

PODCAST ACCENTURE – SUSTAINABILITY

TRANSCRIPT

Thématique : Sustainable Organization :
L'organisation responsable

Animateur : Fabrice Lundy, journaliste

Intervenant : Julien Fanon, Directeur Exécutif
Accenture France, Responsable de l'activité
Talents & Organisation

Fabrice Lundy : Bienvenue dans ce nouvel épisode de podcast consacré aux organisations durables et responsables, avec Accenture France. Avec nous aujourd'hui, Julien Fanon. Bonjour !

Accenture France - Julien: Bonjour !

Fabrice Lundy : Julien, vous êtes Directeur exécutif au sein de Accenture France – et vous êtes notamment la responsable de son activité Talents & Organisation. Avec vous, nous allons évoquer une question qui vous tient à cœur : comment construire une organisation qui soit responsable dans la durée ? Mais précisons peut-être les termes. Qu'appelle-t-on une organisation responsable ?

Accenture France - Julien: Une organisation responsable, c'est une organisation qui parvient à équilibrer la création de valeur économique et la responsabilité sociale et environnementale.

Fabrice Lundy : Cette fameuse responsabilité sociétale des entreprises, on en parle depuis un moment. Qu'est ce qui change aujourd'hui ?

Accenture France - Julien: Il y a un mouvement d'accélération dans la prise de conscience du rôle sociétal des entreprises, sur les 10 dernières années. La RSE est devenue

un enjeu clé pour les entreprises, puis la loi Pacte a proposé la notion d'Entreprise à Mission. Les grands groupes se sont dotés de Raison d'Etre, appelant le collectif à se réunir derrière une mission plus grande que simplement celle de créer de la valeur économique pour les actionnaires.

Fabrice Lundy : La COVID-19 a eu un impact sur cette dynamique ?

Accenture France – Julien : Oui, clairement, à deux niveaux. Déjà en forçant les entreprises à faire certains choix radicaux sur des temps très courts. Mais également en accélérant la prise de conscience chez les employés (source : 65%: Believe organizations should be responsible for leaving their people "net better off" through work) et chez les consommateurs qu'un autre modèle était nécessaire (source : 74%: Believe that ethical corporate practices and values are an important reason to choose a brand). Et d'ailleurs il ressort que les entreprises n'ont jamais autant été attendue au tournant (source : 86% of people expect CEOs to speak out publicly on issues ranging from automation to inequality).

Fabrice Lundy : Cette prise de conscience est-elle partagée au niveau de la direction des entreprises ?

Accenture France – Julien : Très clairement, sur les 1122 PDG interrogés par UN Global Compact en 2021, 79% affirment que la COVID-19 a souligné le besoin de se transformer vers des modèles économiques plus durables. Il est maintenant temps de transformer cette volonté, ce momentum, en actions concrètes.

Fabrice Lundy : Alors justement, on en vient au thème de ce podcast, comment passe-t-on à l'action ? Comment construit-on des entreprises qui sont réellement responsables dans la durée ? Ou dit autrement, qu'est-ce qui empêche cette concrétisation des intentions ?

Accenture France – Julien : Oui, c'est la question clé. Pourquoi – alors que les raisons d'être ont été redéfinies, qu'il y a une demande de la part des employés et des consommateurs, pourquoi trop souvent le changement n'est-il que cosmétique ? La réponse principale : au-delà des prises de positions, trop peu de dirigeants d'entreprises ont compris la portée de ce virage responsable, et encore trop souvent la responsabilité d'entreprise est « saupoudrée » sur le dessus du modèle opérationnel existant, plutôt que d'être injectée au coeur de l'entreprise. Nous avons mené une étude sur les facteurs d'inhibition organisationnelle et nous avons trouvé trois raisons majeures

1. Des relations déséquilibrées
2. Une absence de mesure de l'impact
3. Un manque de responsabilité partagée

Fabrice Lundy : Mais alors comment peut-on aider les entreprises à avancer, une fois ce constat posé ?

Accenture France – Julien : Pour aider nos clients, nous avons développé un framework assez simple, avec 10 points d'attention clé pour la construction d'organisation responsables dans la durée. Je vais prendre quelques exemples :

- La dignité humaine – comment peut-on identifier tous les moments de l'entreprise durant lesquels la dignité de l'ensemble des parties prenantes peut être préservée ou augmentée. C'est l'exemple de Vinci, qui a défini un outil d'identification des risques de discrimination et qui a formé l'ensemble de ses employés sur le sujet
- La prise en compte systématique des limites de notre planète – comment repenser l'ensemble du cycle de vie de ses produits pour limiter la consommation de ressources naturelles – c'est par exemple ABInBev
- La définition d'un purpose très concret et son

activation dans toutes les innovations – par exemple Cisco avec sa vision « To make virtual interactions 10 times better than in-person interactions » et l'évolution constante de son produit Webex

- La transparence et le dialogue – l'exemple de Royal DSM avec sa communication chaque année de tous les problèmes rencontrés et des plans de mitigation envisagés

Fabrice Lundy: Ces exemples sont certes très intéressants, mais comment enclenche-t-on le changement systémique au sein des organisations ? Pour ne pas que quelques exemples cachent une réalité plus sombre ?

