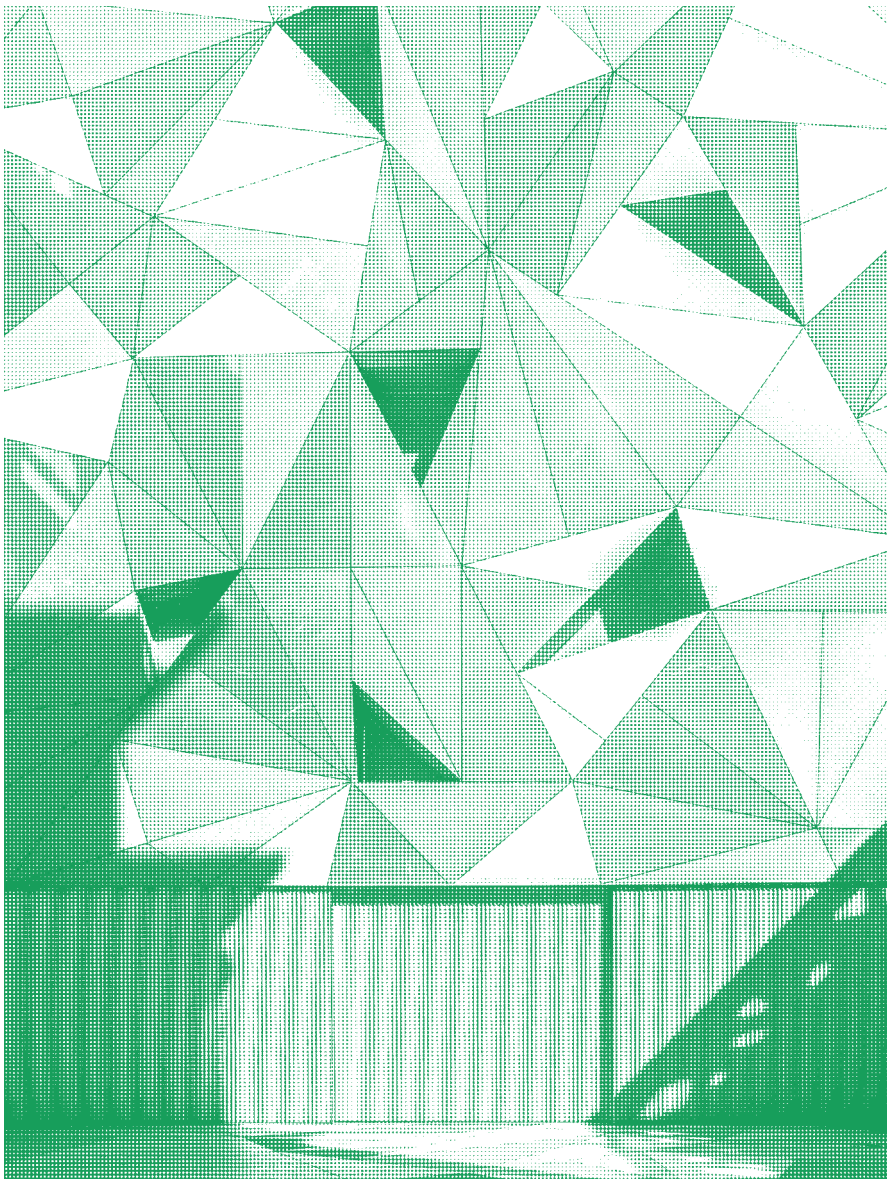
- Qu'est-ce que la CSRD?

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Directive sur la Responsabilité Sociale des Entreprises) est une directive de l'Union Européenne exigeant un «rapport de durabilité» visant à remplacer, renforcer et standardiser les obligations actuelles de reporting extra-financier⁵. La CSRD demande aux entreprises d'évaluer les impacts, positifs ou négatifs, de leurs activités et leurs interactions avec les parties prenantes, notamment à travers l'exercice de double matérialité. Mise en application en 2024, elle impose aux entreprises européennes⁶ de faire la transparence sur des aspects tels que leur impact environnemental, social et sur les droits de l'homme dans leurs opérations et la chaîne de valeur de leur production, au regard de normes de durabilité (ESRS [European Sustainability Reporting Standards]). ●

.....

5. Elle remplace à ce titre la DPEF (Déclaration annuelle de performance extra-financière), en étendant le périmètre des entreprises concernées et en exigeant de fournir des informations davantage prédéfinies et plus nombreuses

6. La CSRD concerne toutes les sociétés cotées sur le marché Européen (PME incluses), les entreprises au-dessus de 2 des 3 seuils suivants: 250 salariés – 40 M € de CA – 20 M € de bilan, et les entreprises non-européennes dont les filiales font plus de 150 M € de CA dans l'UE



● Qu'entend-on par RSE et que recouvre-t-elle dans le cadre de la CSRD ?

La RSE désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes⁷, qu'elles soient d'ailleurs en lien ou non avec leur activité. Aujourd'hui, la notion se voit complétée par celle de «durabilité» (*sustainability*): la durabilité prend en compte les aspects de la RSE qui se focalisent sur les conséquences de l'activité propre à l'entreprise, quand la RSE est plus large car elle regroupe un ensemble d'actions en faveur de l'intérêt commun, incluant les aspects de durabilité. Le concept de durabilité invite à regarder tous les impacts potentiellement positifs ou négatifs de l'entreprise sur les différentes dimensions de la société, selon une classification donnée. Typiquement, la CSRD découpe les enjeux de durabilité E, S, G en plusieurs grands sujets, a priori communs à toutes les entreprises:

«La durabilité prend en compte les aspects de la RSE qui se focalisent sur les conséquences de l'activité propre à l'entreprise, quand la RSE est plus large car elle regroupe un ensemble d'actions en faveur de l'intérêt commun, incluant les aspects de durabilité.»

.....

7. Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions, Responsabilité sociale des entreprises : Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014

Environnemental	Social	Gouvernance
Changement climatique	Collaborateurs	Conduite des affaires
Pollution	Travailleurs de la chaîne de valeur	
Eau et ressources marines	Communautés affectées	
Biodiversité et écosystèmes	Consommateurs et utilisateurs finaux	
Utilisation des ressources et économie circulaire		

À travers l'exercice de double matérialité requis par la CSRD, l'entreprise doit alors évaluer l'importance de chacun de ces sujets de durabilité (et donc l'obligation d'en faire le *reporting*⁸). Elle doit ensuite produire des plans d'action qui visent à réduire les impacts négatifs de ces activités. Or, ces plans

.....

8. Selon deux types de matérialité :

1) la matérialité financière, qui correspond à une vision *Outside-In*: comment ces sujets impactent-ils la rentabilité de l'entreprise ou sa capacité à rester viable ? Ces informations visent à nourrir les stratégies de l'entreprise.

2) la matérialité socio-environnementale (dite également matérialité d'impact) qui, elle, prend en compte une vision *Inside-Out*: comment l'activité actuelle de l'entreprise impacte-t-elle les parties (vivantes, non-vivantes) avec lesquelles elle interagit ?

concernent souvent l'activité même de l'entreprise, et doivent être portés par les métiers eux-mêmes. Ils réinterrogent les modèles d'affaires, consistent à reconcevoir des gammes de produits, ou les modes de production de l'entreprise. ●

● Illustration dans le monde agroalimentaire

Une entreprise de l'agroalimentaire peut décrire, dans son plan d'action sur le sujet « Environnemental – Changement climatique », une stratégie de décarbonation, qui peut concerner plusieurs aspects de son activité :

- 1. La composition de ses produits**, en concevant des produits à base de lait végétal plutôt que de lait de vache, qui conservent néanmoins les mêmes qualités nutritionnelles.
- 2. L'efficacité énergétique** de ses procédés de production.
- 3. L'emballage de ses produits**, en réduisant leur volume et leur poids et ainsi l'empreinte carbone de leur acheminement, tout en assurant leur protection. ●

● Illustration dans le domaine du BTP

Une entreprise du BTP peut décrire, dans son plan d'action sur le sujet « Social – Collaborateurs » la façon dont elle assure la sécurité de tous ses travailleurs. Elle peut faire référence à des normes sectorielles existantes ou bien évoquer des efforts sur des « sous-sujets » qui requièrent une adaptation ou une évolution de son métier. Par exemple, Léon Grosse a identifié un sous-sujet de durabilité inédit, celui de la pénibilité des chantiers liée au changement climatique, qui fait naître des conditions de travail sous de grandes chaleurs. ● ● ●

Comment la fonction RSE et son organisation ont-elles évolué au cours du temps ? ●

- Comment les organisations de la RSE ont-elles évolué au cours du temps ?

Historiquement, la position de la RSE au sein d'une organisation dépend largement des pratiques sectorielles, mais aussi de l'histoire et de la culture de l'entreprise. Les compétences des équipes RSE et leurs interactions avec les autres fonctions de l'organisation (stratégiques, RH, métiers, etc.) varient donc considérablement d'un secteur et d'une entreprise à l'autre.

La taille, notamment, est un déterminant fort de l'organisation de la RSE : chez les plus petites entreprises (TPE-PME), la RSE est plus ou moins structurée ; elle s'incarne souvent dans un cadre dirigeant qui se sent concerné par la durabilité. Pour ces entreprises, la question de l'organisation de la RSE se pose néanmoins, du fait d'un mouvement général de préoccupation grandissante autour des enjeux sociaux et environnementaux.

Chez les ETI et les grandes entreprises, il existe des grandes tendances du rôle joué par la fonction RSE au sein des entreprises, qui traduisent des évolutions de représentation de la responsabilité (ou de la durabilité) elle-même :

- Les premières initiatives relevant de la RSE ont émergé au sein des entreprises à partir des années 70. À cette époque dominée par l'idée selon laquelle la seule responsabilité d'une entreprise est de maximiser ses profits (Friedman, 1970⁹), les

.....

9. « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits ». In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg

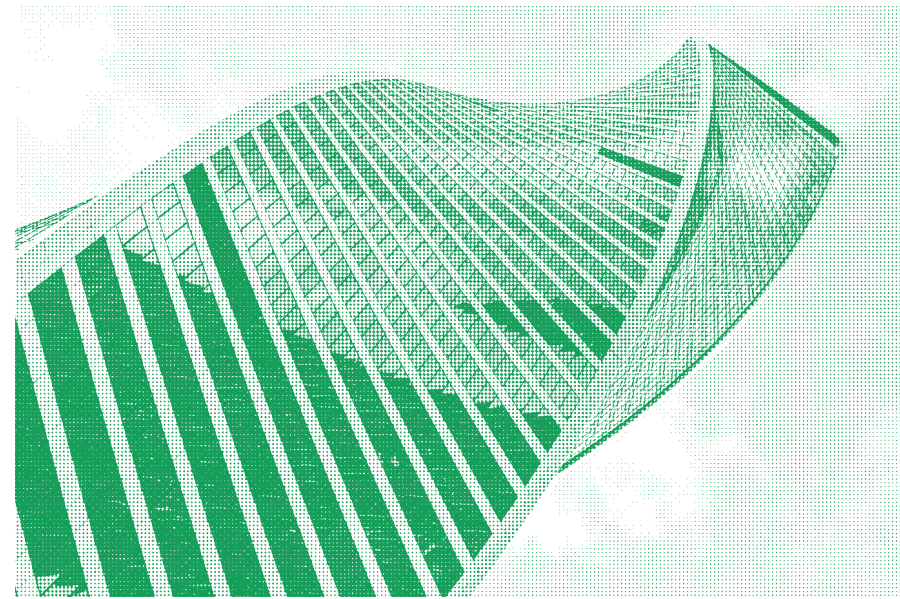
actions RSE étaient souvent des initiatives secondaires, distinctes de l'activité principale de l'entreprise, soit à la main du dirigeant, soit au travers d'initiatives individuelles valorisées par l'entreprise. Par exemple, des engagements de financement pour des initiatives extérieures à l'entreprise. Elles se traduisaient ainsi par l'existence d'équipes travaillant « à côté » des fonctions métiers, sans réelle mise en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, voire dans des structures de fondations détachées juridiquement de la société commerciale.

