

Créer une organisation durable

Comment les dirigeants responsables créent une valeur durable et changent les choses équitablement pour toutes les parties prenantes

En collaboration avec le **Forum économique mondial.**



Décoder l'ADN en matière de développement durable pour générer de la valeur et des résultats pour toutes les parties prenantes

Les chefs d'entreprise subissent d'intenses pressions pour créer une valeur financière et avoir une incidence durable et équitable. La pandémie de COVID-19 a intensifié leurs défis, faisant reculer les progrès par rapport aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies¹. Elle a également entraîné une surveillance accrue, tant par les consommateurs que par les employés et les investisseurs, du rôle des entreprises dans la résolution des problèmes les plus urgents dans le monde.

Toutefois, l'ampleur des bouleversements sociaux et économiques précipités par la crise offre également une forte impulsion au changement. Le gouvernement et les entreprises ont déjà pris des mesures sans précédent.

Sur les 1 122 PDG interrogés dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies en 2021, 79 % ont affirmé que la pandémie avait mis en évidence la nécessité de passer à des modèles d'affaires plus durables².

Le moment est venu de façonner l'organisation durable, en misant sur cet élan pour accélérer les progrès et en utilisant les objectifs de développement durable comme destination.

La vision, l'ambition et l'engagement de ceux qui dirigent les organisations sont essentiels à cet égard. Dans [À la recherche d'un leadership nouveau genre](#), notre premier rapport de cette série, nous avons cerné les qualités essentielles pour les équipes de direction qui cherchent à tenir la promesse de capitalisme des parties prenantes. Dans ce rapport, Accenture et le Forum économique mondial explorent les manières de bâtir des organisations plus durables et équitables, plus précisément les mesures que les dirigeants peuvent prendre pour convertir leurs objectifs et leurs valeurs responsables en un changement des comportements axé sur les parties prenantes à tous les niveaux.

Notre analyse montre que les équipes de direction qui intègrent le développement durable dans l'ADN de leurs organisations sont mieux en mesure de réaliser des rendements financiers avantageux et d'avoir une plus grande incidence sur les parties prenantes. En fait, celles qui ont les pratiques de gestion du développement durable les plus profondément ancrées ont un rendement supérieur de 21 % à celui de leurs pairs, tant sur le plan de la rentabilité que sur le plan des résultats environnementaux et sociétaux positifs.

Ce rapport marque la prochaine étape de la collaboration entre Accenture et les communautés « Young Global Leaders » et « Global Shapers » du Forum économique mondial, qui vise à créer un cadre nouveau et durable pour permettre aux dirigeants de bâtir des organisations durables. Robuste, mais souple, ce cadre s'adaptera au fur et à mesure que la prochaine génération de dirigeants se présentera avec des priorités et des valeurs changeantes. Nous invitons les lecteurs à façonner des organisations responsables qui offrent une valeur durable et un impact équitable pour tous.

« L'impact soudain et global de la COVID-19 nous a fait comprendre que nous ne pouvons pas continuer de fonctionner dans un système économique axé sur des valeurs égoïstes, comme la maximisation des profits à court terme, l'évitement de l'impôt et des réglementations ou l'externalisation des dommages environnementaux. »

Klaus Schwab

Fondateur et président exécutif, Forum économique mondial

Ellyn Shook

Directrice du leadership et des ressources humaines, Accenture

Peter Lacy

Chef de la responsabilité et responsable des services de développement durable à l'international, Accenture

Adrian Monck

Membre du conseil d'administration, Forum économique mondial

Jill Rademacher

Chef des fondations du Forum, Forum économique mondial



Table des matières

- 4 Sommaire
- 8 Soyez ce que chaque partie prenante veut que vous soyez
- 10 Obstacles à une véritable orientation axée sur les parties prenantes
- 12 Fonctionnement de l'ADN en matière de développement durable
- 16 Un ADN fort en matière de développement durable génère un meilleur rendement
- 18 Quelle est la force de votre ADN en matière de développement durable?
- 20 L'ADN en matière de développement durable en action
- 25 Le développement durable commence ici

Annexes

- 29 Annexe A : À propos de la recherche
- 33 Annexe B : Les cinq éléments d'un leadership responsable
- 34 Annexe C : L'ADN en matière de développement durable en détail

-
- 39 Remerciements
 - 40 Références
 - 41 Auteurs



Sommaire

Les dirigeants sont souvent façonnés par les crises. Et la COVID-19 a certainement relevé la barre pour les équipes de direction. Bon nombre d'entre elles ont rompu avec les anciennes pratiques pour concilier ce qui était perçu comme des priorités concurrentes des parties prenantes et réaliser en quelques semaines ce qui prenait des années auparavant. Cette volonté de provoquer des changements organisationnels rapides au profit de toutes les parties prenantes incarne un leadership responsable.

Mais les organisations peuvent-elles tirer parti de ces récentes percées en matière de leadership et d'innovation pour réaliser tout le potentiel de leurs organisations de façon plus générale et permanente? Alors que les employés, les clients, les investisseurs et la société dans son ensemble font valoir leurs demandes légitimes, comment les équipes de direction peuvent-elles bâtir des organisations durables qui offrent toujours plus de valeur financière et d'incidence sociale et environnementale? Et comment peuvent-elles commencer à aider leurs propres employés à s'épanouir et à adopter un comportement axé sur leur raison d'être?

Les chefs d'entreprise sont conscients du défi. Dans une étude réalisée en 2020 par Accenture, par exemple, **73 % des dirigeants ont déclaré que devenir une « entreprise vraiment durable et responsable » était une priorité absolue pour leur organisation au cours des trois prochaines années**³. Pour réaliser ces ambitions, une transformation organisationnelle importante est nécessaire, notamment en repensant les modèles d'affaires, les modèles d'exploitation et les stratégies relatives aux talents.

Le succès d'un tel changement repose sur un engagement tangible envers une orientation axée sur les parties prenantes. Cependant, **les intentions et les valeurs des équipes de direction dépassent souvent la capacité de leurs organisations** parce qu'elles n'ont pas les relations, les connaissances et le soutien organisationnel généralisé pour concilier les divers besoins des employés, des clients, des investisseurs et d'autres parties prenantes.

Pour relever ce défi, [notre rapport précédent dans cette série](#) présentait un ensemble particulier de qualités et de valeurs sur lesquelles s'appuient les équipes de direction à haut rendement – ce que nous appelons les « cinq éléments » d'un leadership responsable. Toutefois, la transformation de ces principes nobles en un changement omniprésent et durable exige de nouvelles capacités comportementales et décisionnelles.

Le présent rapport examine les fondements de ces organisations axées sur les parties prenantes, soit un ensemble de pratiques de gestion, de systèmes et d'états d'esprit – englobant les processus, les personnes et la culture – que nous appelons l'« ADN en matière de développement durable » (voir la figure 2).

Plus important encore, notre analyse montre que les organisations dont l'ADN en matière de développement durable est plus solide ont tendance à offrir une meilleure valeur financière et une plus grande incidence environnementale et sociétale.

Les organisations durables sont des entreprises axées sur leur raison d'être qui inspirent leurs employés et leurs partenaires à offrir un rendement financier durable, une incidence équitable et une valeur sociétale qui gagne et conserve la confiance de toutes les parties prenantes.

Le point d'inflexion du changement

Nos recherches suggèrent que l'ADN en matière de développement durable entraîne trois changements comportementaux clés :

- 01 Premièrement, il favorise les « **relations humaines** » en cernant et en défendant les valeurs, et les besoins de parties prenantes diverses et souvent inconnues dans l'écosystème de l'entreprise.
- 02 Deuxièmement, il renforce l'« **intelligence collective** » en élaborant des processus décisionnels axés sur diverses parties prenantes.
- 03 Enfin, il contribue à renforcer la « **responsabilisation à tous les niveaux** », de sorte que la prestation de la valeur pour un grand nombre de parties prenantes devient la responsabilité de tous les employés.

Les organisations durables génèrent de la valeur et des résultats

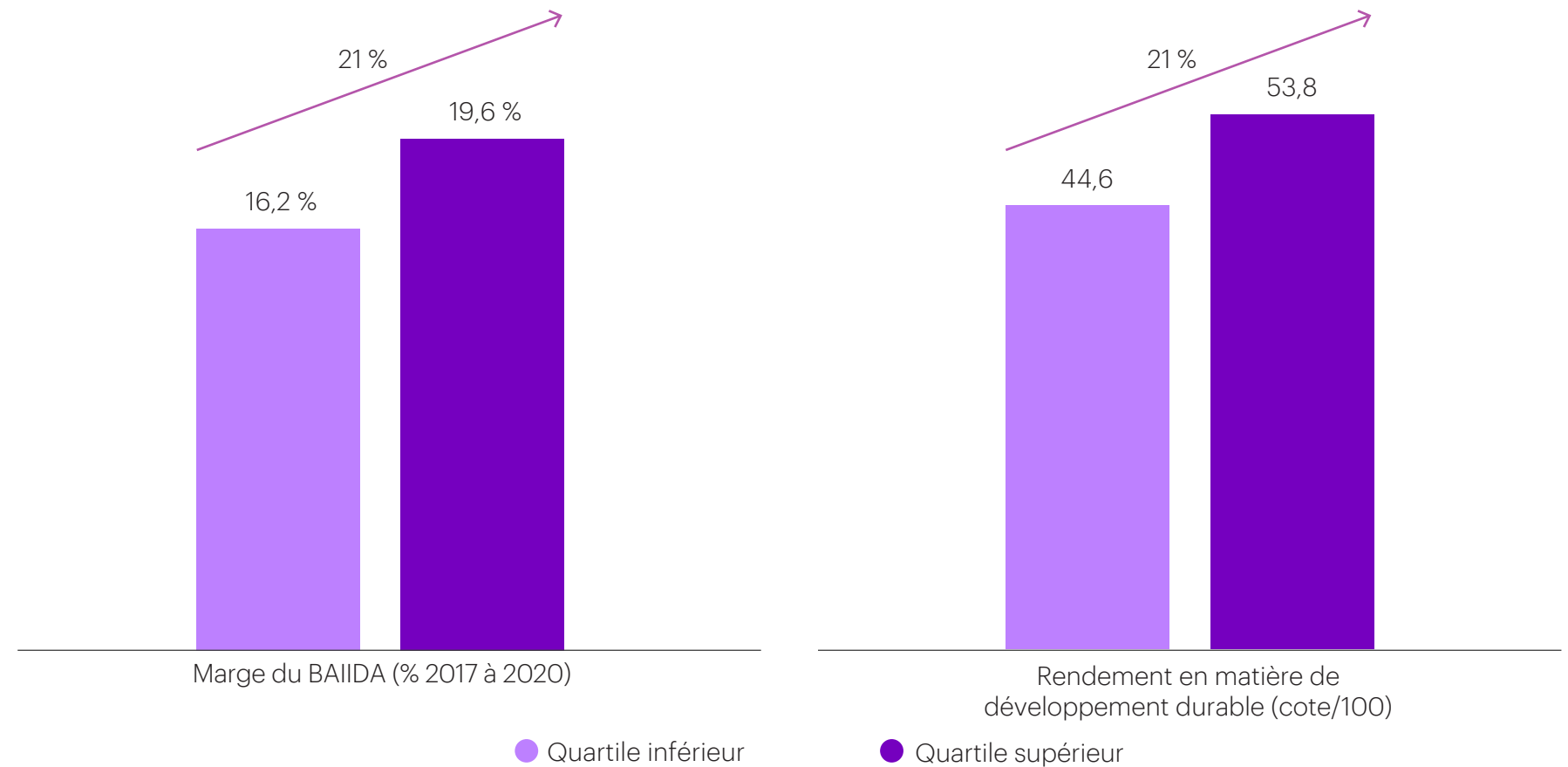
En collaboration avec Arabesque S-Ray, un fournisseur de données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), nous avons créé un indice pour évaluer la force apparente de l'ADN en matière de développement durable de près de 4 000 entreprises. Une analyse ultérieure montre que les entreprises du quartile supérieur obtiennent un rendement supérieur de plus d'un cinquième à celles du quartile inférieur sur le plan de la marge moyenne du BAIIIDA et du développement durable (voir la figure 1). Une analyse approfondie de la façon dont les équipes de direction du monde entier – y compris les « Young Global Leaders »⁴ et les « Global Shapers »⁵ – relèvent des défis spécifiques confirme la force de cette corrélation :

L'ADN en matière de développement durable d'une entreprise est tributaire d'une exploitation rentable et sensée.

Cependant, **pour de nombreuses organisations, cet ADN demeure relativement faible.** En moyenne, elles obtiennent une cote de 52 (sur 100), ce qui met en évidence les occasions pour les équipes de direction qui veulent produire de la valeur et des retombées. Dans l'ensemble, les entreprises sont plus fortes lorsqu'il s'agit d'établir des relations humaines, ce qui reflète leur capacité à mobiliser les parties prenantes. Toutefois, elles sont plus faibles pour ce qui est de bâtir une intelligence collective, ce qui suggère des difficultés pour intégrer les points de vue des parties prenantes aux processus décisionnels.

