

Construire une organisation responsable

Comment les dirigeants créent une valeur durable et produisent un impact équitable pour toutes les parties prenantes



En collaboration avec le **Forum économique mondial**

Décoder l'ADN responsable pour générer une valeur durable pour toutes les parties prenantes

Les dirigeants d'entreprise sont soumis à une forte pression, tant en termes de création de valeur financière que de durabilité et d'équité au regard de leur impact. La pandémie de COVID-19 a intensifié cette problématique et causé un recul par rapport aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations-Unies.¹ Elle a également attiré l'attention des consommateurs, des employés et des investisseurs sur le rôle du secteur privé dans la résolution des problèmes les plus pressants à l'échelle mondiale.

Cependant, l'ampleur du bouleversement social et économique engendré par la crise constitue également une impulsion forte en faveur du changement. Nous avons déjà pu observer des actions inédites de la part des autorités publiques comme des entreprises.

Sur 1 122 PDG interrogés par le Pacte mondial des Nations-Unies en 2021, 79 % déclaraient que la pandémie avait mis en évidence la nécessité d'une transition vers des business models plus durables.²

Il nous faut dès aujourd'hui fixer les contours de l'organisation responsable et exploiter ce mouvement pour accélérer la transition, avec les ODD en point de mire.

Dans cette démarche, la vision, l'ambition et l'engagement des dirigeants de ces organisations sont cruciales. Dans notre premier rapport de cette série, intitulé « [Seeking New Leadership](#) », nous avons identifié les qualités essentielles dont doivent faire preuve les équipes de direction qui souhaitent réaliser la promesse du capitalisme des parties prenantes. Dans ce rapport, Accenture et le Forum économique mondial explorent des pistes vers la création d'organisations plus durables et équitables, et plus spécifiquement la manière dont les leaders peuvent traduire leurs objectifs et valeurs responsables en un changement comportemental basé sur l'intégration des parties prenantes à tous les niveaux.

Notre analyse montre que les équipes dirigeantes qui introduisent la responsabilité dans l'ADN de leur organisation sont capables de générer davantage de valeur financière et un impact plus large sur les parties prenantes. Dans les faits, on constate que les entreprises dont les pratiques de gestion durable sont le plus étroitement intégrées affichent des performances supérieures de 21 % à celles de leurs paires, tant en termes de rentabilité que d'impact environnemental et sociétal.

¹ Accenture, 2021. « [Delivering on the promise of sustainability](#) ».

² Pacte mondial des Nations-Unies, 2021 [Étude UNGC-Accenture](#) réalisée auprès de 1 122 PDG dans 113 pays et 21 secteurs.

Le rapport [Shaping the Sustainable Organization](#) (Construire une organisation responsable) marque une nouvelle étape dans la collaboration entre Accenture et les communautés Young Global Leaders et Global Shapers du Forum économique mondial. Son objectif : créer un nouveau cadre pérenne pour les dirigeants qui souhaitent bâtir des organisations responsables. Robuste mais flexible, ce cadre s'adaptera à l'évolution des priorités et valeurs de la prochaine génération de dirigeants. Nous invitons les lecteurs à construire des organisations soutenables, génératrices d'une valeur durable et d'une influence équitable, pour tous.

« L'impact soudain et absolu du COVID-19 nous a fait comprendre que nous ne pouvons pas continuer avec un système économique basé sur des valeurs égoïstes, telles que la maximisation des profits à court terme, l'évasion fiscale et réglementaire ou encore l'externalisation des dommages environnementaux. »

Klaus Schwab

Fondateur et Président exécutif du Forum économique mondial

Ellyn Shook

Chief Leadership
& Human Resources Officer, Accenture

Peter Lacy

Chief Responsibility Officer & Global
Sustainability Services Lead, Accenture

Adrian Monck

Membre du Conseil de gestion,
Forum économique mondial

Jill Rademacher

Directrice des Fondations du Forum,
Forum économique mondial



Executive summary

Souvent, les crises forment des leaders. La COVID-19 a modifié le point de vue de équipes de direction, c'est évident. Beaucoup d'entre elles ont rompu avec leurs pratiques historiques pour réconcilier des priorités de parties prenantes anciennement perçues comme concurrentes, et réaliser en quelques semaines ce qui prenait auparavant des années. Le leadership responsable s'incarne dans cette volonté de promouvoir un changement organisationnel rapide au bénéfice de toutes les parties prenantes.