◦ À partir des années 80-90, les entreprises ont progressivement réalisé qu'il était essentiel d'intégrer les intérêts de toutes leurs parties prenantes à leur stratégie, afin d'assurer leur pérennité et d'augmenter leur performance (Freeman, 1984¹⁰). En conséquence, les fonctions RSE ont vu leurs compétences croître au sein de départements dédiés. Elles mobilisent alors des outils d'analyse et de communication qui visent précisément à faire le lien entre les attentes des parties prenantes et les métiers de l'entreprise. Cette approche a notamment donné lieu à la généralisation des premières matrices de matérialité « simple », identifiant les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance considérés comme critiques, par les parties prenantes, pour le développement de l'entreprise.

◦ Par la suite, le rôle stratégique de la RSE s'est intensifié et normalisé, avec la publication en 2010 de l'ISO 26000 et en 2015 des Objectifs de Développement Durable (ODD) par l'ONU. Le reporting extra-financier, à travers la construction et la présentation des indicateurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), désormais encadré par des normes dédiées, devient un exercice inévitable pour toutes les entreprises. En 2014, une obligation de Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), issue de la *Non Financial Reporting Directive* de la Commission Européenne, poursuit déjà l'objec-

.....

10. Freeman, E. R. (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Boston



tif de contribuer à l'évaluation, au suivi et à la gestion des performances des entreprises et de leurs incidences sur la société. On assiste alors à une montée en compétence des métiers de la direction RSE, notamment en matière de pilotage de l'impact, avec la publication d'un rapport « RSE » qui vient compléter le rapport annuel. Paradoxalement, à partir du moment où la RSE a basculé dans le champ réglementaire, est apparu le « *washing* » : le détournement de la notion de RSE par des entreprises plus soucieuses de remplir favorablement leur DPEF plutôt que de se construire un vrai positionnement responsable.

◦ En France, la Loi Pacte de 2019 a introduit la notion de raison d'être et la qualité de Société à Mission. L'entreprise à mission se fonde sur la reconnaissance de la capacité des entreprises, à travers leurs dynamiques d'innovation, de concevoir des usages sociétaux souhaitables. Elle met la RSE au cœur de son modèle d'affaire. La mission répond alors au besoin d'encadrer la res-

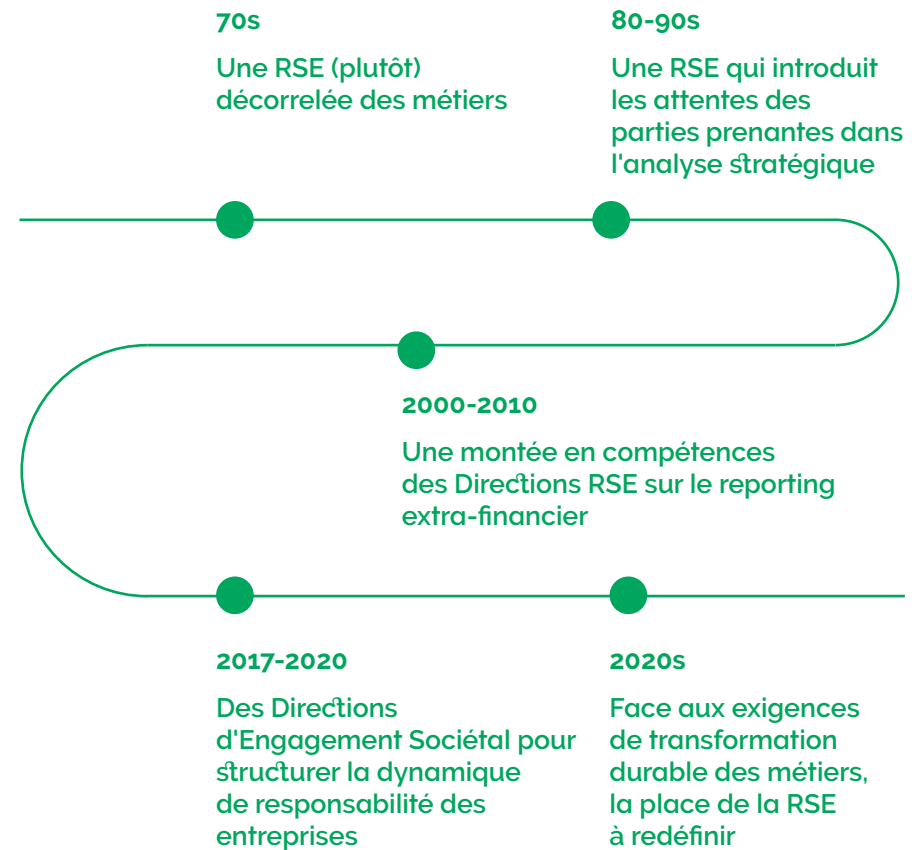
responsabilité des entreprises vis-à-vis du futur qu'elles contribuent à façonner, en invitant à une forme de transparence sur les interactions qu'elles entretiendront, à l'avenir, avec leur écosystème. Ce mouvement a invité les entreprises (détenant la qualité de société à mission ou non) à structurer leurs promesses vis-à-vis de la société. La RSE s'est alors teintée de ces réflexions, à travers la création de direction d'« Engagement Sociétal », comme c'est le cas chez BNP Paribas et la SNCF. Dans ce cas, la direction RSE, qui conçoit des actions RSE, peut être intégrée à la direction de l'Engagement. Ces actions RSE viennent compléter des angles morts de la stratégie d'engagement, ou bien sont mises en cohérence au regard de cette stratégie, pour nourrir l'engagement.