Les entreprises dont l'ADN en matière de développement durable est plus solide sont plus susceptibles de réaliser des rendements financiers avantageux et d'avoir une incidence ESG positive et durable.

La marge du BAIIIDA des entreprises du quartile supérieur dans notre indice des organisations durables est de 21 % supérieure (+3,4 points de pourcentage) à celle des entreprises du quartile inférieur. Leur rendement en matière de développement durable est également supérieur de 21 % (+9,2 points d'indice).



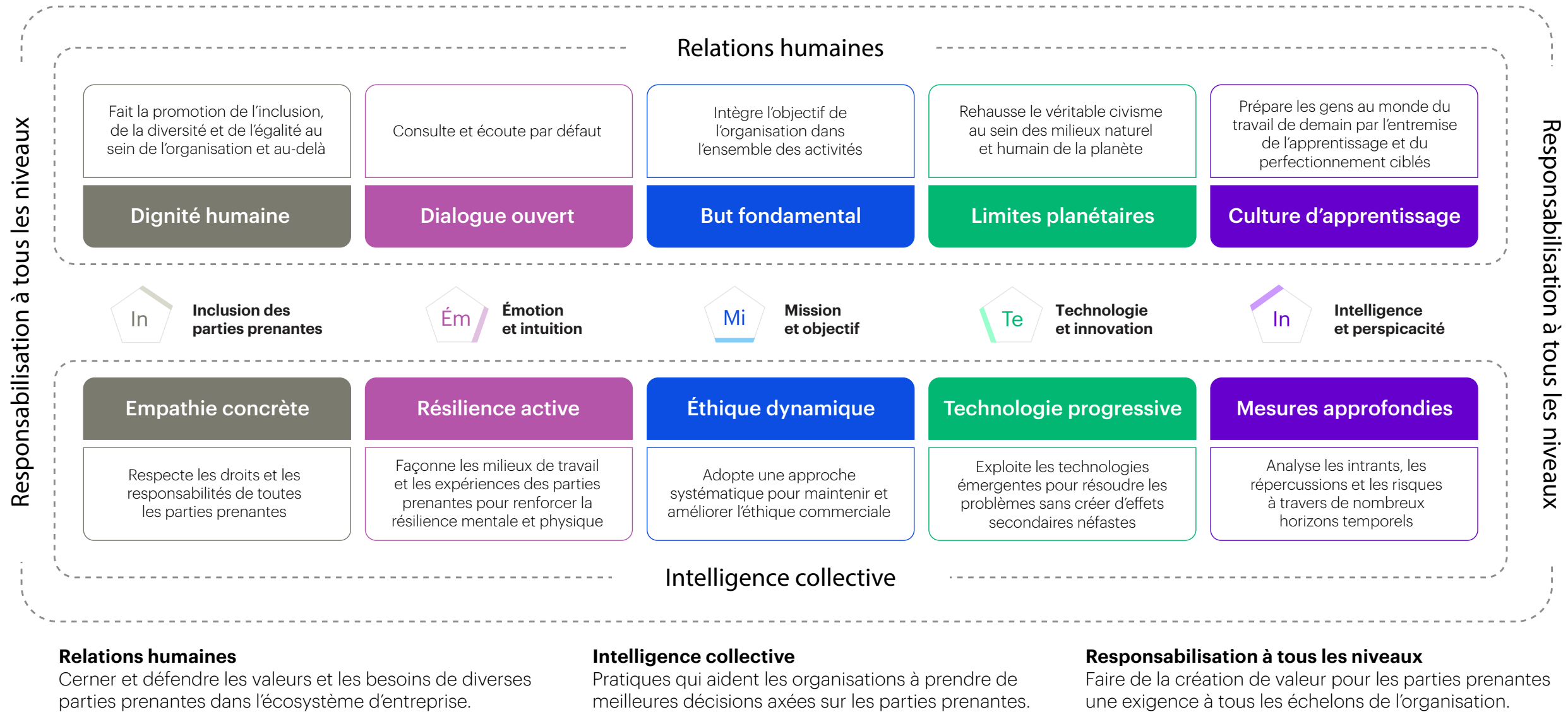
© Accenture, 2021. Tous droits réservés.

Figure 1

Sources : Analyse d'Accenture, Arabesque S-Ray et S&P Capital IQ.

Tout est dans votre ADN en matière de développement durable

L'ADN en matière de développement durable est étayé par 10 facteurs habilitants qui favorisent les relations humaines, l'intelligence collective et la responsabilisation à tous les niveaux.



La viabilité des opérations et l'équité ne sont pas des options; ce sont des impératifs commerciaux

Dans ce rapport, nous montrons comment les équipes de direction peuvent renforcer et intégrer l'ADN en matière de développement durable grâce à un processus en trois étapes de gestion et de développement rigoureux du changement de comportement.

Nous avons également mis au point un outil de diagnostic axé sur les données qui constitue un point de départ pour bâtir des organisations durables et réaliser la promesse de capitalisme des parties prenantes.

Soyez ce que chaque partie prenante veut que vous soyez

Tout le monde exige que les entreprises respectent des normes plus élevées

Les diverses et récentes crises sanitaires, économiques et sociales ont mis à l'épreuve la résilience des entreprises. Les équipes de direction ont accéléré leur transformation numérique, les aidant à innover rapidement. Par conséquent, elles ont rendu possible le travail de masse à domicile, transformé les pénuries d'équipement médical et de nourriture en surplus, et mis au point des vaccins efficaces en un temps record.



Ces réalisations ne sont pas passées inaperçues. La plus récente édition annuelle du *Baromètre de confiance Edelman*, qui a sondé plus de 33 000 personnes dans 28 pays à la fin de 2020, a révélé que les entreprises sont collectivement considérées comme plus fiables, éthiques et compétentes que les gouvernements ou les organismes sans but lucratif⁶.

Cependant, les préoccupations relatives aux questions allant de l'inégalité raciale et de la santé mentale aux changements climatiques ont également augmenté au cours des derniers mois. Selon une étude récente d'Accenture⁷, **les progrès réalisés pour la plupart des 17 objectifs de développement durable des Nations Unies sont au point mort ou se sont érodés**⁷. Par exemple, les recherches du Forum économique mondial indiquent qu'il faudra maintenant 136 ans pour combler l'écart entre les sexes à l'échelle mondiale, soit 36 ans de plus que ce qui avait été prévu avant le début de la pandémie⁸.

Dans ce contexte, les activités des entreprises sont scrutées à la loupe comme jamais auparavant (voir la figure 3). Edelman a constaté que 86 % des gens s'attendent à ce que les PDG s'expriment publiquement sur des questions allant de l'automatisation à l'inégalité⁹.

Les parties prenantes exigent davantage des entreprises

Employés

65 %

croient que les organisations devraient être responsables d'offrir « une meilleure situation » à leurs employés grâce au travail

83 %

veulent de la souplesse pour être productif partout

Consommateurs

66 %

envisagent d'effectuer des achats plus durables ou plus éthiques au cours des six prochains mois

74 %

croient que les pratiques et les valeurs éthiques de l'entreprise sont une raison importante de choisir une marque

Investisseurs

28 %

d'augmentation du nombre d'investisseurs signataires des Principes pour l'investissement responsable de l'ONU en 2020

81 %

des indices durables ont surpassé leurs indices de référence en 2020

Pendant ce temps, les consommateurs magasinent de façon plus intentionnelle, et la demande de produits durables et locaux augmente¹¹. Près des deux tiers des employés (65 %) croient que leur employeur est responsable de les aider à « s'améliorer de façon nette » grâce au travail (dans six domaines, de l'aspect financier à l'aspect émotionnel)¹². Beaucoup d'entre eux recherchent un meilleur soutien au bien-être et sont plus attentifs à l'incidence sociale et environnementale des organisations pour lesquelles ils travaillent¹³.

Les investisseurs évaluent également le rendement de l'entreprise en fonction des paramètres ESG. Malgré la tourmente créée par la pandémie, les corrélations positives entre l'accent mis sur le développement durable et les rendements financiers se sont poursuivies. Selon un récent rapport de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement : « La pandémie de COVID-19 [a] complètement changé le paysage de l'investissement et des marchés financiers, en mettant davantage l'accent sur les facteurs ESG et le développement durable, et en sensibilisant davantage les gens aux facteurs sociaux »¹⁴.

© Accenture, 2021. Tous droits réservés.

Figure 3

Sources : Étude sur l'avenir du travail d'Accenture, étude d'Accenture sur la COVID-19 auprès des consommateurs, [Principes pour l'investissement responsable](#), étude mondiale d'Accenture auprès des consommateurs, BlackRock¹⁰.



Obstacles à une véritable orientation axée sur les parties prenantes

La nécessité de bâtir des organisations plus durables était, bien sûr, évidente bien avant que la COVID-19 frappe. Lorsque Accenture a mené un sondage auprès de 1 656 cadres supérieurs dans le monde en octobre 2019, 65 % d'entre eux ont dit qu'il était tout aussi important, ou plus important, d'avoir une incidence sociale positive que de faire de l'argent¹⁵.

Un an plus tard, au plus fort de la crise, 73 % des 4 051 dirigeants sondés ont indiqué que « devenir une entreprise vraiment durable et responsable » était la priorité absolue de leur organisation au cours des trois prochaines années¹⁶.

Autrement dit, les équipes de direction n'ont pas besoin d'être convaincues de la nécessité de bâtir des organisations plus responsables.

Pour beaucoup d'entre elles, cette ambition signifie de réinventer leurs modèles d'affaires alors qu'elles cherchent à conquérir de nouveaux marchés pour des produits, des services et des expériences explicitement durables ou éthiques. Cependant, toutes les entreprises doivent au moins repenser leurs modèles d'exploitation, leurs stratégies de talent, leurs systèmes technologiques et leurs chaînes d'approvisionnement. Cela représente une transformation organisationnelle importante.

Une condition préalable à la réussite est la capacité d'établir des relations bilatérales plus approfondies avec les parties prenantes et de tirer des enseignements qui permettent aux organisations d'intégrer les points de vue des parties prenantes dans la prise de décisions quotidiennes. Les équipes de direction reconnaissent encore une fois le défi : 67 % des dirigeants ont déclaré avoir élaboré un plan d'action pour l'adoption et la mise à l'échelle de pratiques commerciales durables « dans l'ensemble de l'organisation » et 30 % ont élaboré des plans d'action pour « certaines unités commerciales » (voir la figure 4)¹⁷.

Trop souvent, cependant, ces changements sont à la limite superficiels. La mentalité dominante lorsqu'il s'agit de déterminer comment devenir plus axé sur les parties prenantes est « à somme nulle », les dirigeants assumant que cet objectif et ce profit sont fondamentalement en conflit.

Pour cette raison, le nouvel accent mis sur les parties prenantes est souvent optionnel plutôt qu'intégré entièrement, mesuré et motivé.

À titre d'exemple, une étude d'Accenture a révélé que 68 % des 1 748 cadres supérieurs croient qu'ils créent des milieux de travail qui valorisent l'autonomisation, mais seulement 36 % des employés sont d'accord¹⁸. Une analyse plus poussée a révélé que 43 % des entreprises ne parviennent pas à faire correspondre la rhétorique ESG aux résultats¹⁹.

Alberto Carrillo Pineda, directeur des cibles scientifiques du Programme de développement en conseil, reconnaît le défi : « Vous pouvez jeter un coup d'œil au site Web d'une entreprise et voir son rapport sur le développement durable, et il paraîtra excellent. Toutefois, si vous regardez ce qui se cache derrière tout cela, vous verrez qu'il n'y a pas beaucoup de substance derrière ces engagements ou que les engagements ne sont pas assez complets »²⁰.

« Le changement doit aller au cœur même des modèles d'affaires et des chaînes de valeur, au lieu d'être traité comme une considération secondaire. »

Mariana Mazzucato

Professeure d'économie, University College London

Citation tirée de « Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism »

Les dirigeants reconnaissent le défi et tiennent à le relever pour toutes les parties prenantes.

Pourcentage des dirigeants qui...

voient la création d'une organisation véritablement durable et responsable comme leur priorité absolue :

73 %

ont élaboré un plan d'action pour l'adoption et la mise à l'échelle de pratiques durables :

67 %

30 %

dans l'ensemble de l'organisation

pour certaines unités commerciales

© Accenture, 2021. Tous droits réservés.

Figure 4

Source : Étude mondiale auprès des dirigeants d'entreprise d'Accenture (2020).