Mais les organisations peuvent-elles exploiter ces récentes percées en matière de leadership et d'innovation pour réaliser tout leur potentiel, à la fois plus largement et de façon pérenne ? Confrontées aux demandes légitimes de leurs employés, clients, investisseurs et de la société au sens large, comment les équipes de direction peuvent-elles créer des organisations durables qui génèrent avec constance une valeur financière et un impact social et environnemental accrus ? Et comment peuvent-elles aider leurs propres employés à s'épanouir et à s'engager dans cette mission ?

Les dirigeants d'entreprise sont sensibilisés à cet enjeu. Dans une étude Accenture de 2020, **73 % des cadres déclaraient par exemple que devenir une « entreprise véritablement durable et responsable » était l'une des principales priorités de leur organisation pour les trois prochaines années.**¹ Réaliser ces ambitions nécessite une transformation organisationnelle profonde et implique notamment de repenser business models, modèles opérationnels et stratégies de gestion des talents.

La réussite de ce changement repose sur un engagement concret en faveur d'une orientation sur les parties prenantes. Toutefois, les intentions et les valeurs des équipes de direction dépassent souvent les capacités de leurs organisations, car ces dernières manquent des

¹ Étude Accenture réalisée en octobre 2020 auprès de 4 051 décideurs de 13 zones géographiques.

relations, des informations et du soutien organisationnel nécessaires pour réconcilier les besoins divers des employés, clients, investisseurs et autres.

Pour relever ce défi, notre [rapport précédent](#) présentait un ensemble spécifique de qualités et valeurs mises en œuvre par les équipes de direction les plus performantes – ce que nous appelons les « cinq éléments » du leadership responsable. Mais, pour traduire ces nobles principes en un changement généralisé et durable, il s'avère nécessaire de disposer de nouvelles capacités comportementales et décisionnelles.

[Ce rapport](#) explore les fondations de ces organisations orientées sur les parties prenantes : un ensemble de pratiques de gestion, de systèmes et de mentalités – couvrant processus, personnes et cultures – que nous appelons « l'ADN responsable » (voir Figure 2).

Notre analyse montre avant tout que les organisations dotées d'un ADN responsable plus robuste tendent à générer une valeur financière accrue et un impact environnemental et social plus fort.

Les organisations responsables sont des entreprises tirées par une raison d'être qui inspire leur personnel et leurs partenaires, et favorise des performances financières durables, un impact équitable et une valeur ajoutée sociétale pour gagner et conserver la confiance de toutes leurs parties prenantes.

Le point d'inflexion

Nos recherches suggèrent que l'ADN responsable se lie à trois changements comportementaux essentiels :

- 01** Tout d'abord, il encourage les « **relations humaines** » en détectant et en soutenant les valeurs et besoins de parties prenantes variées, souvent ignorées par l'écosystème professionnel
- 02** Ensuite, il stimule « **l'intelligence collective** » en développant des processus décisionnels centrés sur diverses parties prenantes.
- 03** Enfin, il contribue à la « **responsabilité à tous les niveaux** », de sorte que la création d'une large valeur pour les parties prenantes devienne la responsabilité de chaque employé.

Les entreprises responsables génèrent valeur et impact

En collaboration avec Arabesque S-Ray, un fournisseur de données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), nous avons conçu un indice pour apprécier la force de l'ADN responsable de près de 4 000 entreprises. L'analyse de ces données montre que les entreprises du quartile supérieur présentent par rapport à celle du quartile inférieur des performances supérieures de plus d'un cinquième, tant en termes de marge EBITDA que de performances de développement durable (voir Figure 1).