○ Aujourd'hui, avec l'exercice de double matérialité requis par la CSRD, l'entreprise est contrainte de rendre transparente la façon dont elle impacte son environnement et les parties qui le composent. Cette obligation de reporting normé à des fins de comparabilité, dont le volet environnemental est particulièrement détaillé, met les entreprises face à la criticité des limites planétaires et du rythme de changement climatique. Elle les invite, lorsqu'elles ont un impact négatif significatif sur des sujets de durabilité, à opérer des changements profonds de leur activité. Mais ce nouveau paradigme, qui invite à conjuguer réflexions stratégiques et pilotage de l'impact, requiert un outillage data et organisationnel inédit, qu'il faut encore concevoir. Avec cette tendance, la notion de durabilité ou d'impact se substitue à celle de responsabilité, et l'on parle ainsi maintenant de *Chief Impact Officer* ou de *Chief Sustainability Officer* (CSO).

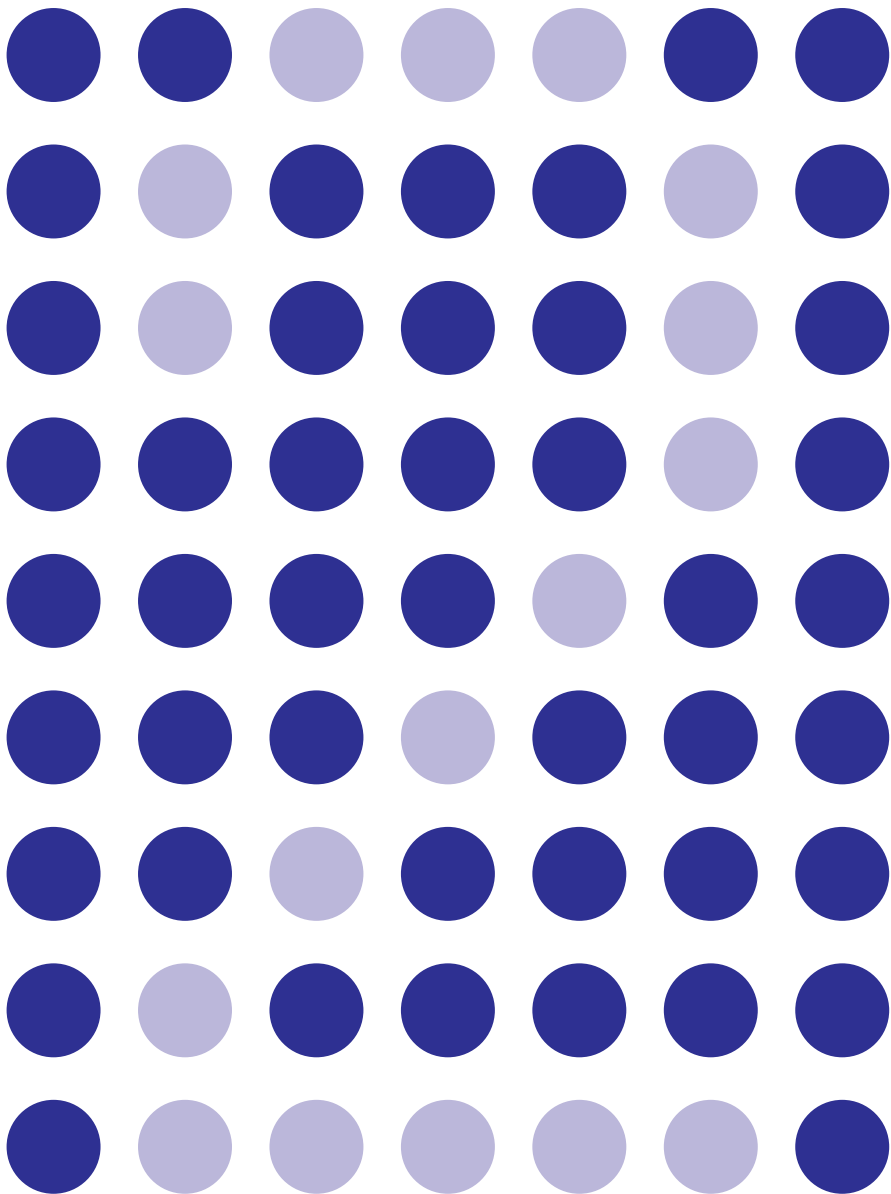
En conséquence de cette évolution continue de la fonction RSE, les postes actuels de Directeur RSE, *Impact*, *Sustainability* sont considérés comme clés au sein des entreprises¹¹. D'un point

.....

11. « Bilan, Pourquoi le CSO est devenu un poste clé au sein de l'entreprise? », publié le 28 mars 2023



de vue organisationnel, la fonction elle-même est pensée de façon transversal. D'une part, elle doit s'exercer en collaboration avec les autres directions des entreprises afin de piloter les transformations métiers nécessaires des stratégies de durabilité; d'autre part, elle doit se retrouver à différents niveaux de l'entreprise, en identifiant et s'appuyant sur des référents dans des filiales et structures opérationnelles. ○ ○ ○