Le statu quo limite la capacité des équipes de direction à bâtir des organisations durables de trois principales façons



01

Relations

Le fait de ne pas comprendre en profondeur les besoins et les désirs des parties prenantes est un obstacle majeur, selon les « jurys de citoyens » d'Accenture – des groupes de discussion de masse en ligne comprenant plus de 500 personnes dans sept pays qui ont évalué la réaction des entreprises à la première vague de la pandémie (voir l'annexe A-1.1 pour obtenir plus de détails). Le problème est que **les équipes de direction n'ont pas les voies de communication bidirectionnelles actives qui favorisent les liens humains**, et qu'elles ont donc de la difficulté à suivre le rythme de l'évolution rapide des points de vue sur ce qui constitue une entreprise « durable ».

Par exemple, certaines organisations ont été lentes à réagir à l'évolution de la demande des consommateurs pour des emballages considérablement réduits, compostables ou même inexistantes.



02

Perspécité

Ce manque de compréhension entraîne un manque d'« intelligence collective », ce qui signifie que les organisations ont tendance à ne pas tenir compte des points de vue des parties prenantes ou à ne pas les prendre en compte suffisamment lorsqu'elles prennent des décisions. **Le rendement financier demeure une priorité plus importante – et mieux mesurée – pour les équipes de direction que le développement durable²¹, ce qui donne souvent lieu à une orientation étroite à court terme qui ne tient pas compte des préoccupations des parties prenantes.**

Par exemple, les participants au jury de citoyens ont reconnu que les équipes de direction faisaient face à des compromis difficiles au début de la pandémie, mais ils ont été déçus par les entreprises qui se sont rapidement repliées sur leurs bénéfices nets avec des pratiques comme le gonflement des prix, les redondances impulsives, des pratiques de travail rigides ou l'achat d'équipement de protection « bon marché » pour les travailleurs clés.



03

Responsabilité partagée

Ces défis sont aggravés par le manque de responsabilisation à l'échelle de l'organisation pour ce qui est de faire des choix responsables. Les enjeux de « responsabilité » demeurent **donc dans le champ d'application des comités de direction et de la haute direction plutôt que d'être partagés à tous les niveaux.**

« L'accent mis sur les chefs de file spéciaux et pionniers pour favoriser le changement, explique Gianpiero Petriglieri, professeur en comportement organisationnel à l'INSEAD, risque de miner les changements structurels que les organisations doivent apporter pour aider tous les employés à faire ce qu'il faut. »

Pour surmonter cet obstacle, ajoute M. Petriglieri, les équipes de direction devraient bâtir des organisations qui « délégitiment les comportements irresponsables », au lieu de faire du leadership responsable et durable la norme dans l'ensemble de leur entreprise²².

Fonctionnement de l'ADN en matière de développement durable

Relever ces défis exige de la vision, de l'ambition et de l'engagement. Dans notre étude précédente, [À la recherche d'un leadership nouveau genre](#), nous avons cerné cinq qualités dont les dirigeants ont besoin pour aiguiller leurs entreprises au cours de la prochaine décennie (voir la figure 5). Toutefois, ces « cinq éléments » ne sont que le début.



Le changement commence par les cinq éléments d'un leadership responsable

Les dirigeants qui exploitent des organisations hautement responsables partagent des qualités de leadership communes.



© Accenture, 2021. Tous droits réservés.

Source : <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/responsible-leadership> (en anglais seulement).

Figure 5

Relever le défi

Notre nouvelle analyse révèle que les dirigeants qui se sont imprégnés des cinq éléments sont plus susceptibles de provoquer une transformation organisationnelle profonde et durable en jetant les bases de l'orientation sur les parties prenantes dans l'ensemble de l'entreprise et de l'écosystème plus vaste. Pour ce faire, ils dotent leurs organisations d'un « ADN en matière de développement durable », un ensemble de 21 pratiques, systèmes et processus de gestion adaptés aux besoins des différentes parties prenantes. Nous les classons en 10 facteurs habilitants qui découlent des cinq éléments (voir la figure 6 et l'annexe C pour obtenir plus de détails).

L'ADN en matière de développement durable s'attaque directement aux trois obstacles à une véritable orientation vers les parties prenantes définis dans le chapitre précédent en favorisant trois principaux types de changements comportementaux :



01 Relations humaines

Solides relations symbiotiques avec les parties prenantes qui permettent de comprendre ce qui constitue une « valeur » dans l'écosystème.



02 Intelligence collective

Mécanismes particuliers de prise de décisions qui transforment les besoins et les désirs des parties prenantes en mesures concrètes.




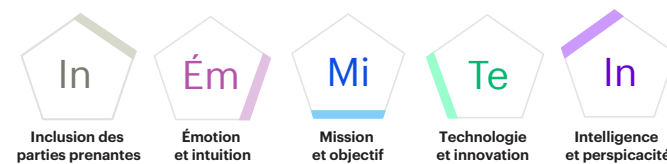
03 Responsabilisation à tous les niveaux

Un cycle vertueux de changement de comportement qui élève la prestation de la valeur à l'ensemble des parties prenantes à un objectif à l'échelle de l'entreprise et, en retour, qui façonne la prochaine génération de dirigeants responsables.

Façonner le changement par l'ADN en matière de développement durable

L'ADN en matière de développement durable regroupe 21 pratiques, répertoriées en 10 facteurs habilitants, qui favorisent les relations humaines, l'intelligence collective et la responsabilisation à tous les niveaux.

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



Analyse les intrants, les répercussions et les risques à travers de nombreux horizons temporels

- Rendement et rapports
- Gestion du risque

Prépare les gens au monde du travail de demain par l'entremise de l'apprentissage et du perfectionnement ciblés

- Croissance des employés
- Développement des écosystèmes

Exploite les technologies émergentes pour résoudre les problèmes sans créer d'effets secondaires néfastes

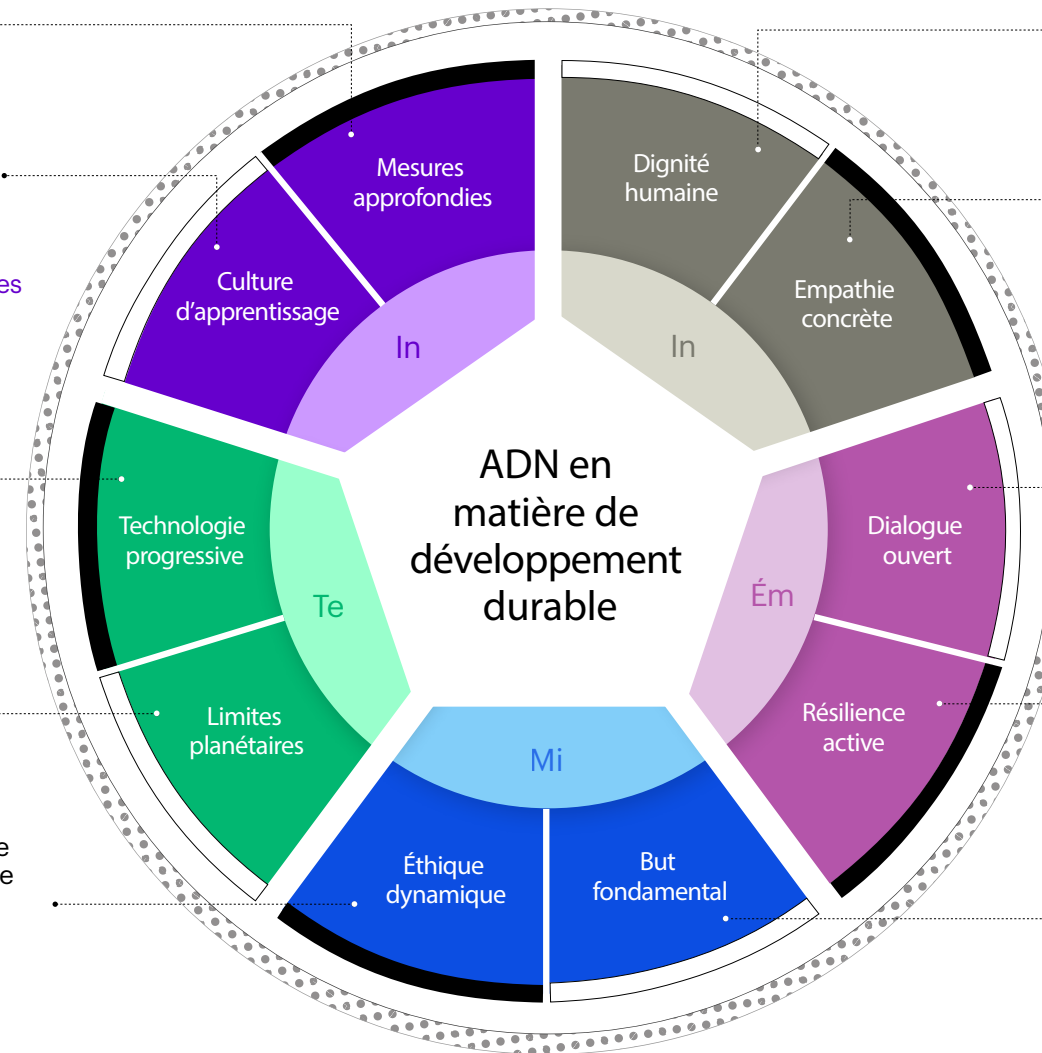
- Confidentialité des données et protection des consommateurs
- Innovation environnementale et sociale

Rehausse le véritable civisme au sein des milieux naturel et humain de la planète

- Gérance du développement durable
- Opérations durables

Adopte une approche systématique pour maintenir et améliorer l'éthique commerciale

- Normes environnementales et de qualité
- Concurrence et conduite
- Normes du travail



Fait la promotion de l'inclusion, de la diversité et de l'égalité au sein de l'organisation et au-delà

- Égalité des chances en milieu de travail
- Développement humain

Respecte les droits et les responsabilités de toutes les parties prenantes

- Bien-être des parties prenantes
- Cibles environnementales

Consulte et écoute par défaut

- Mécanismes de rétroaction
- Communication exhaustive

Façonne les milieux de travail et les expériences des parties prenantes pour renforcer la résilience mentale et physique

- Pratiques de travail progressistes
- Santé et bien-être

Intègre l'objectif de l'organisation dans l'ensemble des activités

- Rémunération de la direction
- Transparence et responsabilisation

Relations humaines
 Intelligence collective
 Responsabilisation à tous les niveaux
 → Pratiques

Rassembler

Pour illustrer concrètement le fonctionnement de l'ADN en matière de développement durable, prenons l'exemple du fabricant indien d'emballages alimentaires Ecoware. Rhea Mazumdar Singhal, fondatrice et PDG, a accordé la priorité à l'intégration d'un plus grand nombre de femmes dans la main-d'œuvre. Ressentant la résistance de ses équipes dominées par les hommes, elle a d'abord établi des liens avec son équipe sur le plan humain, mettant en place un ton clair à partir des échelons supérieurs au sujet de l'importance des femmes sur le marché du travail (« égalité des chances en milieu de travail »). Elle a ensuite eu des conversations ouvertes et régulières avec des gestionnaires de sexe masculin pour comprendre et atténuer les préoccupations relatives à l'embauche de femmes (« communication exhaustive »).