Une analyse approfondie de la manière dont les équipes de direction à travers le monde relèvent des défis spécifiques – y compris les Young Global Leaders¹ et les Global Shapers² – confirme la force de cette corrélation :

L'ADN responsable joue un rôle central dans la capacité des entreprises à opérer de manière rentable et consciente.

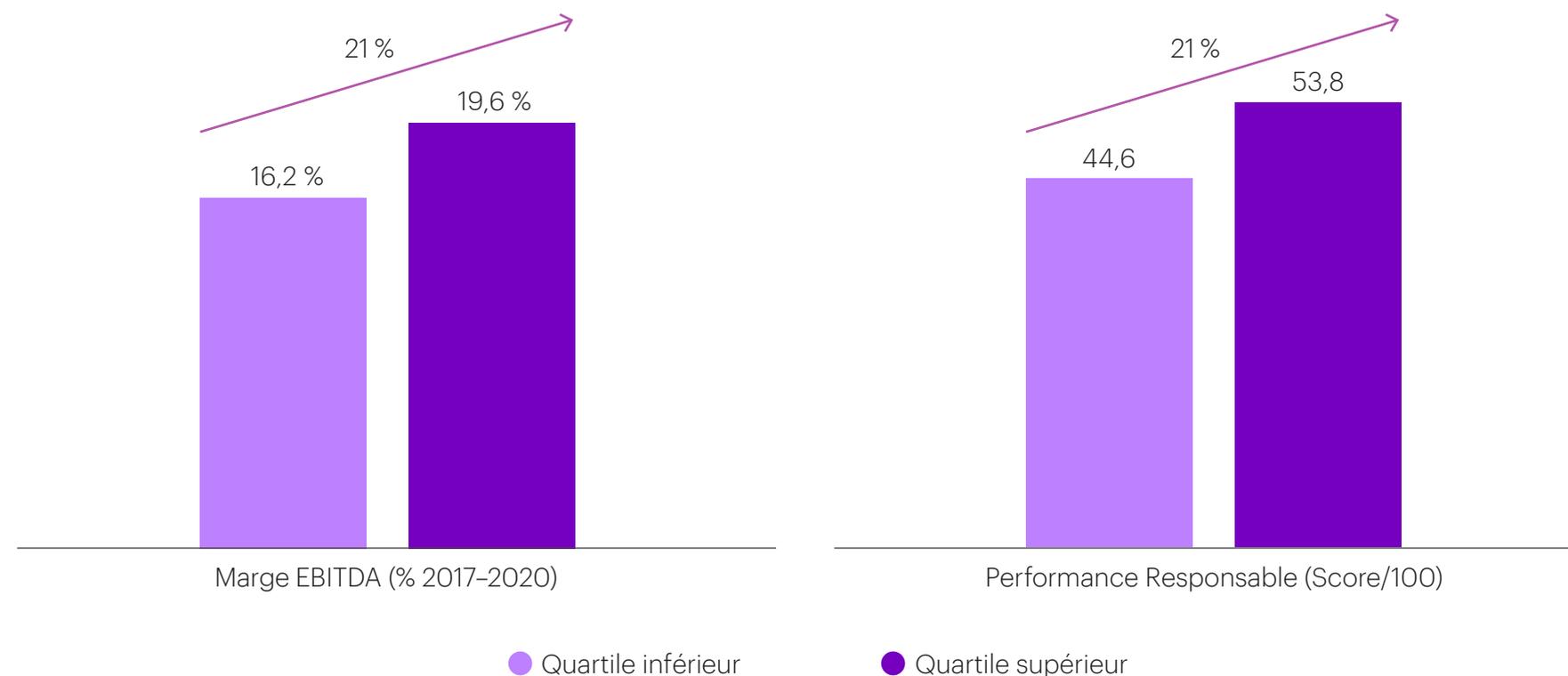
Toutefois, l'ADN responsable de nombreuses organisations reste relativement faible. À l'échelle mondiale, il en ressort une note moyenne de 52 (sur 100), ce qui laisse une nette marge de progression aux équipes dirigeantes qui veulent améliorer leur création de valeur et leur impact. Dans l'ensemble, les entreprises se montrent plus fortes dans l'encouragement des relations humaines, ce qui reflète leur capacité à impliquer les parties prenantes. Mais elles peinent à construire une intelligence collective, ce qui suggère des difficultés à intégrer les perspectives des parties prenantes dans leurs processus décisionnels.