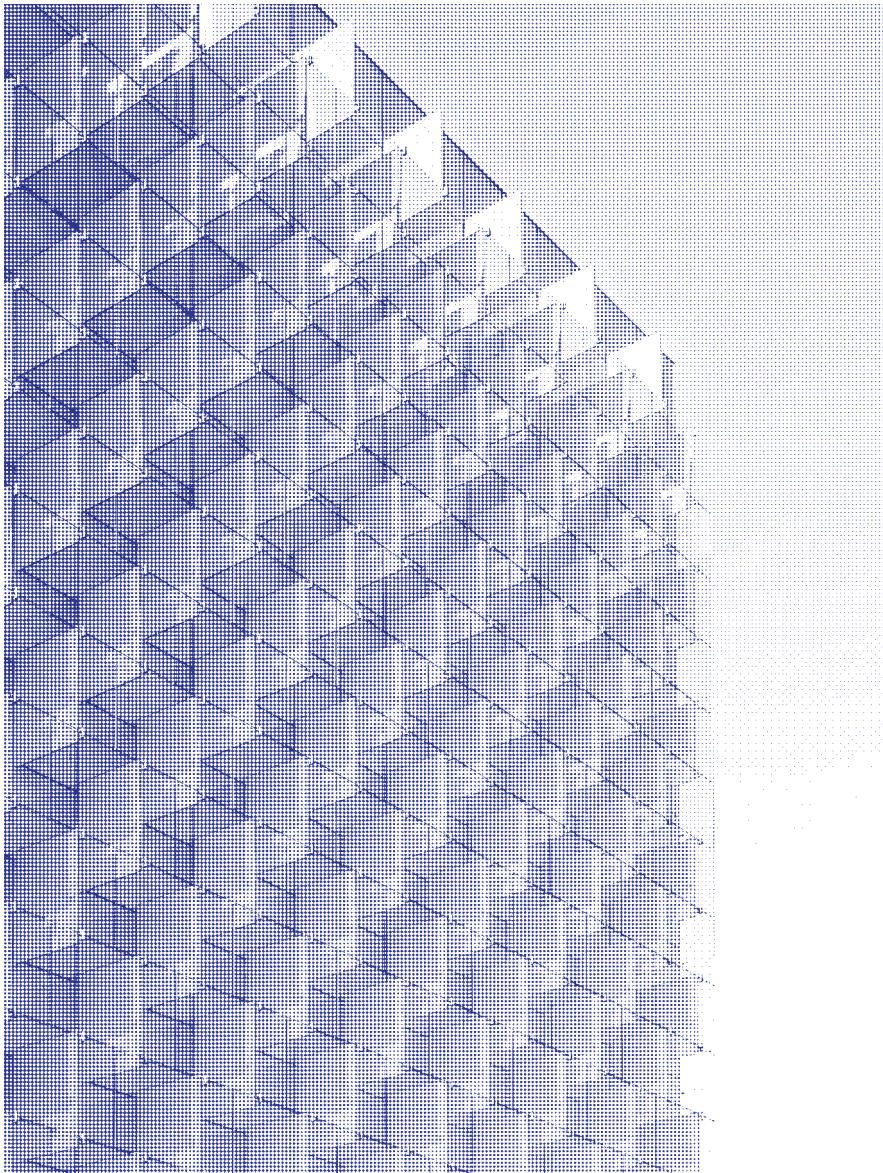
Quel modèle d'organisation de la RSE pour mon entreprise ?

Comment définir l'organisation de la Direction RSE au sein de son entreprise? ●

Dans ce contexte d'exigence toujours plus forte de visibilité des impacts et de responsabilité de l'entreprise sur son environnement au sens large et sur ses parties prenantes, les dirigeants doivent définir la place que la direction RSE doit prendre au sein de leur organisation ainsi que les modalités opérationnelles de diffusion de la stratégie RSE, quelle que soit la taille de leur entreprise.

- Comment définir l'organisation de la Direction RSE au sein de son entreprise?

La première étape consiste à identifier l'enjeu/la motivation principale qui pousse l'entreprise à questionner l'organisation de son département RSE, notamment l'importance de la RSE dans la conduite des affaires. Cela conditionnera à la fois son rattachement hiérarchique et sa capacité d'influence transversale. Ensuite, l'objectif est de cerner plus précisément les spécificités culturelles et organisationnelles existant au sein de l'entreprise. Ces deux étapes permettent finalement de structurer la direction RSE, c'est-à-dire de définir le schéma de rattachement ainsi que les modalités organisationnelles. ●



- Quel enjeu motive mon besoin d'organisation de la RSE ?

Il s'agit tout d'abord de comprendre la motivation stratégique clé derrière le besoin d'organisation ou de réorganisation de la RSE dans mon entreprise.

Le niveau d'enjeu et donc le positionnement stratégique de la RSE peut s'analyser selon deux dimensions non exclusives :

1. Le niveau d'exposition propre à mon secteur d'activité en matière de RSE / Durabilité :

- Le niveau d'attente des parties prenantes peut fortement varier en fonction du secteur et de son impact (ou la perception de celui-ci) sur l'environnement ou le social. Le secteur de l'énergie fossile est au cœur des transitions environnementales alors que les attentes seront moindres par exemple pour le secteur du luxe.
- De même, les acteurs de l'industrie bancaire sont très critiqués pour leur financement de projets et d'industries polluantes. Elles sont ainsi largement appelées à inventer les modalités d'une finance durable. Les banques doivent obligatoirement communiquer de façon lisible et cohérente sur les efforts de durabilité menés, et participer au lobbying en faveur d'une finance verte.
- Il ne s'agit pas ici uniquement d'une question d'image du secteur mais en quoi la planète ou la société induira une évolution forte de celui-ci. Par exemple dans l'agroalimentaire, l'impact carbone élevé de la filière laitière invite à reconcevoir la gamme de ses produits laitiers, afin d'intégrer une part croissante de produits dont la formule repose sur des ingrédients végétaux.
- Plus ce niveau d'exposition sera important, plus une évolution de mon modèle d'affaire, de mon modèle opérationnel et / ou de ma gouvernance sera nécessaire.

2. L'ambition d'impact en matière de RSE/ Durabilité:

◦ Les dirigeants peuvent aussi choisir, par conviction, de mener des chantiers de transformation de leurs activités pour développer leur impact environnemental ou sociétal au-delà des exigences réglementaires ou des attentes des parties prenantes.

◦ D'autres entreprises ont également mis en place des systèmes de dividende sociétal qui traduisent une ambition de financement d'enjeux RSE qui dépassent leurs propres frontières. En 2023, le *Crédit Mutuel* a annoncé reverser chaque année 15% de son résultat (soit de l'ordre de 500 M€ par an) à des projets de transformation environnementale et solidaire¹. La *MAIF* a elle aussi annoncé la création d'un dividende «écologique», grâce auquel 10% de ses bénéfices annuels seront alloués à des projets de solidarité climatique et de régénération de la biodiversité².