Puis, pour aider les femmes à tous les niveaux à mieux gérer leur carrière, elle a élaboré et intégré un ensemble de pratiques qui offraient une plus grande souplesse pour travailler autour des engagements personnels (« pratiques de travail progressistes »). Comme Mme Singhal l'explique, ces activités ont contribué à renforcer la responsabilisation :

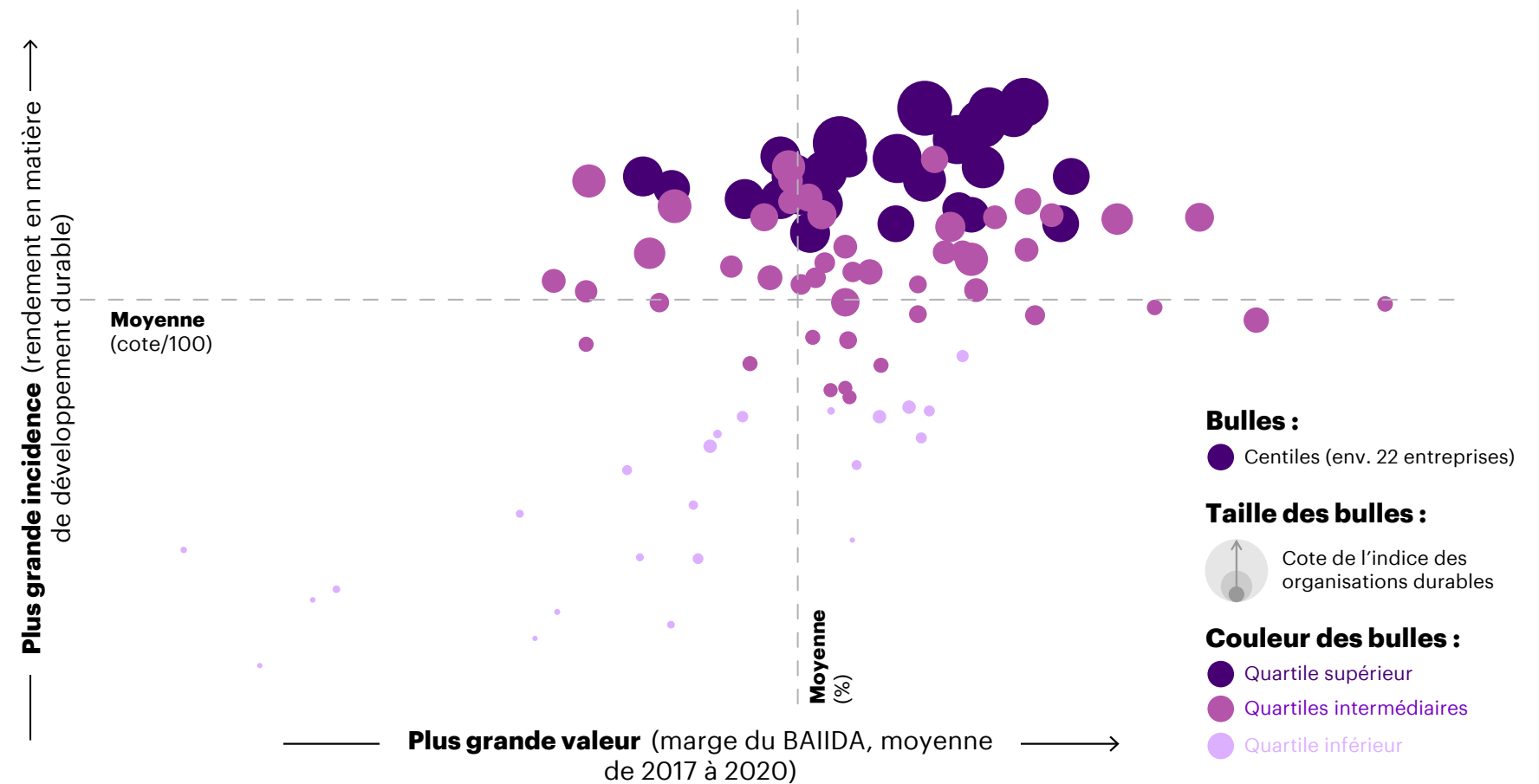
« Plus de 30 % de notre main-d'œuvre est maintenant composée de femmes, mais nous ne nous arrêterons pas là. Nos gestionnaires comprennent que l'égalité entre les sexes est au cœur de notre raison d'être en tant qu'entreprise, et que nous nous attendons à ce qu'ils nous aident à atteindre cet objectif. »



Un ADN fort en matière de développement durable génère un meilleur rendement

L'ADN en matière de développement durable fait plus qu'aider les organisations à avoir une incidence sociale et environnementale. En établissant des relations solides et réciproquement avantageuses avec diverses parties prenantes, les équipes de direction améliorent également le rendement financier.

Les organisations dont l'ADN en matière de développement durable est plus solide sont plus susceptibles de réaliser des rendements financiers avantageux et d'avoir une incidence durable.



© Accenture, 2021. Tous droits réservés.

Figure 7

Sources : Analyse d'Accenture, Arabesque S-Ray et S&P Capital IQ.

Pour évaluer la force de l'ADN en matière développement durable dans les entreprises du monde entier aujourd'hui, nous avons travaillé avec Arabesque S-Ray, un fournisseur de données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Notre indice des organisations durables a classé près de 4 000 entreprises selon les preuves sur le marché de leurs pratiques ESG dans 146 domaines^a.

L'analyse économétrique a révélé une relation positive entre les cotes et les mesures de rendement financier et non financier à l'échelle de l'entreprise (voir la figure 7). Les organisations du quartile supérieur de l'indice des organisations durables ont affiché un rendement considérablement plus élevé pour de nombreux indicateurs de rendement financier que les organisations ayant obtenu une cote inférieure (voir la figure 8). Par exemple, la marge du BAIIDA^b des entreprises du quartile supérieur était de 19,6 % en moyenne par année de 2017 à 2020, comparativement à 16,2 % pour les entreprises du quartile inférieur.

Et nous avons constaté que le rendement en matière de développement durable^c de ces entreprises du quartile supérieur est de 21 % supérieur à celui du quartile inférieur (voir la figure 1).

En d'autres termes, un ADN en matière de développement durable plus fort est associé positivement à la capacité de l'équipe de direction de réaliser des rendements financiers avantageux et d'avoir une incidence durable et équitable.

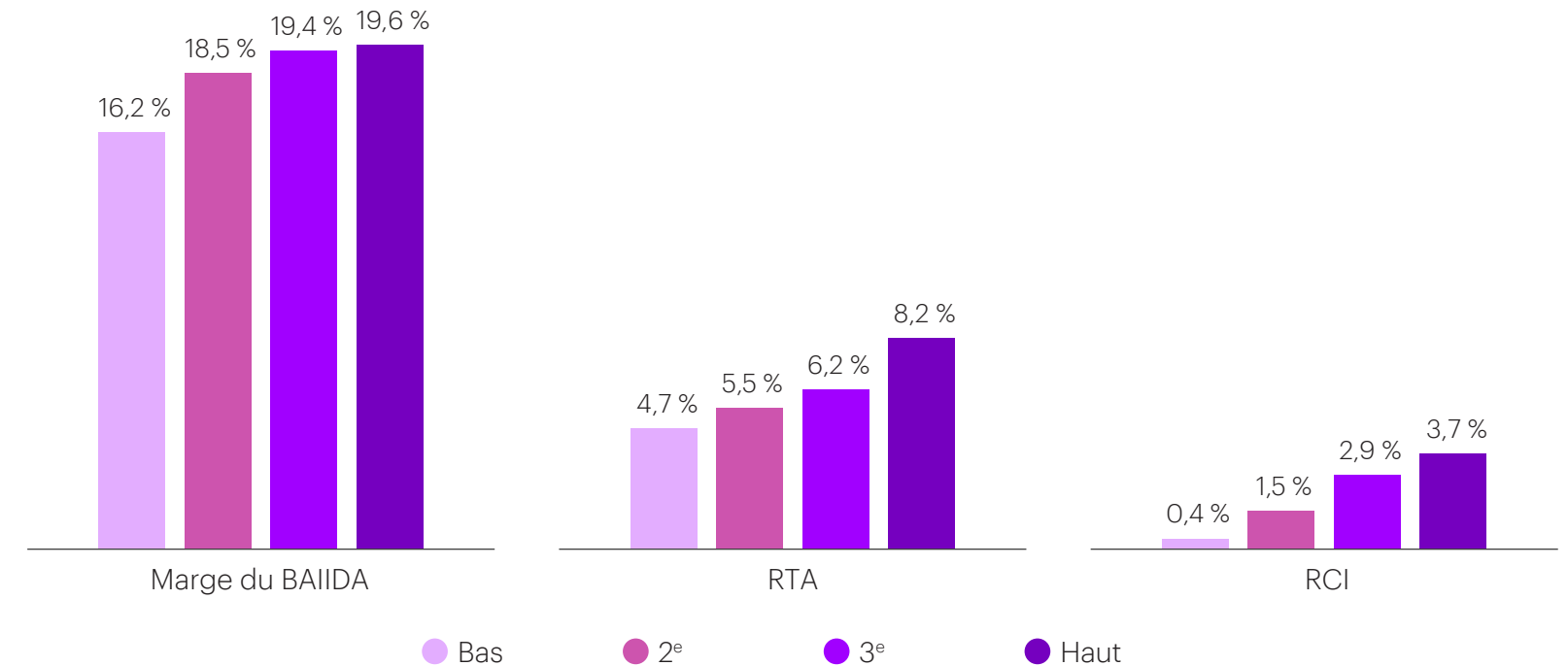
^a Voir « À propos de la recherche » pour plus de détails.

^b Bénéfice avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements.

^c Nous avons évalué la corrélation entre l'indice des organisations durables et un indice des mesures de rendement en matière de développement durable (voir « À propos de la recherche »).

Un ADN en matière de développement durable plus solide est associé à un meilleur rendement financier.

Rendement financier moyen des entreprises, entre 2017 et 2020, par quartile



© Accenture, 2021. Tous droits réservés.

Figure 8

Remarque : Les données annuelles moyennes de 2017 à 2020 et les valeurs extrêmes (>100 % et <-100 %) ont été omises des calculs; BAIIDA = Bénéfice avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements; RTA = Rentabilité totale pour l'actionnaire; RCI = Rendement du capital investi.

Sources : Analyse d'Accenture, Arabesque S-Ray et S&P Capital IQ.

Quelle est la force de votre ADN en matière de développement durable?

Commencer par un point de repère

Alors, comment votre organisation se transformera-t-elle? Comme point de départ, à la figure 9, nous montrons les cotes moyennes de l'ADN en matière de développement durable des 4 000 entreprises incluses dans notre indice.

Les équipes de direction peuvent évaluer leur propre organisation à l'aide du [diagnostic d'organisation durable](#), qui accompagne le présent rapport.



La plupart des entreprises doivent renforcer leur ADN en matière de développement durable

Les activités des organisations de premier plan sont encore loin d'être des « pratiques courantes ». La cote moyenne de notre indice n'était que de 52 (sur 100; voir la figure 9). Sur les 10 facteurs habilitants, les entreprises ont obtenu les meilleurs résultats en ce qui a trait au « dialogue ouvert » (écouter activement les parties prenantes et les consulter), avec une cote moyenne de 62. Les entreprises ont obtenu les pires résultats pour ce qui est de l'« empathie concrète » (mesures tangibles visant à respecter les droits et les responsabilités des parties prenantes), avec une note moyenne de 38.

Ces résultats indiquent une tendance claire : les entreprises ont tendance à obtenir des résultats plus élevés pour les facteurs habilitants qui approfondissent les « relations humaines » (cote moyenne de 57) que pour les facteurs habilitants qui renforcent l'« intelligence collective » (cote moyenne de 47). Ces résultats suggèrent que **les équipes de direction semblent être meilleures pour comprendre les points de vue des parties prenantes que pour utiliser ces points de vue pour élaborer des mécanismes décisionnels axés sur les parties prenantes.**

Remarque : Les cotes ont été mises à l'échelle pour mettre en évidence les différences entre les entreprises les plus performantes (cote = 100) et les moins performantes (cote = 0) pour chaque facteur habilitant.



○ Relations humaines
 ■ Intelligence collective



L'ADN en matière de développement durable en action

La corrélation entre un ADN en matière de développement durable solide et un meilleur rendement est mise en évidence par une série d'entretiens avec des membres des communautés Young Global Leaders et Global Shapers du Forum économique mondial, dont bon nombre occupent des postes d'influence au sein de grandes entreprises et d'autres sont chefs d'entreprise. Leurs histoires montrent comment le leadership s'appuie sur l'ADN en matière de développement durable pour relever les défis commerciaux de façon rentable et réfléchie.





VINCI

Défi :

Respecter l'engagement de l'entreprise française de construction à lutter contre la discrimination et à promouvoir l'égalité et la diversité

Solution :

VINCI a créé un « Outil d'évaluation des risques de discrimination », une expérience d'apprentissage en ligne pour aider les gestionnaires à mieux comprendre les pratiques discriminatoires potentielles. L'outil présente aux employés 150 scénarios répartis dans neuf modules alignés sur les points clés du cycle de vie habituel d'un emploi, soit de l'embauche à la retraite. Chaque module évalue la résistance des pratiques et des processus associés aux préjugés et à la discrimination, en fournissant une analyse comparative interne et une feuille de route pour l'amélioration. À ce jour, plus de 4 600 employés en France ont complété au moins un module et les taux d'achèvement augmentant chaque année.

Tanguy de Belair, directeur mondial de l'inclusion et de la diversité de VINCI :

« Les préjugés systémiques dans les interactions commerciales quotidiennes ont une incidence négative sur l'expérience des employés. Par exemple, si les entreprises n'ont habituellement qu'un seul processus pour prendre des décisions en matière de rémunération, pourquoi certains hommes sont-ils systématiquement mieux payés que les femmes? Nous avons donc créé un outil pour aider les gestionnaires à apprendre à éliminer les risques de discrimination en mesurant l'efficacité des processus en place et la façon dont ils fonctionnent dans le cadre de leur travail. Nous voyons des équipes s'en servir à des intervalles de 12 mois pour vérifier l'efficacité de leurs interventions. Et la demande est si forte que nous prévoyons de le déployer dans d'autres régions géographiques où nous exerçons nos activités. »



L'ADN en matière de développement durable en action :

- But fondamental
- Dignité humaine
- Culture d'apprentissage

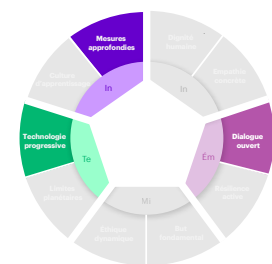
Citi

Défi : Aider les particuliers et les entreprises à maintenir leur sécurité financière pendant la pandémie de COVID-19

Solution : Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, Citi savait que ses clients auraient besoin d'aide rapidement. En écoutant les préoccupations des clients en direct et en prévoyant les problèmes qui pourraient survenir dans le « pire des scénarios », Citi a apporté un certain nombre de changements pour les aider, comme l'exonération des frais, la simplification des procédures et l'augmentation des limites. De plus, en moins de trois semaines, Citi a mis au point un système numérique pour distribuer des prêts aux petites entreprises dans le cadre du Programme de protection de la paie dirigé par le gouvernement.