1 Young Global Leaders

2 Global Shapers

Lorsque la responsabilité est fortement enracinée dans leur ADN, les entreprises sont plus susceptibles de générer de meilleurs résultats financiers que leurs pairs, et d'avoir un impact positif et durable sur la société et l'environnement.

La marge EBITDA des entreprises du quartile supérieur de notre Indice d'organisation responsable est supérieure de 21 % (+3,4 points de pourcentage) à celles du quartile inférieur. Leurs performances de durabilité sont également supérieures de 21 % (+9,2 points d'indice).



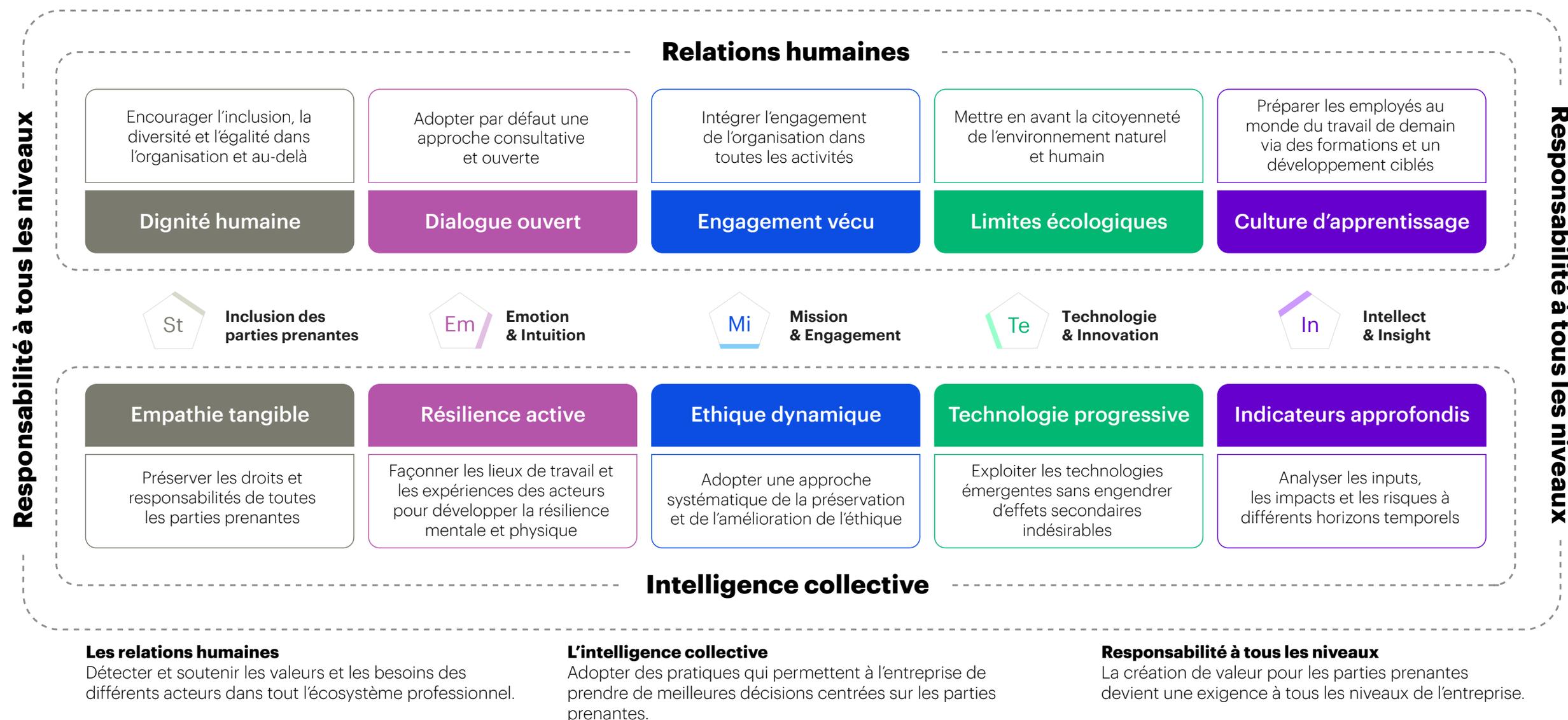
Source : Accenture analysis; Arabesque S-Ray; S&P Capital IQ