Accenture France - Julien: notre diagnostic peut être partagé à l'ensemble des équipes d'une organisation, à l'ensemble de ses managers et de ses employés. Leur performance est évaluable sur un score de 0 à 100, comparable à leurs collègues ou à d'autres entreprises similaires, ainsi ils peuvent identifier leurs axes de progrès. L'objectif est de pouvoir amener le collectif d'entreprise à interroger chaque pratique, chaque processus, et de relever ainsi les incohérences entre les intentions d'impact sociétal et les pratiques du quotidien.

Fabrice Lundy : Vous avez quelques exemples précis en tête ?

Accenture France - Julien: Oui bien sûr, par exemple

- Votre organisation s'est dotée d'une raison d'être ambitieuse ? articulée autour de la protection de l'environnement ou de l'impact social ? Pour autant aucun de vos cadres et cadres dirigeants n'a une composante de sa rémunération indexée sur des indicateurs de type ESG ? Incohérence à résoudre !
- Vous avez des ambitions autour de la réduction de l'empreinte carbone de votre chaîne d'approvisionnement ? Avez-vous ouvert le dialogue avec vos fournisseurs sur le sujet pour définir des plans de réductions commun ? Engagez vous la réflexion avec vos clients, vos fournisseurs, votre écosystème pour imaginer de nouvelles solutions moins coûteuses en

ressources naturelles ? Avez-vous prévu d'accompagner vos partenaires avec le moins de ressources dans cette transition ?
- Vous avez de grandes ambitions en termes d'inclusion et de diversité ? Savez vous dans quelle partie de votre organisation l'attrition des minorités est la plus importante ? Comment lutez vous contre cette fuite de talents ?

Fabrice Lundy: Cette transformation peut-elle se faire avec une génération de leader qui a été formé à une époque où les priorités étaient différentes ?

Accenture France – Julien : Je pense que ce n'est pas une question de génération mais d'état d'esprit, comme nous l'avons dit plus haut, de capacité à être en prise avec son époque et de voir le changement dans les attentes. Nous avons mené l'an dernier une étude précisant les qualités attendues d'un leader responsables, nous avons trouvé 5 caractéristiques clés :

- L'inclusion des parties prenantes (Stakeholder Inclusion) : Fostering an inclusive environment where diverse individuals have a voice and feel they belong
- L'émotion et l'intuition (Emotion & Intuition): Unlocking commitment and creativity by being truly human, showing compassion, humility and openness
- La mission et la raison d'être (Mission & Purpose): Advancing common goals by inspiring a shared vision of sustainable prosperity for the organization and its stakeholders
- La technologie et l'innovation (Technology & Innovation): Creating new organizational and societal value by innovating responsibly with emerging technology
- L'intellect et les informations (Intellect & Insight) : Finding ever-improving paths to success by embracing continuous learning and knowledge exchange

C'est une piste de réflexion intéressante, me semble-t-il, pour identifier les leaders de demain, et développer les leaders déjà en place

Fabrice Lundy On a parlé des leaders, des consommateurs, des employés... mais une entreprise fonctionne aussi grâce à ses actionnaires. Faut-il mieux une entreprise responsable, ou une entreprise qui crée de la valeur économique de manière systématique

Accenture France - Julien: c'est justement le biais qu'il faut casser : il est tout à fait possible de combiner les deux, performance économique et impact sociétal, en fait notre étude montre même que les entreprises qui ont le meilleur score sur la grille d'analyse précédemment citée, sont aussi celles qui ont la meilleure performance économique. Le TSR – taux de rendement pour l'actionnaire des entreprises les plus performantes sur notre score est deux fois plus élevé que celui des entreprises les moins performantes, pour un autre indicateur économique – le retour sur capitaux investis, ce rapport est de 9 !

Fabrice Lundy: Que répondez-vous à ceux qui n'y voient que du greenwashing ? ou qui pensent que ce n'est pas le rôle des entreprises ?

Accenture France - Julien: Je leur recommande de se référer aux exemples concrets que j'ai évoqué plus haut. Ces entreprises précédemment citées ont un impact positif sur le terrain, elles créent de l'impact positif et touchent des millions de citoyens. Mais j'ai une autre statistique intéressante : The most recent annual "Edelman Trust Barometer," which surveyed more than 33,000 people in 28 countries in late 2020, found that business is collectively considered to be more trustworthy, ethical and competent than either government or non profits

Fabrice Lundy: Merci Julien Fanon, Directeur Exécutif chez Accenture France, pour ces réflexions intéressantes et ces pistes concrètes afin de rendre les organisations plus durables et responsables.