David Chubak, directeur de Citi Retail Services (anciennement directeur de Citi US Retail Banking au moment de l'entretien au début de la pandémie de COVID-19) :

« Nous avons fait beaucoup de planification de la continuité des activités pour de multiples scénarios de crise. Mais il n'y a pas de guide sur ce qu'il faut faire dans le feu de l'action. En fin de compte, nous avons dû prendre des décisions rapidement, en nous appuyant sur des procédures et des processus clés, et sur notre intuition, guidée par notre raison d'être. Par exemple, nous avons reconnu l'importance du Programme de protection de la paie, alors nous avons rapidement mis au point un tout nouveau système pour distribuer de l'argent aux personnes qui en avaient désespérément besoin rapidement, sans compromettre le contrôle des risques ni l'expérience des utilisateurs. »



L'ADN en matière de développement durable en action :

- Mesures approfondies
- Dialogue ouvert
- Technologie progressive

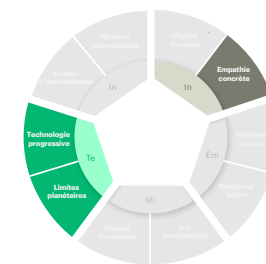
AB InBev

Défi : Réduire les déchets dans toute la chaîne d'approvisionnement

Solution : AB InBev s'est fixé comme objectif de « boucler la boucle » tout au long de sa chaîne de valeur – pour que 100 % des emballages primaires puissent être retournés ou fabriqués à partir d'un contenu majoritairement recyclé – d'ici 2025. La collaboration est au cœur de ces efforts. Depuis 2017, l'équipe d'AB InBev a renforcé son engagement stratégique auprès des fournisseurs, petits et grands, notamment en forgeant de nouveaux partenariats avec des entrepreneurs locaux dans le cadre de son programme 100+ Accelerator. Pour poursuivre ses efforts, AB InBev a travaillé avec un certain nombre d'entreprises en démarrage, d'inventeurs et de fournisseurs sur une gamme d'innovations, y compris le tout premier couvercle de fût entièrement compostable, le recyclage de sous-produits comme la paille d'orge et l'élimination des anneaux de bière en plastique à l'aide de carton recyclable. L'équipe d'AB InBev s'est également concentrée sur le changement de comportement, en tirant parti de ses marques pour changer le comportement des consommateurs et, par exemple, en travaillant avec Oxfam pour comprendre les besoins et les défis des récupérateurs de déchets informels.

Ezgi Barcenas, directrice du développement durable :

« Avec nos bouteilles et nos fûts récupérables, nous sommes sans doute l'une des plus grandes entreprises circulaires au monde. Les consommateurs adoptent de plus en plus le concept d'une économie circulaire, mais l'un des obstacles demeure la satisfaction des attentes des consommateurs en matière de commodité. Nous innovons donc constamment et, ce faisant, nous bâtissons une chaîne de valeur plus durable et inclusive. »



L'ADN en matière de développement durable en action :

- Limites planétaires
- Empathie concrète
- Technologie progressive

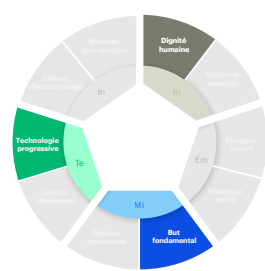
Cisco

Défi : Créer une expérience de collaboration et de communication virtuelles plus inclusive pour les clients

Solution : Cisco a déterminé que le lien entre l'inclusion numérique et les possibilités économiques et sociales était un domaine dans lequel l'entreprise pourrait faire une différence tangible dans le monde. En s'appuyant sur les commentaires des clients pour déterminer les principaux points sensibles, Cisco a élaboré une feuille de route pour accroître l'inclusion dans l'environnement virtuel. L'exploitation du pouvoir de l'IA responsable pour résoudre des problèmes particuliers, comme l'anxiété sociale et les différences linguistiques, a été un facteur clé de progrès. WebEx permet maintenant à un hôte de réunion de voir qui n'a pas encore contribué à une conversation et offre une traduction en temps réel dans 15 langues. Avec l'acquisition de BabbleLabs et de Slido, Cisco s'efforce également d'atténuer les problèmes comme le bruit de fond et le maintien de l'engagement des participants.

Ruba Borno, vice-présidente principale et directrice générale de Global CX Centers :

« Nous avons une destination très claire : rendre les interactions virtuelles 10 fois meilleures que les interactions en personne. Nous réfléchissons donc constamment à la façon dont nous adaptons nos produits et services pour donner à chacun et chacune une place à la table virtuelle. »



L'ADN en matière de développement durable en action :

- But fondamental
- Dignité humaine
- Technologie progressive

SWEN Capital Partners

Défi : Mobiliser un groupe diversifié de parties prenantes dans les projets de transition énergétique

Solution : SWEN Capital Partners a lancé le premier fonds d'investissement européen consacré aux gaz renouvelables et est aujourd'hui une entreprise pionnière dans les projets d'infrastructure relatifs au biogaz et à l'hydrogène. Tous les projets doivent répondre à deux critères : premièrement, ils doivent contribuer à la transition énergétique et, deuxièmement, ils doivent être rentables sur le plan financier et créer une valeur ESG plus vaste pour toutes les parties prenantes. La mesure de cet impact extra-financier est soutenue par une collaboration intensive avec une équipe ESG qui se consacre à l'élaboration de mesures et d'analyses propres aux projets. Ces mesures plus rigoureuses fournissent les fondements rationnels d'une stratégie d'engagement très « humaine » qui accorde la priorité aux réunions en personne sur place avec les parties prenantes, dans la mesure du possible.

Alena Fargere, Ph. D., associée principale chez SWEN Capital Partners :

« Les répercussions environnementales et sociales d'un projet sont tout aussi importantes que la stabilité des finances. Les mesures que nous recueillons nous aident à fournir une vue d'ensemble sur l'incidence du projet. Toutefois, nous devons également éduquer avec empathie. Nous devons convaincre un large éventail de parties prenantes locales – des développeurs, des fournisseurs de technologie, des entreprises de construction, des résidents et des agriculteurs – que le projet offrira également une valeur extra-financière équitable. Après tout, c'est leur bébé. »



L'ADN en matière de développement durable en action :

- Limites planétaires
- Mesures approfondies
- Dialogue ouvert

Royal Australian Air Force

Défi : N'a pas atteint son objectif de recrutement de pilotes pendant près de sept ans

Solution : La première étape consistait à repenser les programmes de recrutement désuets qui n'attiraient pas les femmes. En interviewant des jeunes femmes qui avaient le potentiel de devenir pilotes, les dirigeants de la RAAF se sont rendu compte qu'il y avait deux obstacles majeurs : la perception du danger et la période de service requise. Ils ont ensuite entrepris de démanteler systématiquement ces obstacles. Afin d'attirer un éventail plus diversifié de candidats et de candidates, ils ont lancé un projet pour les pilotes diplômés afin de « démystifier » et d'encourager les carrières dans l'aviation militaire. Pour favoriser le maintien en poste et la progression, ils ont mis leur programme de formation à niveau, le soutien offert par le Women's Pilot Network et leurs politiques de gestion de la famille et de la carrière. En quelques années seulement, le nombre de femmes pilotes est passé de 2 % à 5 %.

Samantha Freebairn, commandante d'escadre et pilote :

« Grâce à une compréhension claire et fondée sur des données probantes selon laquelle différentes personnes ont besoin d'un soutien différent aux étapes clés de leur vie et de leur carrière, nous avons considérablement augmenté le nombre de femmes pilotes. C'est excellent, mais ce n'est pas suffisant. Nous devons faire plus de recherche sur ce que les organisations les plus progressistes font pour les femmes, écouter davantage pour comprendre ce qui fonctionne et continuer à perfectionner nos pratiques de travail. »



L'ADN en matière de développement durable en action :

- Dignité humaine
- Mesures approfondies
- Résilience active

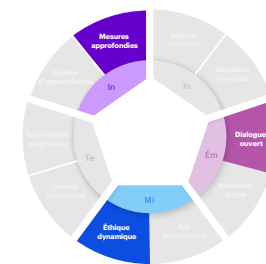
Royal DSM

Défi : Réduire le risque pour la réputation tout en établissant des relations solides et transparentes avec les investisseurs

Solution : Royal DSM, une entreprise mondiale axée sur la science et sa raison d'être, et active dans les domaines de la nutrition, de la santé et des modes de vie durables, dispose d'un solide cadre de gestion des risques. L'un des piliers est la « lettre de déclaration », qui est un processus de signalement interne systématique qui signale au conseil d'administration à la fois les risques et les incidents importants. Depuis 2010, non seulement l'entreprise divulgue ses principaux risques, mais elle va plus loin en incluant dans son rapport annuel intégré une section intitulée « Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? ». Cette section met en lumière les incidents les plus importants de l'année écoulée – des rappels de produits aux incidents de sécurité graves – ainsi que les mesures prises pour rectifier la situation et l'améliorer.

Maaïke Lambrichts, V.-P., Gestion des risques et contrôle interne :

« Dans notre rapport annuel intégré, nous partageons nos réalisations dans les domaines des personnes, de la planète et du profit, et nous sommes fiers de ce que nous avons accompli ensemble. Mais nous voulons aussi brosser un tableau complet et juste. Malgré tous les efforts que nous déployons pour réduire au minimum les incidents liés aux finances, à la sécurité, à la santé et à l'environnement, il arrive que des situations importantes tournent mal. Même s'il peut être difficile de montrer de la vulnérabilité et des imperfections, le fait d'être ouvert à ce sujet rend nos rapports plus crédibles et aide à établir un lien de confiance avec les investisseurs, les employés et d'autres parties prenantes. La transparence est la base pour répondre aux exigences de développement durable en constante évolution et réduire les risques pour la réputation. »



L'ADN en matière de développement durable en action :

- Mesures approfondies
- Éthique dynamique
- Dialogue ouvert

Le développement durable commence ici.

Mesures pratiques pour favoriser le changement

Quelles mesures pratiques les équipes de direction peuvent-elles prendre pour renforcer l'ADN de leur organisation en matière de durabilité? Nous recommandons aux dirigeants d'enclencher un cycle de mesures en trois étapes visant à produire de la valeur pour toutes les parties prenantes. Cela peut conduire à un programme de transformation organisationnelle plus vaste et dynamique. Plus important encore, notre analyse suggère que les entreprises haute performance suivent continuellement cette séquence, s'adaptant aux circonstances changeantes, aux nouvelles attentes des parties prenantes et à l'émergence de nouvelles capacités organisationnelles.



Mesures visant à créer une organisation durable



Identifier

Cherchez à connaître la force de l'ADN en matière de durabilité de votre organisation

- Effectuez une évaluation de haut niveau de la force de l'ADN en matière de durabilité de votre organisation; un outil de diagnostic comme le « [diagnostic d'organisation durable](#) » est un bon point de départ.
- Explorez les causes fondamentales des mentalités et des comportements existants qui soutiennent ou entravent le développement et la mise en œuvre de l'ADN en matière de durabilité dans votre organisation; par exemple, effectuez une analyse approfondie des ensembles de données de rétroaction des parties prenantes existantes, comme les sondages sur la satisfaction client et l'engagement des employés.
- Ventilez les données (p. ex., par service ou région géographique) et effectuez une triangulation entre les différentes sources de données et les différents points de vue (p. ex., client, chef, membre de l'équipe) pour déterminer les secteurs de votre entreprise où l'ADN en matière de durabilité est relativement plus solide; ces données peuvent être utilisées pour élaborer des études de cas sur les pratiques exemplaires.

Exemple : Vous prétendez que la durabilité est au cœur de votre organisation, mais aucun cadre supérieur ne voit son rendement et sa rémunération associés à la réalisation de mesures liées à la durabilité, p. ex., des cibles zéro émission nette (« but fondamental », « limites planétaires »).