Copyright © 2021 Accenture. Tous droits réservés.

Figure 1

Tout est dans votre ADN responsable

L'ADN responsable est basé sur 10 facteurs qui encouragent les relations humaines, l'intelligence collective et la responsabilité, à tous les niveaux.



Copyright © Accenture 2021. Tous droits réservés.

Figure 2

Façonner le changement grâce à l'ADN Responsable

L'ADN responsable comprend 21 points de contrôle, répartis en 10 catégories, qui favorisent les relations humaines, l'intelligence collective et la responsabilité à tous les niveaux.

→ Cliquez pour voir les pratiques en action sur [accenture.com](https://www.accenture.com)

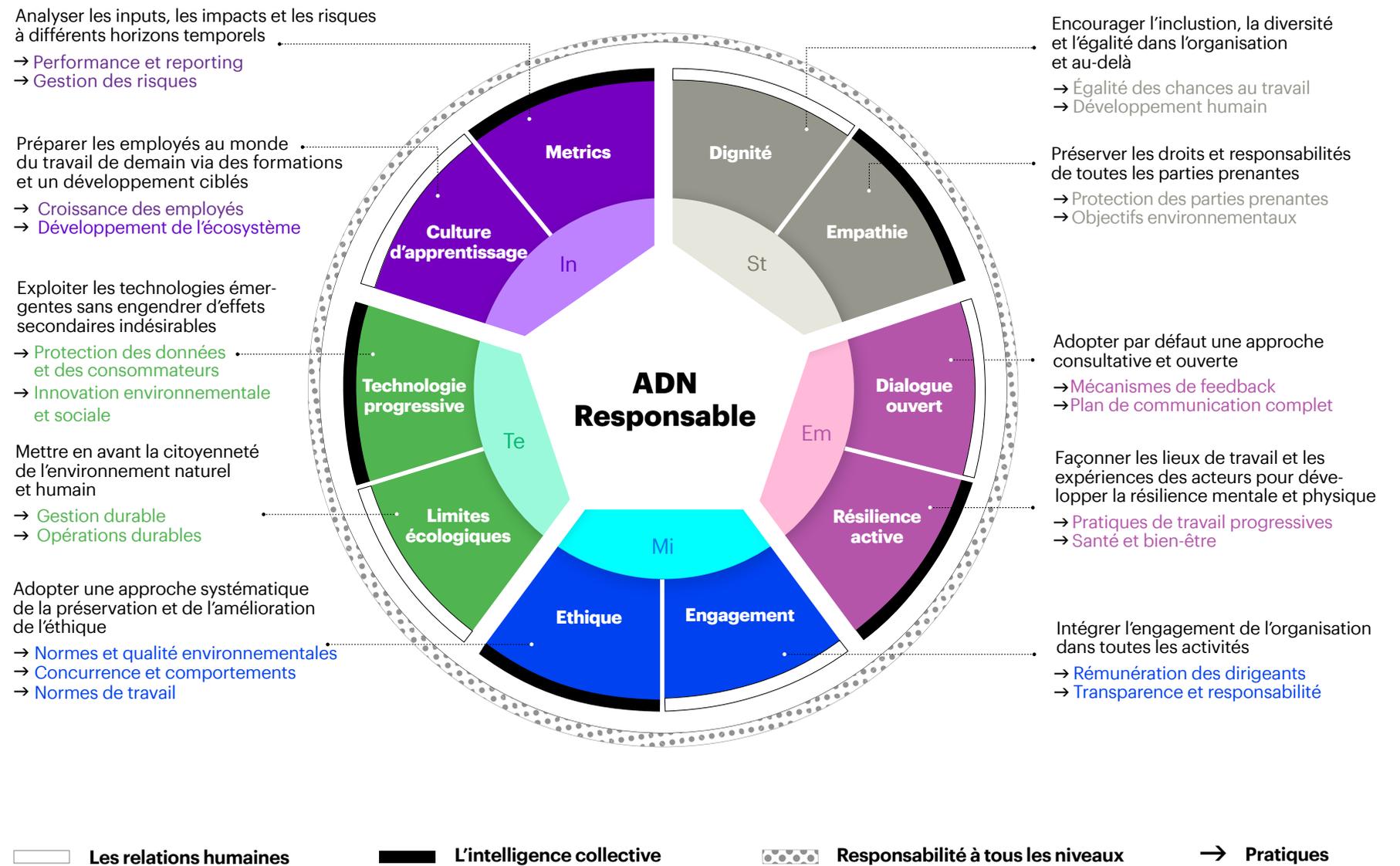


Figure 3

Durabilité et équité ne sont pas une option : elles constituent un impératif commercial

Dans ce rapport, nous montrons comment les équipes dirigeantes peuvent renforcer et intégrer leur ADN responsable en suivant un processus rigoureux de conduite du changement et de développement des comportements, en 3 étapes.

Nous avons également développé un outil de diagnostic qui fournit un point de départ pour la construction d'organisations durables et pour concrétiser la promesse du capitalisme des parties prenantes.

Auteurs



Elyn Shook

Chief Leadership & Human Resources Officer, Accenture

 @ellyn-shook



Peter Lacy

Chief Responsibility Officer & Global Sustainability Services Lead, Accenture

 @peter-lacy



Adrian Monck

Membre du Conseil de gestion, Forum économique mondial

 @monck



Jill Rademacher

Directrice des Fondations du Forum, Forum économique mondial

 @jmrademacher



Pour lire le rapport complet et accéder à l'outil de diagnostic des organisations responsables, scannez le QR code

À propos d'Accenture