◦ L'exemple de *Michelin* illustre aussi la possibilité pour une entreprise de porter des ambitions d'impact particulièrement audacieuses : en avril 2024, le groupe a annoncé la mise en place d'un « salaire décent » pour tous ses salariés dans le monde. En moyenne, il représentera 1,5 à 3 fois le salaire minimum du pays concerné.³

◦ Nous pouvons aussi citer *Zeiss*, qui, détenue par une fondation actionnaire, spécialisée dans la conception de produits d'optiques de pointe, ne sera pas nécessairement invitée, par ses parties prenantes, à modifier son business model face aux enjeux ESG. En revanche, elle se fixe comme ambition de repenser ses procédés de production de façon à les rendre plus

1. *La Croix*, Le Crédit mutuel crée un « dividende sociétal », publié le 5 janvier 2023

2. Site de la *MAIF*, « *MAIF* crée le dividende écologique pour reverser chaque année une partie de ses bénéfices à la planète », publié le 5 janvier 2023

3. < Novethic, Salaire décent : *Michelin* relance le débat sur la rémunération juste en entreprise », publié le 23 avril 2024

efficaces d'un point de vue énergétique, ce qui peut requérir des changements organisationnels importants.

◦ Un autre exemple concerne les sociétés de conseil dont certaines comme *Tenzing* font le choix de devenir société à mission pour développer leur impact sociétal notamment en accompagnant leur client sur leur transformation responsable.

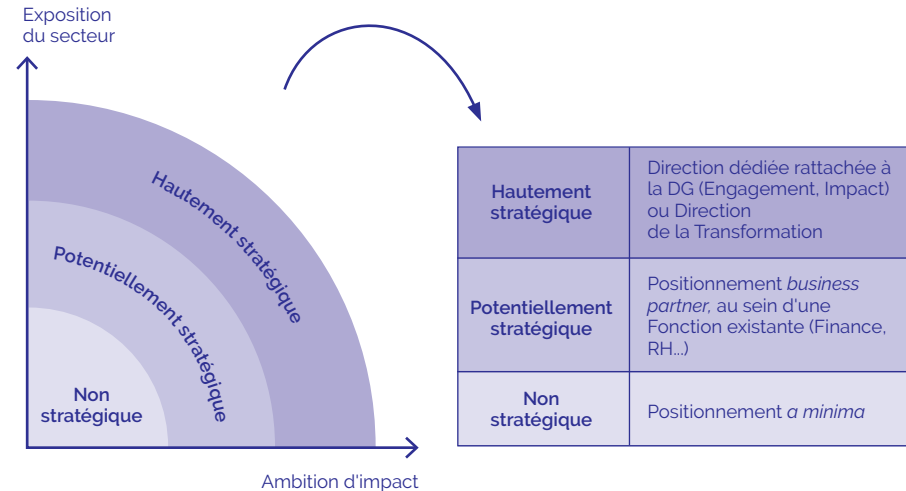
◦ Plus l'ambition d'impact est élevée et plus une évolution de mon modèle d'affaire, de mon modèle opérationnel et/ou de ma gouvernance sera nécessaire. ● ● ●



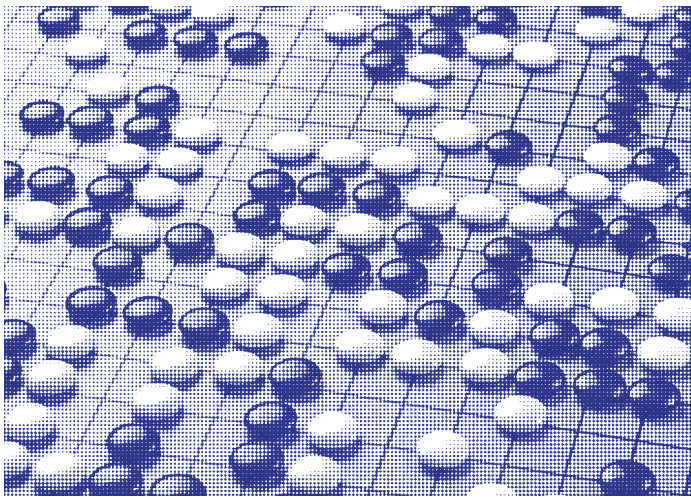
Quels modèles organisationnels possibles ? ●

- Quelles recommandations organisationnelles en fonction de l'exposition de mon secteur et de mon ambition d'impact en matière RSE ?

Le positionnement de la Fonction RSE pourrait s'analyser au regard du schéma suivant :



Si les dimensions « Exposition du secteur » et « Ambition d'Impact » en matière de durabilité sont toutes les deux faibles, alors je peux maintenir une Fonction RSE support, éventuellement rattachée à une autre direction support. Le principal enjeu sera de répondre aux exigences de reporting de la CSRD.



Si l'entreprise est sur un niveau potentiellement stratégique, soit du fait d'une exposition intermédiaire de son secteur et/ou d'une ambition d'impact réelle, alors elle positionnera la RSE dans une logique « business partner » avec une influence sur la gouvernance et les prises de décision, sans être au cœur de la transformation et du modèle d'affaire de l'entreprise. La Fonction RSE aura un rôle de coordination important pour faciliter la collaboration entre différents départements (finance, ressources humaines, opérations, etc.) et assurer que les initiatives RSE sont intégrées de manière cohérente à travers l'ensemble de l'organisation.

Si l'enjeu est stratégique, que ce soit pour une raison d'exposition ou d'ambition d'impact, cela impliquera un enjeu de transformation élevé pour l'entreprise sur une ou plusieurs des composantes suivantes: le modèle d'affaire, le modèle opérationnel et la gouvernance. L'impact sera au cœur du business. La Direction RSE peut dans ce cas être positionnée directement au sein de la Direction de la Transformation ou

« L'avantage d'une telle organisation réside dans l'absence de contradictions entre les attentes financières, sociales et environnementales qui pèsent sur les équipes métiers de l'entreprise. »

d'une nouvelle Direction dédiée rattachée à la DG. Nous pouvons prendre ici l'exemple de Danone, où siège au Comex un Directeur Général « Durabilité et Développement Stratégique »; chez Bel, la création d'un poste de *Chief Impact Officer* dont le périmètre de responsabilité recouvre les fonctions financières et de reporting extra-financier traduit aussi cette intégration RSE et métiers. L'avantage d'une telle organisation réside dans l'absence de contradictions entre les attentes financières, sociales et environnementales qui pèsent sur les équipes métiers de l'entreprise. Par ailleurs, cette intégration des dimensions RSE et Métiers/Finance facilite l'innovation, en dédiant des budgets R&D à la conception de gammes de produits plus responsables. ● ● ●