Définir

Déterminez ce qui doit changer pour atteindre les objectifs en matière de durabilité de votre organisation et ce qu'il faut pour y parvenir

- Établissez un ADN en matière de durabilité en l'harmonisant avec la stratégie de durabilité de votre organisation; la mise en correspondance de pratiques particulières axées sur les parties prenantes avec des objectifs de durabilité précis peut aider à accroître la crédibilité.
- Demandez aux propriétaires de chaque objectif de durabilité d'évaluer dans quelle mesure ils utilisent les pratiques liées à l'ADN en matière de durabilité au quotidien; ajoutez à cela une évaluation objective par un tiers.
- Sollicitez activement la rétroaction des parties prenantes sur la façon d'atteindre vos objectifs en matière de durabilité; l'externalisation ouverte, qui est bien encouragée et qui va au-delà de la superficialité, peut renforcer la responsabilité partagée.

Exemple : Pour atteindre vos objectifs de durabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement, encouragez vos fournisseurs à accorder la priorité à l'innovation positive sur le plan environnemental (« limites planétaires », « empathie concrète »).

Développer

Établissez une feuille de route favorisant le changement assortie d'un ensemble d'indicateurs clés de rendement clairs pour évaluer si vous êtes parvenus à renforcer votre ADN en matière de durabilité

- Décrivez votre vision de la transformation nécessaire pour devenir une organisation véritablement durable; cela devrait souligner le rôle essentiel que joue l'ADN en matière de durabilité dans la réalisation de votre ambition.
- Élaborez un ensemble d'indicateurs clés de rendement clairs pour déterminer dans quelle mesure l'ADN en matière de durabilité éclaire la prise de décisions quotidiennes; intégrez des mesures incitatives connexes dans vos pratiques de gestion du rendement.
- Mettez rapidement de nouvelles approches à l'essai au moyen d'équipes agiles et multidisciplinaires; l'engagement en matière de leadership (y compris le soutien et l'investissement) est essentiel pour mettre à l'échelle les interventions les plus prometteuses.

Exemple : Élaborez une stratégie solide d'inclusion, de diversité et d'égalité, établissez des objectifs audacieux en matière de représentation de la main-d'œuvre et des mesures à l'appui, ainsi que des politiques et des pratiques qui vous aident à voir au-delà des chiffres et à créer une transformation de culture durable (« dignité humaine », « mesures approfondies »).



Les perturbations sociales et économiques des derniers mois ont accéléré l'évolution des relations entre les organisations et le monde dans lequel elles mènent leurs activités. Les équipes de direction devraient tirer parti de cet élan en établissant des ambitions audacieuses quant à la façon dont elles prévoient contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies et repenser la façon dont leurs organisations fonctionnent en tenant compte de ces objectifs. En intégrant l'orientation des parties prenantes au cœur de la transformation organisationnelle, les dirigeants peuvent apporter une valeur multidimensionnelle et prendre conscience de la promesse de capitalisme des parties prenantes.

Annexes



Annexe A : **À propos de la recherche**

01 **Élaboration d'hypothèses**

Recherche exploratoire visant à comprendre comment les équipes de leadership pourraient (mieux) intégrer les points de vue des parties prenantes dans la prise de décisions quotidiennes

1.1 **Jurys de citoyens**

Date : Mai et juin 2020

Emplacement géographique : Brésil, France, Italie, Inde, Japon, Royaume-Uni, États-Unis

Échantillon : Échantillon représentatif à l'échelle nationale d'environ 85 individus par marché

Démarche : Nous avons utilisé la plateforme [Remesh](#) pour mener des groupes de discussion structurés qui ont permis de découvrir des points de vue relatifs à la réponse des organisations à la pandémie de COVID-19. Nous avons recueilli des commentaires à propos de la manière dont les dirigeants devraient réagir à la prochaine vague de défis, notamment : le retour au travail, la résilience de la chaîne d'approvisionnement et l'évolution des tendances en matière de consommation.

1.2 **Entretiens avec des membres des communautés Young Global Leaders et Global Shapers**

Date : Décembre 2020 et janvier 2021

Échantillon : 23 membres des communautés Young Global Leaders et Global Shapers

Démarche : Nous avons mené des entretiens approfondies avec les communautés Young Global Leaders et Global Shapers du Forum économique mondial afin d'explorer la manière dont les répondants abordaient les décisions clés liées à la pandémie et au-delà. Les sujets abordés comprenaient la diversité de la main-d'œuvre, la raison d'être de l'entreprise et l'automatisation.

Résultats : [Déploiement d'un leadership responsable](#)

1.3 **Sondages auprès des dirigeants, des employés et des consommateurs**

- Étude sur l'avenir du travail; mars 2021; N = 9 326 employés; 11 marchés
- Étude sur la COVID-19 auprès des consommateurs; décembre 2020; N = 7 640 consommateurs et mars 2021; N = 9 650 consommateurs; 19 marchés
- Étude mondiale auprès des consommateurs; février 2021; N = 25 444 consommateurs; 22 marchés
- Étude mondiale auprès des dirigeants d'entreprise; octobre 2020; N = 4 051 dirigeants; 13 marchés
- Vers la parité; octobre 2019; N = 1 656 cadres supérieurs; 28 marchés

Remarque : Tous les sondages ont été menés par Accenture.

Résultat clé :

Nous avons constaté que les équipes de direction utilisent un ensemble de pratiques, de systèmes et de processus pour mieux comprendre les points de vue des parties prenantes et les intégrer dans la prise de décisions quotidiennes. Nous les avons regroupés en 21 pratiques et 10 facteurs habilitants (voir la figure 6). Nous les avons ensuite comparés aux cinq éléments d'un leadership responsable définis dans le rapport précédent de cette série, [À la recherche d'un leadership nouveau genre](#). Ce modèle s'appelle « ADN en matière de durabilité ».

02 Conception et développement de l'indice

Développement d'un indice en partenariat avec Arabesque S-Ray pour mesurer la force de l'ADN en matière de durabilité des entreprises

2.1 Exploration

Portée : Nous avons établi des paramètres clairs quant au type d'indicateurs visés. Seuls les indicateurs des pratiques, des systèmes et des processus d'« intrant » ou de « gestion » des facteurs ESG ont été pris en compte; les mesures d'« extrant » ou de « rendement » ne l'ont pas été. Par exemple, une « cible de réduction des émissions de gaz à effet de serre » était dans la portée, mais pas les « niveaux absolus d'émissions de CO₂ ». Il s'agit d'une distinction clé par rapport aux indices ESG standard.

Analyse : Nous avons identifié 146 indicateurs, à partir de plus de 450 indicateurs dans l'ensemble de données [Arabesque S-Ray](#), qui indiquent l'existence de l'ADN en matière de durabilité dans les organisations.

Remarque sur la source : Arabesque S-Ray est un outil de données quantitatives qui analyse le rendement en matière de durabilité de plus de 7 000 des plus grandes sociétés cotées dans le monde. Pour plus de renseignements, visitez le <https://www.arabesque.com/s-ray/our-scores/> (en anglais seulement).

2.2 Mise en correspondance

Mise en correspondance des pratiques : Nous avons mis en correspondance les 146 indicateurs sélectionnés et les 21 pratiques. Le nombre d'indicateurs imbriqués dans chaque pratique varie de quatre à onze; la moyenne est de sept.

Validité des données : Nous avons utilisé les données publiées les plus récentes et avons exclu toutes les mesures de l'entreprise datant de plus de deux ans.

Seuils minimaux pour les entreprises : La disponibilité des données sous-jacentes à chaque indicateur varie, de sorte que nous avons imposé des seuils minimaux de deux indicateurs par pratique et de 120 indicateurs dans l'ensemble pour chaque entreprise afin d'assurer la validité et la juste comparabilité des données. Toute entreprise qui n'a pas respecté ces exigences a été exclue de l'analyse.

2.3 Établissement du score

Démarche : Tous les indicateurs sélectionnés étaient binaires (c.-à-d. oui ou non); c'est pourquoi nous avons mis chaque indicateur sur une échelle de 0 à 100 en utilisant le rang-centile pour permettre de les agréger en cotes « pratique » et « facteur habilitant ».

Rang-centile : Comme toutes les données sont binaires, nous avons utilisé le rang-centile à titre d'indicateur de la complexité de la pratique, en prenant le centile moyen du groupe et en le multipliant par 100 pour obtenir une cote. Par conséquent, les pratiques de mise à niveau qui sont rares sont amplifiées, et celles qui sont plus courantes sont dévaluées.

Résultat clé :

Base de données avec cotes (sur 100) classées par pratique, facteur habilitant, élément et total pour 3 990 entreprises de 2018 à 2020. C'est ce qu'on appelle l'« indice des organisations durables ».

03 Analyse statistique et mise à l'essai d'hypothèses

Analyse économétrique pour comprendre la relation entre les cotes des indices et le rendement (financier et de durabilité)

3.1 Rendement financier

Nous avons évalué la corrélation entre l'indice des organisations durables et une série d'indicateurs financiers.

Préparation des données : Pour contrôler les effets propres à chaque industrie, nous avons segmenté notre indice en 19 groupes d'industries. Nous avons ensuite regroupé les entreprises en quartiles de l'industrie en fonction de leur cote de l'indice des organisations durables.

Indicateurs : Nous avons choisi trois indicateurs financiers pour valider le rendement financier :

- Bénéfice avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements (BAIIDA) marge = Bénéfice avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements, en pourcentage des revenus
- Rentabilité totale pour l'actionnaire = ((prix courant - prix d'achat) + dividendes) / prix d'achat
- Rendement du capital investi (RCI) = (revenu net - dividende) / (total des fonds propres)

Série chronologique : Pour contrôler les fluctuations du rendement financier (notamment par rapport à la crise de la COVID-19), nous avons utilisé des données annuelles moyennes pour la période entre 2017 et 2020 (source : S&P Capital IQ).

Résultats : Pour chaque quartile de l'indice des organisations durables, nous avons calculé le rendement annuel moyen de chaque indicateur financier pour la période entre 2017 et 2020.

Rendement annuel moyen des entreprises, par quartile de l'indice des organisations durables, entre 2017 et 2020

	Plancher	2 ^e quartile	3 ^e quartile	Plafond
Marge de BAIIDA	16,2 %	18,5 %	19,4 %	19,6 %
Rentabilité totale pour l'actionnaire	4,7 %	5,5 %	6,2 %	8,2 %
RCI	0,4 %	1,5 %	2,9 %	3,7 %

Pour chaque indicateur, les valeurs extrêmes (>100 % et <-100 %) ont été omises.

Sources : Analyse d'Accenture, Arabesque S-Ray et S&P Capital IQ.

Nous avons vérifié cette relation au moyen d'une analyse de la régression selon la technique du panel. Cela a permis d'établir une corrélation positive et significative entre la cote de l'indice des organisations durables et chacun des indicateurs de rendement financier sélectionnés, en tenant compte de l'envergure de l'industrie et de l'entreprise.

3.2 Rendement en matière de durabilité

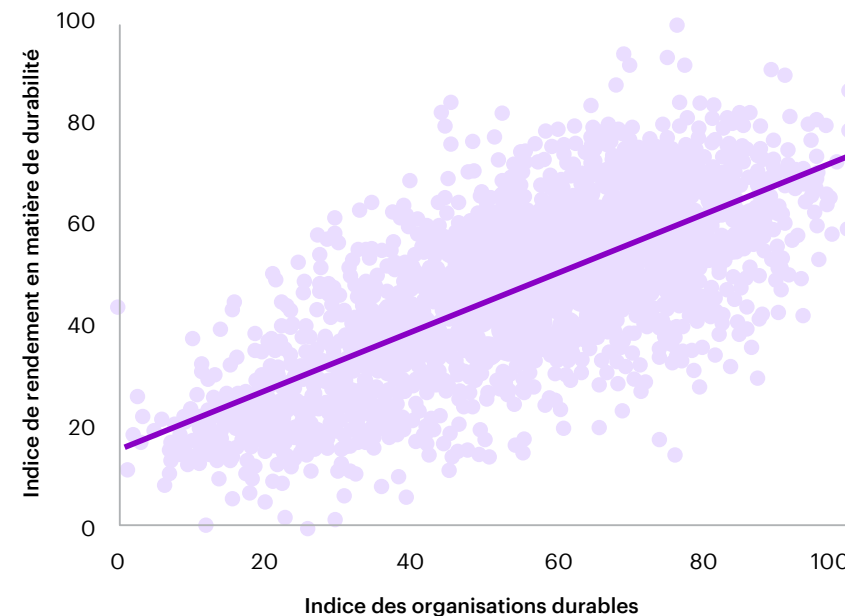
Nous avons évalué la corrélation entre l'indice des organisations durables et un indice des mesures de rendement en matière de durabilité.

Contexte : Notre analyse initiale a montré que l'indice des organisations durables présentait une forte corrélation avec les cotes d'Arabesque S-Ray (0,61) et de l'UNGC (The United Nations Global Compact) (0,91)^a. Toutefois, comme certains indicateurs de l'indice des organisations durables ont également été inclus dans ces indices, nous avons créé un indice de rendement personnalisé (qui ne chevauche pas l'indice des organisations durables).