Accenture est un des leaders mondiaux des services aux entreprises et administrations, avec une expertise de pointe dans les domaines du numérique, du cloud et de la sécurité. Combinant une expérience unique et une expertise spécialisée dans plus de 40 secteurs d'activité, Accenture s'appuie sur le plus grand réseau international de centres de technologie avancée et d'opérations intelligentes pour offrir à ses clients des services Strategy & Consulting, Interactive, Technology et Operations. Avec 624 000 employés, Accenture s'engage chaque jour auprès de ses clients dans plus de 120 pays, à réaliser la promesse de la technologie alliée à l'ingéniosité humaine. Accenture s'appuie sur le changement pour générer de la valeur et créer une réussite partagée avec ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires, ses partenaires et ses communautés.

Consultez notre site www.accenture.com

Copyright © Accenture 2021.
Tous droits réservés. Accenture et le logo Accenture sont des marques déposées d'Accenture.

À propos d'Accenture Research

Accenture Research développe un thought leadership axé sur les problématiques commerciales les plus pressantes pour les organisations. Associant la puissance de méthodes de recherche innovantes et sa connaissance poussée des secteurs de nos clients, notre équipe de 300 chercheurs et analystes est implantée dans 20 pays et publie chaque année des centaines de rapports, d'articles et de points de vue. Adossée à des données exclusives et à des partenariats avec les plus grandes organisations mondiales, notre analyse des tendances suscite la réflexion, guide nos innovations, et nous permet de transformer des théories et des idées novatrices en solutions concrètes pour nos clients.

Pour en savoir plus, visitez www.accenture.com/research

Ce contenu est destiné à fournir des informations d'ordre général et non à remplacer les conseils de nos experts. Ce document fait référence à des marques détenues par des tiers, qui appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Ce document ne prétend pas avoir obtenu le parrainage, l'appui ou l'approbation des propriétaires de telles marques, que ce soit de manière explicite ou implicite.

 **accenture**