Des tendances de fond : une formalisation croissante des stratégies de durabilité, et un rapprochement de la RSE et de la Finance ●

- Le rapprochement des fonctions RSE et Finance et des nouveaux postes de *Sustainability Chief Financial Officer*

Même pour les entreprises dont le modèle d'affaires n'est pas amené à évoluer, la tendance, générée par la CSRD, consiste à se tourner vers un modèle où l'on intègre les fonctions RSE et Finance. En effet, au travers des ESRS, la CSRD impose des normes de comptabilisation des impacts financiers mais aussi d'impact, qui appellent le développement des compétences de *reporting* extra-financier. On voit même apparaître des postes de *Sustainability Chief Financial Officer*, dont l'objectif est de transposer les méthodes de gestion et de comptabilité conventionnelles (audit, analyse, *reporting*, contrôle de gestion) à la gestion extra-financière⁴. En effet, il est attendu à ce que les chiffres constituent le socle de l'analyse d'impact, et à ce titre, un *reporting* qui s'appuie sur des données fiables, qu'il faut consolider. Ce métier est encore relativement nouveau, il est amené à se développer sur les prochaines années. ●

.....
4. Livre Blanc *Birdeo* (2022). «Créer un *business model* durable pour plus d'impact»

- La montée en puissance des postes d'analystes ESG / Durabilité

Il est également prévu que le rôle de la data et des compétences associées à sa structuration, prennent une importance grandissante dans les années à venir. Ainsi, des postes de *Sustainability data & IA analyst*, dont le rôle est de définir les données à collecter et leurs sources, d'automatiser la collecte et d'analyser les données, commencent à se faire plus nombreux⁵. Ils ont la charge d'assurer la pré-configuration des systèmes d'information afin de faciliter et fiabiliser les données ESG, dans un objectif d'aide à la décision en interne et de transparence des informations communiquées en externe, notamment à travers la CSRD. ●



.....
 5. Les Échos Start (2024). « Top 5 des métiers qui recrutent en 2024 et qui sont utiles pour la planète »

- La prise en compte des spécificités de l'entreprise

Les recommandations ci-dessus doivent bien sûr être éclairées en fonction des spécificités de l'entreprise. En effet, chaque entreprise a sa propre histoire et culture au regard de la RSE, et son organisation doit avant tout correspondre à son ADN propre. Pour le connaître, les dirigeants doivent s'interroger sur ce qui rend leur entreprise unique, en examinant les questions suivantes :

- Historiquement, quelle place la RSE a-t-elle occupé au sein de mon organisation ? Comment appréhender la culture RSE de mon entreprise ? Dans quelle mesure les dirigeants sont-ils sensibles aux enjeux RSE ? Les salariés sont-ils majoritairement impliqués dans des actions RSE ?
- La structure de l'entreprise est-elle centralisée (organisée autour d'un organe central fort) ou décentralisée (à travers des structures opérationnelles fortes ou indépendantes) ?
- Quelle perception ont les collaborateurs et collaboratrices des questions sociales et environnementales ? Les enjeux RSE de l'entreprise varient-ils d'une région à une autre ?

Il est important de prendre en compte ces dimensions de l'organisation, en complément de l'ambition stratégique de l'entreprise en matière de RSE ou de durabilité. ●

- Modalité pratique : centralisation ou décentralisation ?

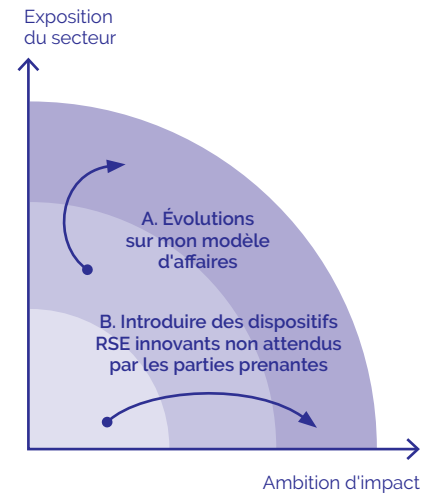
Au-delà du choix du modèle organisationnel, les dirigeants doivent également décider des modalités d'application et de diffusion de la stratégie RSE de l'entreprise, et notamment de son niveau de centralisation.



Le choix de la centralisation de la RSE, c'est-à-dire de la mise en place d'une direction RSE unique permet de favoriser la cohérence des actions et facilite le reporting. En revanche, s'orienter vers davantage de décentralisation permet une meilleure adaptation des efforts aux réalités des territoires ou des métiers, ainsi qu'une plus grande innovation locale.