Développement : À l'image de l'étape 2.1, nous avons déterminé un ensemble de 89 mesures d'« extrait » ou de « rendement » à partir de l'ensemble de données d'Arabesque S-Ray. Par exemple, la « proportion de femmes occupant des postes de haute direction » a été prise en compte, mais les cibles à cet égard ne l'ont pas été. En raison de l'accessibilité des données, nous avons imposé un seuil minimal de cinq mesures par élément. L'indice obtenu repose sur 2 379 entreprises.

Résultats : Nous avons constaté une forte corrélation positive (0,66) entre la cote de l'indice des organisations durables et l'indice de rendement en matière de durabilité.

^a Pour plus de détails sur ces cotes, visitez le <https://www.arabesque.com/s-ray/our-scores/> (en anglais seulement).



© Accenture, 2021. Tous droits réservés.

3.3 Analyse par grappes

Contexte : Afin de mieux comprendre le groupe de pairs d'une entreprise donnée, nous avons utilisé la méthode d'analyse par grappes pour identifier 10 groupes d'entreprises en fonction de leur force relative et de leur faiblesse relativement aux facteurs habilitants de l'indice des organisations durables.

Développement : Nous avons utilisé un algorithme de groupement (à K moyennes) pour diviser les entreprises en groupes de variances égales, en minimisant l'« inertie » (somme des carrés intragroupes). Nous avons divisé notre échantillon en agrégats disjoints (c.-à-d. que chaque entreprise appartient à une seule grappe). Le nombre de grappes est le résultat d'un processus de mise à l'essai de toute amélioration importante de la classification de chaque grappe supplémentaire. Les résultats sont présentés dans le « [Diagnostic d'organisation durable](#) ».

Résultat clé :

Preuve quantitative de la relation positive entre la cote de l'indice des organisations durables, le rendement financier et le rendement en matière de durabilité (voir la figure 7). Nous avons également développé des grappes et des archétypes.

Annexe B : **Les cinq éléments d'un leadership responsable**

Dans l'étude sur la recherche d'un leadership nouveau genre, nous avons démontré que les équipes de leadership à haut rendement (« innovateurs dignes de confiance et rentables ») sont plus susceptibles de tirer parti d'un ensemble de qualités humaines que nous appelons « les cinq éléments » :



Inclusion des parties prenantes

Favoriser un environnement inclusif dans lequel des personnes diversifiées peuvent s'exprimer et se sentent à leur place



Émotion et intuition

Libérer l'engagement et la créativité en faisant preuve d'humanité, de compassion, d'humilité et d'ouverture



Mission et objectif

Promouvoir des objectifs communs en inspirant une vision collective de prospérité durable pour l'organisation et ses parties prenantes



Technologie et innovation

Créer une nouvelle valeur organisationnelle et sociétale en innovant de manière responsable par l'entremise de technologies émergentes



Intelligence et perspicacité

Trouver des voies de réussite en constante amélioration en favorisant l'apprentissage continu et l'échange de connaissances

Annexe C : L'ADN en matière de développement durable en détail

Inclusion des parties prenantes

Dignité humaine

Fait la promotion de l'inclusion, de la diversité et de l'égalité au sein de l'organisation et au-delà

Inscrite dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, la dignité humaine exige que les équipes de direction tiennent compte des inégalités à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation; par exemple, elles doivent veiller à ce que la rémunération et les conditions de travail soient « justes et favorables » ou à ce que les « besoins fondamentaux de l'être humain » des collectivités locales soient respectés.

En milieu de travail, il est essentiel de défendre avec ferveur l'**égalité d'accès à l'emploi**. Les **déclarations** publiques sur l'importance de la diversité et de l'égalité d'accès à l'emploi – appuyées par des **pratiques d'embauche inclusive, de rétention et de progression** – constituent le pilier des cultures dans lesquelles tous peuvent s'épanouir. **VINCI** a mis au point un outil en ligne pour aider les employés à renforcer leur résistance aux préjugés et à la discrimination à travers 150 interactions en milieu de travail.

Les équipes de direction prennent aussi en considération le **développement humain** dans les collectivités où elles exercent leurs activités. Cela comprend la prestation de **programmes d'éducation**, le financement pour le développement des **infrastructures locales** et l'élaboration de **produits et de services** ciblés et **abordables**. Pour Shamina Singh, présidente du Center for Inclusive Growth de **Mastercard**, stimuler l'inclusion financière consiste à la fois à accroître les parts de marché et à aider les employés à « libérer leur capacité créative de sortir des sentiers battus et de reconnaître leurs facultés individuelles et notre capacité collective de changer le monde. »



Empathie concrète

Respecte les droits et les responsabilités de toutes les parties prenantes

Cela décrit la manière dont l'intention de promouvoir la dignité humaine est consolidée par des mesures tangibles qui intègrent l'inclusion des parties prenantes au cœur de l'organisation.

Cela comprend l'optimisation du **bien-être des parties prenantes** grâce à une gamme d'activités, allant de la **production de rapports sur la redondance et la rétention**, à l'établissement de cibles de diversité et au soutien de **modes de vie sains**.

Les équipes de direction fixent également des **cibles environnementales** sur tout, des déchets à l'utilisation des ressources en passant par la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre. Chez **Microsoft**, les pôles d'activité paient une redevance carbone interne pour toutes les émissions de type 3, dans le cadre d'un plan ambitieux visant la carbonégativité d'ici 2030²³.

Émotion et intuition

Dialogue ouvert

Consulte et écoute par défaut

L'écoute active et la consultation des parties prenantes aident les organisations à bien saisir les points de vue et à établir des relations solides et mutuellement avantageuses.

Une **communication exhaustive** aide à renforcer la confiance des parties prenantes. Cela comprend la **mobilisation** régulière **des employés, les politiques visant à expliquer pourquoi et comment** l'organisation communique avec des groupes particuliers et l'affectation de cadres supérieurs à des postes de **liaison clés**. Eric Dayton, cofondateur et président-directeur général d'**Askov Finlayson**, cultive des « rituels de communication » avec son équipe pour « stimuler la camaraderie et réduire l'isolement ».

Les **mécanismes de rétroaction** placent les points de vue des parties prenantes au cœur des organisations et comprennent des sondages sur la **mobilisation des employés** et la **satisfaction des consommateurs**, des processus de **règlement des griefs** et des **lignes d'assistance sur l'éthique des affaires**. David Chubak, directeur de **Citi Retail Services** (anciennement directeur de Citi US Retail Banking au moment de l'entretien qui a eu lieu au début de la pandémie de COVID-19), nomme l'écoute des clients comme le catalyseur des mesures d'adaptation mises en place par la banque pour aider les clients à traverser la pandémie.



Résilience active

Façonne les milieux de travail et les expériences des parties prenantes pour renforcer la résilience mentale et physique

Cela englobe les pratiques qui témoignent d'une empathie profonde et concrète à l'égard de la santé mentale et physique des gens, ainsi qu'un engagement ferme à prévenir les problèmes avant qu'ils ne surviennent.

On s'attend de plus en plus à une amélioration de la **santé et du bien-être** dans l'ensemble de l'écosystème commercial. Cela comprend l'accès aux **soins de santé**, une **formation** complète **sur la santé et la sécurité** et des **programmes spécifiquement conçus pour stimuler le bien-être**. CV Madhukar, ancien directeur général d'**Omidyar Network**, a déclaré qu'une « réinitialisation » du bien-être physique et mental au début de la pandémie avait réduit le stress des employés et stimulé la productivité.

L'adoption de **pratiques de travail progressives** procure aux employés les mesures incitatives et la souplesse nécessaires au respect de leurs engagements et de leur mode de vie en dehors du travail. Ces pratiques comprennent des **modalités de travail souples**, des **services de garderie** et des politiques de **rémunération équitable**. Samantha Freebairn, commandante d'escadre et pilote, considère que l'amélioration des politiques de gestion familiale a joué un rôle central dans l'augmentation de 150 % du nombre de femmes pilotes au sein de la **Royal Australian Air Force** au cours des dernières années.

Mission et objectif

But fondamental

Intègre l'objectif de l'organisation dans l'ensemble des activités

Les équipes de direction devraient établir un ensemble de pratiques qui donnent vie à l'objectif de l'organisation, en veillant à ce qu'elle influence toutes les décisions.

Cela comprend le renforcement **de la transparence et de la responsabilisation** afin de gagner la confiance des parties prenantes en matière de gouvernance organisationnelle. La signature d'**accords mondiaux importants**, comme le Pacte mondial des Nations Unies ou l'Initiative d'éthique commerciale, témoigne d'une volonté d'accepter une évaluation objective. Les organisations devraient faire preuve d'ouverture au sujet de la **composition de leur conseil d'administration** sur le plan de l'indépendance, des compétences et de l'équilibre. Bongiwe Beja-Ntsiko, PDG, Startup Services et Transire Business Accelerator chez **SMTAX**, organise des séances hebdomadaires à l'intention des employés pour questionner les décisions clés en fonction des objectifs de l'entreprise et se rappeler « pourquoi nous faisons ce que nous faisons ».

Les mesures d'incitation jouent un rôle clé, dans le cadre de l'harmonisation de la **rémunération des dirigeants** avec les **objectifs à long terme** et les **objectifs en matière de durabilité**, tout en ouvrant la porte à un examen externe des **structures** salariales et des **primes** par la **publication**, l'**analyse comparative** et l'obtention de l'**approbation des parties prenantes**.

Plusieurs entreprises, dont **Nike** et **Mastercard**, ont associé la rémunération des dirigeants à leurs priorités en matière de développement durable²⁴.



Éthique dynamique

Adopte une approche systématique pour maintenir et améliorer l'éthique commerciale

Les équipes de direction doivent adopter une approche rigoureuse et souple pour cultiver l'éthique afin de répondre aux attentes changeantes en matière de pratiques commerciales durables.

Cela comprend des mesures visant à assurer **une concurrence et une conduite** équitables qui aident les parties prenantes à comprendre les limites des bonnes pratiques commerciales d'une organisation. Par exemple, un **code de déontologie** et un **code de conduite** clairement définis devraient couvrir des domaines comme la **corruption** et les **comportements anticoncurrentiels**. Pour Cristina Fonseca, associée chez **Indico Capital Partners**, l'harmonisation complète des valeurs et de l'éthique est une étape cruciale dans toute décision d'investissement.

Les équipes de direction établissent également des limites claires quant au bien-être des employés par l'entremise de **normes du travail** exhaustives. Les principales initiatives comprennent l'identification et l'élimination **du travail forcé ou de l'esclavage** dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et la mise en œuvre de **critères relatifs aux droits de la personne** lors de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs.

Les **normes en matière d'environnement et de qualité** régissent toutes les activités commerciales, couvrant des domaines comme les **émissions**, la **biodiversité** et l'**efficacité des ressources**. L'adoption de **systèmes de gestion de la qualité** contribue à renforcer la confiance des parties prenantes. Dans son rapport annuel intégré, **Royal DSM** rend compte des principaux incidents liés à la réputation, comme les incidents graves liés à la sécurité, les rappels de produit et les pertes d'exploitation²⁵.

Technologie et innovation

Limites planétaires

Rehausse le véritable civisme au sein des milieux naturel et humain de la planète

Les équipes de direction doivent non seulement atténuer l'impact négatif des activités organisationnelles, mais aussi reconnaître officiellement les interdépendances entre la santé de l'organisation, l'environnement et l'humanité.

L'élaboration d'**opérations plus durables** comprend des programmes visant à **réduire les déchets, les émissions et l'utilisation de ressources limitées** dans l'ensemble de la chaîne de valeur, et à officialiser les progrès au moyen de **programmes d'accréditation** (comme ISO1400) et de **rapports intégrés**.

Les équipes de direction harmonisent les objectifs organisationnels et environnementaux au moyen de la **gérance du développement durable**. La **stratégie** globale et les **décisions d'investissement et de financement de projet** tiennent explicitement compte du risque que représente la perturbation écologique pour le rendement de l'entreprise. Au moment d'envisager de nouveaux projets, Alena Fargere, associée principale chez **SWEN Capital Partners**, affirme que ses décisions d'investissement sont guidées à parts égales par le rendement financier et l'impact environnemental.



Technologie progressive

Exploite les technologies émergentes pour résoudre les problèmes sans créer d'effets secondaires néfastes

Les équipes de direction devraient établir les pratiques nécessaires pour tirer parti des avantages des nouvelles technologies tout en atténuant leurs inconvénients.

Cela comprend la poursuite active de l'**innovation environnementale et sociale**, par l'entremise de la conception de **circularités en fonction des cycles de vie des produits**, à l'amélioration de l'**efficacité énergétique** et à l'élaboration d'**options plus saines et plus sécuritaires** pour les consommateurs. Pour atteindre ses objectifs en matière d'emballage circulaire, **AB InBev** a travaillé avec plusieurs entreprises en démarrage, inventeurs et fournisseurs sur un éventail d'innovations, y compris le tout premier couvercle de fût entièrement compostable, le recyclage de sous-produits comme la paille d'orge et l'élimination des anneaux de bière en plastique au profit de carton recyclable.

Les mesures de **protection des renseignements personnels et des consommateurs** comprennent la **cybersécurité**, des **contrôles exhaustifs de partage de données** et une **surveillance robuste des répercussions** sur les produits, les services et le contenu pour aider les organisations à mieux protéger leurs activités et leurs parties prenantes. Pour Taylor Dee Hawkins, directrice générale de **Foundations for Tomorrow**, la clé en ce qui concerne les technologies émergentes est d'intégrer « l'objectivité et la responsabilisation » pour une meilleure harmonisation avec le bien-être des clients, de la société et de l'organisation tout au long du déploiement.

Intelligence et perspicacité

Culture d'apprentissage

Prépare les gens au monde du travail de demain par l'entremise de l'apprentissage et du perfectionnement ciblés

Les dirigeants doivent renforcer les compétences, les capacités et la résilience des employés, et ce, dans l'ensemble des chaînes de valeur.

Les équipes de direction peuvent soutenir la **croissance des employés** en leur offrant des **parcours de perfectionnement professionnel clairs**, une **formation pour garantir la pertinence des compétences des employés** et favoriser une **rémunération axée sur le rendement**. La rapidité du changement dans le secteur de la technologie signifie qu'il faut donner aux employés l'espace et les mesures incitatives nécessaires pour « se réinventer constamment », a déclaré Ruba Borno, vice-présidente principale et directrice générale de Global CX Centers chez **Cisco**.

L'adoption de pratiques plus larges en matière de **développement des écosystèmes** renforce les capacités au-delà de la main-d'œuvre directe. Il s'agit notamment de **travailler avec les fournisseurs**, les **ONG** et le **secteur public** dans le but d'améliorer le rendement environnemental, la santé et la sécurité. Selon Ezgi Barcenas, directrice du développement durable chez **AB InBev**, une collaboration étroite avec les fournisseurs, y compris l'établissement de nouveaux partenariats avec des entrepreneurs locaux, est essentielle pour favoriser l'innovation et renforcer la résilience de la chaîne de valeur.



Mesures approfondies

Analyse les intrants, les répercussions et les risques à travers de nombreux horizons temporels

Les équipes de direction devraient établir un ensemble de pratiques visant à surveiller les intrants, les extrants et les risques potentiels, en vue de mesurer et d'améliorer les progrès en matière de rendement et de durabilité au fil du temps.

Cela comprend les capacités **de rendement et de production de rapports**. Par exemple, la divulgation transparente des **cibles environnementales et sociales** par l'entremise de **rapports intégrés et vérifiés à l'externe**. Chez **SWEN Capital Partners**, Alena Fargere travaille avec une équipe ESG qui se consacre à l'élaboration de mesures et d'analyses propres aux projets.

Les organisations peuvent réduire au minimum les risques futurs et maximiser les possibilités futures au moyen de pratiques **de gestion des risques** connexes, comme un comité des risques, des **investissements environnementaux proactifs** et un **plan de continuité des activités**.

Remerciements

Les auteurs remercient les membres de la communauté Global Shapers et le « Forum of Young Global Leaders » du Forum économique mondial, ainsi que d'autres experts et chefs d'entreprise, pour leurs idées et leurs contributions.

Nous saluons en particulier le soutien de Wadia Ait Hamza, responsable de la communauté Global Shapers, et de Mariah Levin, responsable du « Forum of Young Global Leaders ».

Nous remercions également les membres des communautés Young Global Leaders et Global Shapers pour leur temps et leurs idées, en particulier : Alena Fargere, associée principale – SWEN Capital Partners; Aminata Kane Ndiaye, PDG – Orange Sierra Leone; Andrew Serazin, directeur exécutif – Templeton World Charity Foundation, Inc.; Backtosch Mustafa, fondateur – ApplicAid; Bongwiwe Beja-Ntsiko, PDG, Startup Services et Transire Business Accelerator – SMTAX; Cristina Fonseca, partenaire d'entreprise – Indico Capital Partners; CV Madhukar, directeur général – Omidyar Network (correct au moment de l'entretien); David Chubak, directeur de Citi Retail Services (anciennement directeur de Citi US Retail Banking au moment de l'entretien au début de la pandémie de COVID-19); Eric Dayton, cofondateur et PDG – Askov Finlayson; Faraja Nyalandu, PDG – Shule Direct; Florian Hoffmann, fondateur – The DO School; Gordon Hughes, fondateur et directeur général – Rhythmscape Publishing; Juan José Pocaterra, cofondateur et président-directeur général – ViKua; Julia Luscombe, directrice générale, Planification stratégique – Feeding America; Karabo Morule, fondatrice et PDG – Amara Strategic Investments; Maria Antonia Arroyo, directrice et cofondatrice – Ignite Impact Fund; Nicole Vogrin, chef des affaires commerciales et des communications – Western Union; Rhea Mazumdar Singhal, présidente-directrice générale – Ecoware; Ruba Borno, vice-présidente principale et directrice générale, Global CX Centers – Cisco Systems; Samantha Freebairn, commandante d'escadre et pilote – Royal Australian Air Force; Shamina Singh, présidente, Mastercard Center for Inclusive Growth – Mastercard; Tariq Al-Olaimy, cofondateur et directeur général – 3BL Associates; Taylor Dee Hawkins, directrice générale – Foundations for Tomorrow.

Nous remercions également Gianpiero Petriglieri, professeur associé en comportement organisationnel à l'INSEAD, pour sa contribution à l'élaboration de ce rapport.

Nous remercions également les membres d'Accenture suivants pour leur soutien et leur aide :

Directeur de projet : Matthew Robinson

Chargés de projet : Dominic King et Cyrus Suntook

Équipe principale : Veronica Filgueira, Joanne Kaufman, David Kimble, Krish Jhaveri, Matthew McGuinness, Sandra Najem, Joshua Rhodes, Linda Ringnalda, Daniel Shropshall, Guillaume Simon

Contribution et soutien supplémentaires : Hermon Amanuel, Diana Barea, Emily Barrett, Maureen Bossi, Trina Hanniman, Justin Keeble, Kent McMillan, Sotirios Papoutsis, Kimberly Records, Christie Smith, Megha Thakker, Jonathan Thomas

Références

- ¹ Accenture, 2021. « Tenir les promesses de la durabilité » (en anglais); https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-150/Accenture-Delivering-on-the-Promise-of-Sustainability.pdf
- ² Pacte mondial des Nations Unies, 2021. Sondage de UNGC-Accenture auprès de 1 122 PDG dans 113 pays et 21 industries; <https://unglobalcompact.org/library/5895> (en anglais seulement)
- ³ Sondage d'Accenture auprès de 4 051 dirigeants d'entreprise dans 13 marchés; mené en octobre 2020
- ⁴ <https://www.younggloballeaders.org/> (en anglais seulement)
- ⁵ <https://www.globalshapers.org/> (en anglais seulement)
- ⁶ Edelman, 2021. « Edelman Trust Barometer 2021 »; <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf> (en anglais seulement)
- ⁷ Accenture, 2021. « Delivering on the promise of sustainability »; https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-150/Accenture-Delivering-on-the-Promise-of-Sustainability.pdf (en anglais seulement)
- ⁸ Forum économique mondial, 2021. « Global Gender Gap Report 2021 »; <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021> (en anglais seulement)
- ⁹ Edelman, 2021. « Edelman Trust Barometer 2021 »; <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf> (en anglais seulement)
- ¹⁰ BlackRock, 2021. Ensemble de 32 indices durables représentatifs à l'échelle mondiale et largement analysés et leurs équivalents non durables; <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter> (en anglais seulement)
- ¹¹ Accenture, 2020. « COVID-19: New habits are here to stay for retail consumers »; <https://www.accenture.com/gb-en/insights/retail/coronavirus-consumer-habits> (en anglais seulement)
- ¹² Accenture, 2021. « The future of work: A hybrid work model »; <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work> (en anglais seulement)
- ¹³ Accenture, 2020. « Care to do better »; https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-Care-To-Do-Better-Report.pdf (en anglais seulement)
- ¹⁴ Banque européenne pour la reconstruction et le développement et IHS Markit, 2021. « The Investor Base of Securities Markets in the EBRD Regions »; <https://www.ebrd.com/news/2021/esg-importance-continues-rise-in-investors-weighting-despite-covid19-pandemic.html> (en anglais seulement)
- ¹⁵ Sondage d'Accenture auprès de 1 656 cadres supérieurs dans 28 marchés, mené en octobre 2019
- ¹⁶ Sondage d'Accenture auprès de 4 051 dirigeants d'entreprise dans 13 marchés; mené en octobre 2020
- ¹⁷ Ibid.
- ¹⁸ Accenture, 2020. « The hidden value of Culture Makers »; <https://www.accenture.com/gb-en/about/inclusion-diversity/culture-equality-research> (en anglais seulement)
- ¹⁹ Accenture, 2021. « Business Futures 2021 »; <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/business-change> (en anglais seulement)
- ²⁰ The New York Times, 2021. Cité dans « What's Really Behind Corporate Promises on Climate Change? »; <https://www.nytimes.com/2021/02/22/business/energy-environment/corporations-climate-change.html> (en anglais seulement)
- ²¹ Accenture, 2020. « The hidden value of Culture Makers »; <https://www.accenture.com/gb-en/about/inclusion-diversity/culture-equality-research> (en anglais seulement)
- ²² Entretien avec Gianpiero Petriglieri réalisé par Accenture le 30 mars 2021
- ²³ Microsoft, 2020. « Progress on our goal to be carbon negative by 2030 »; <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2020/07/21/carbon-negative-transform-to-net-zero/> (en anglais seulement)
- ²⁴ Nike, 2020. « Impact report »; <https://purpose.nike.com/fy20-nike-impact-report> et Mastercard, 2021. « Why We're Tying Executive Compensation to Our Sustainability Priorities »; <https://www.mastercard.com/news/press/2021/march/why-we-re-tying-executive-compensation-to-our-sustainability-priorities/> (en anglais seulement)
- ²⁵ Royal DSM, 2020. « What still went wrong in 2020 »; <https://annualreport.dsm.com/ar2020/corporate-governance-and-risk-management/what-still-went-wrong-in-2020.html> (en anglais seulement)

Auteurs



Elyn Shook

Directrice du leadership et des ressources humaines, Accenture

 @ellyn-shook



Peter Lacy

Directeur de la responsabilité et responsable mondial des services de développement durable, Accenture

 @peter-lacy



Adrian Monck

Membre du conseil d'administration, Forum économique mondial

 @monck



Jill Rademacher

Chef des fondations du Forum, Forum économique mondial

 @jmrademacher

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise mondiale de services professionnels dotée de capacités de pointe dans les domaines du numérique, de l'infonuagique et de la sécurité. Alliant une expérience inégalée et des compétences spécialisées dans plus de 40 secteurs, nous offrons des services-conseils liés aux stratégies, à l'interactivité, aux technologies et aux opérations, tous propulsés par le plus grand réseau de centres de technologies de pointe et d'opérations intelligentes au monde. Chaque jour, nos 569 000 employés concrétisent notre promesse à l'égard des technologies et de l'ingéniosité humaine, au bénéfice de nos clients situés dans plus de 120 pays. Nous maîtrisons la puissance du changement pour créer de la valeur pour nos clients, nos gens, nos actionnaires, nos partenaires et nos collectivités, et pour favoriser notre réussite commune.

Visitez notre site au www.accenture.com/ca-fr.

À propos d'Accenture Recherches

Accenture Recherches crée un leadership éclairé sur les enjeux commerciaux les plus urgents auxquels les organisations doivent faire face. En combinant des techniques de recherche novatrices, comme l'analyse dirigée par la science des données, et une compréhension approfondie de l'industrie et de la technologie, notre équipe de 300 chercheurs provenant de 20 pays publie chaque année des centaines de rapports, d'articles et de points de vue. Nos recherches stimulantes menées en collaboration avec des organisations de calibre mondial aident nos clients à adopter les changements, à créer de la valeur et à exploiter le pouvoir de la technologie et de l'ingéniosité humaine.

Pour de plus amples renseignements, consultez le site Web www.accenture.com/research (en anglais seulement).

© Accenture, 2021.
Tous droits réservés. Accenture et son logo sont des marques déposées d'Accenture.

Ce contenu est fourni à titre d'information générale et ne vise pas à remplacer la consultation de nos conseillers professionnels. Le présent document renvoie à des marques ou à des entreprises qui appartiennent à des tiers. Toutes les marques ou entreprises des tiers appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Nous ne recherchons pas de façon intentionnelle, explicite ou implicite l'appui, l'autorisation ou l'approbation des propriétaires de ces marques ou entreprises concernant le présent document.

 accenture