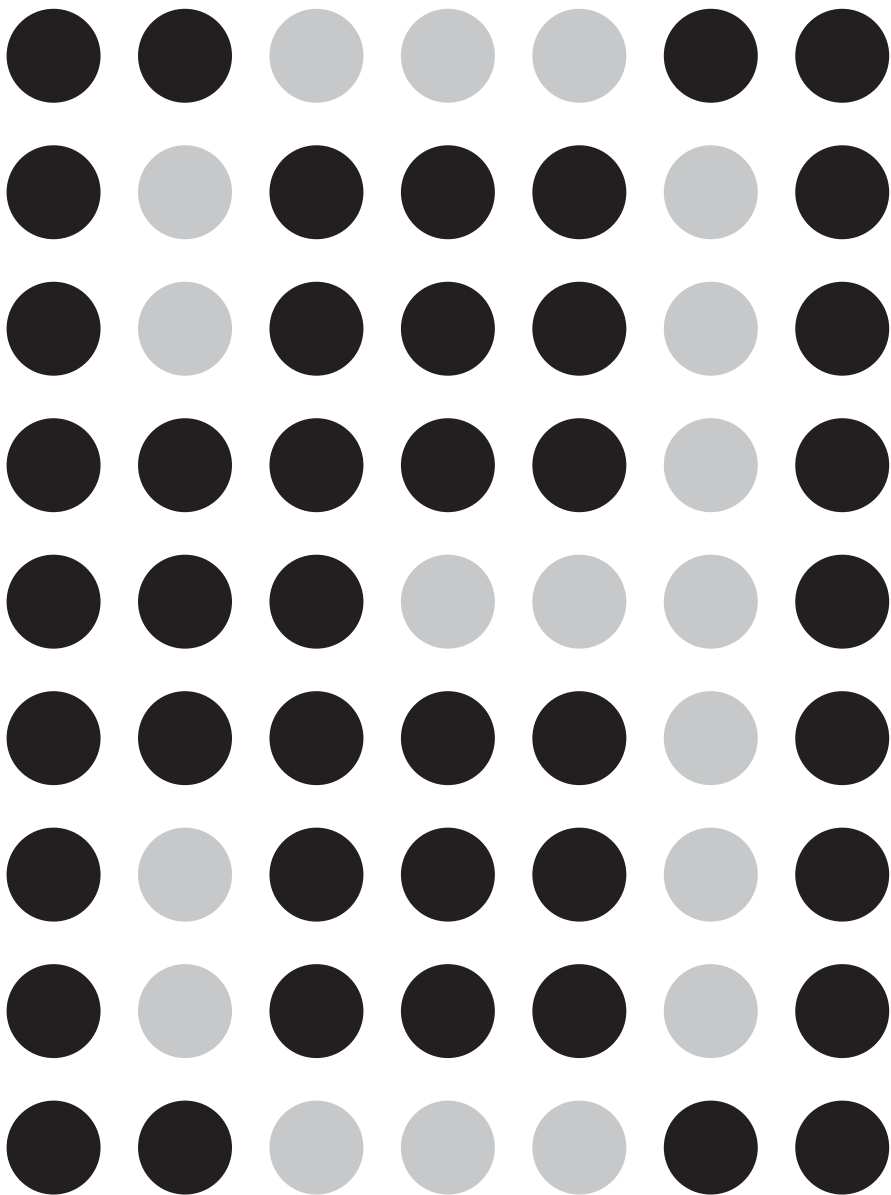
- La définition d'une trajectoire en matière RSE

Bien sûr, il est intéressant, au-delà de ma position actuelle, de savoir quelle est la trajectoire souhaitée de mon entreprise. Toute moyenne ou grande entreprise, aujourd'hui, est invitée à façonner des stratégies de durabilité, selon ses moyens et à sa mesure. Cette stratégie dépend donc de ma volonté mais aussi de mes capacités d'action. ○ ○ ○



Par exemple, je peux aujourd'hui anticiper une mutation de mon secteur au regard des nouvelles attentes de mes parties prenantes. Dans ce cas (A), l'organisation de ma RSE doit prendre en compte les besoins de transformation futurs induits par les transitions environnementales ou sociales.

Je peux également choisir d'accroître mon impact. Dans ce cas (B), je dois penser l'organisation de la RSE à la hauteur de mes ambitions futures.



Conclusion

Il est essentiel, à l'occasion de la (ré)organisation de la RSE en entreprise, de se poser les bonnes questions en tenant compte du caractère stratégique de cette démarche. Plus précisément, il convient de réfléchir aux attentes externes des parties prenantes en matière de durabilité, à l'ambition d'impact de l'entreprise, ainsi qu'à ses spécificités.

Les parties prenantes, qu'il s'agisse de clients, d'investisseurs, de régulateurs ou de la société civile, exercent une pression croissante pour que les entreprises adoptent des pratiques durables et transparentes. Simultanément, l'ambition interne de l'entreprise en matière de RSE doit être clairement définie : s'agit-il de se conformer aux exigences minimales ou d'aller au-delà pour devenir un leader dans le domaine de la durabilité ? La culture et l'histoire de l'entreprise jouent également un rôle crucial, car la réussite de l'intégration de la RSE dépend souvent de la manière dont elle est perçue et adoptée par les employés à tous les niveaux.

Par ailleurs, il est indéniable que le sens de l'Histoire va vers une prise en compte accrue des enjeux RSE. Les entreprises qui ne s'engagent pas dès maintenant risquent de se retrouver marginalisées face à des attentes sociétales et des mutations industrielles en croissance. Adopter une approche proactive et structurée de la RSE est non seulement bénéfique pour répondre à ces exigences, mais aussi pour saisir les opportunités offertes par une gestion responsable. Il est donc impératif de s'atteler immédiatement à la question de l'organisation de la RSE, afin de se construire des avantages compétitifs durables. Les entreprises qui intégreront la RSE à la hauteur de leurs enjeux stratégiques, et de façon adaptée à leur contexte, seront

mieux positionnées pour prospérer dans un monde où la durabilité devient un sujet sociétal majeur.

Votre réflexion doit permettre de clarifier le *why*, le *what* et le *how* de votre projet de transformation...

Why: Quelle raison d'être derrière le changement organisationnel de la RSE ? Quelle ambition à moyen-long terme ? Quels principes directeurs pour traduire la vision de la Transformation ?

What: Quelles missions, rôles et responsabilités de la RSE. Quelle gouvernance ? Quelles compétences ?

How: Quel plan d'accompagnement des collaborateurs ? Quelle feuille de route ?

Finalement, ce cahier blanc invite les dirigeants à repenser l'organisation de leur fonction RSE, en tenant compte des évolutions réglementaires, de l'exposition de leur secteur aux critères ESG, et surtout, de leurs propres ambitions de transformation en matière d'impact.



Ont contribué à ce livre blanc



Arnaud Regnier

Associé

arnaud.regnier@tenzingconseil.fr

06 59 69 49 61



Samantha Ragot

Consultante

samantha.ragot@tenzingconseil.fr

06 78 30 05 64

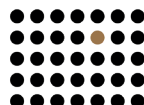


Sébastien Desperon

Manager

sebastien.desperon@tenzingconseil.fr

06 12 90 78 34



TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL