

Raison d'Être, Gouvernance et Leadership

La formation comme clé de réussite

16 avril 2024

HOUSE OF ———
SUSTAINABILITY

powered by Chamber of Commerce
& Chambre des Métiers

Mot de bienvenue



Anne-Marie Loesch

*Head of Sustainability & Business Development,
Chambre de Commerce, House of Sustainability*

Principes directeurs du développement durable

Notre cap commun pour intégrer les enjeux de durabilité au cœur de la stratégie des entreprises au Luxembourg



Programme

10:00

Mot de bienvenue

Anne-Marie Loesch, House of Sustainability

10:10

Présentation des Luxembourg Sustainability Management Series

Thibaud Bastien, Sustainability Advisor, House of Sustainability

Frédéric Girs, Business Development Manager, House of Training

10:30

Témoignages d'entreprises

Jean-Christophe Bayard, Supply Chain Manager, Plastipak

Sara Nobels, ESG Coordinator, Advanzia

10:45

La raison d'être, boussole pour la transformation de l'entreprise

Agnès Rambaud-Paquin, Senior Advisor, Des Enjeux et des Hommes

11:15

Durabilité, gouvernance d'entreprise et leadership : stratégies et pratiques inspirantes

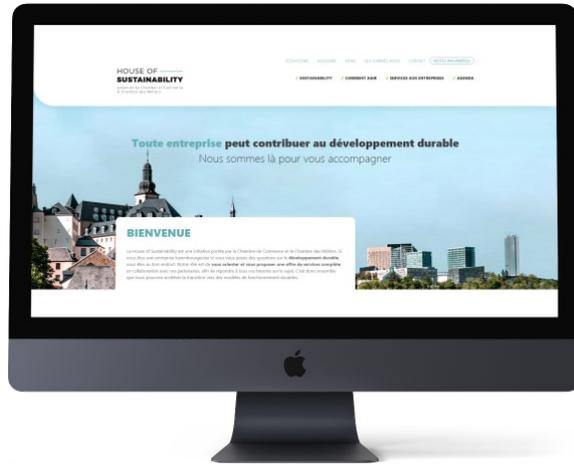
Bernard Mathieu, Directeur académique, Solvay Brussels School

11:45

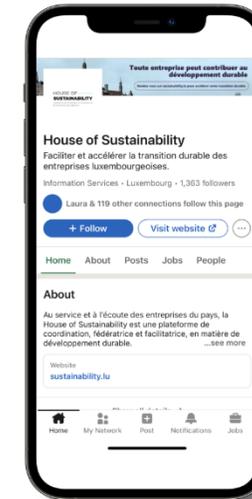
Mot de clôture

Muriel Morbé, CEO, House of Training

Restez informés



Rendez-vous sur
www.sustainability.lu et abonnez-vous
à notre **Newsflash mensuel**



Rejoignez-nous sur LinkedIn :
House of Sustainability

Présentation des Luxembourg Sustainability Management Series



Thibaud Bastien

Business Development and Sustainability Advisor



Frédéric Girs

Business Development Manager, House of Training

La structure du parcours



Objectif

Fournir une compréhension holistique des enjeux du développement durable

- Risques et opportunités
- Réglementation
- Intégration dans la stratégie
- Outils concrets

Format

- 12 modules
- Binômes experts + témoignages

Pour qui ?

- Responsables RSE / ESG
- Directions
- Personnes concernées par le DD

Module 0 - Introduction



Contenu

Comprendre la durabilité appliquée au contexte de l'entreprise

- Cadre réglementaire européen
- Accords et standards internationaux
- Textes majeurs et initiatives au niveau national

Intervenante

Stéphanie DELTENRE,
Forethix

Pilier 1 - Gouvernance



Contenu

- Raison d'être comme outil stratégique
- Analyse de double matérialité
- Gouvernance ancrant le développement durable dans l'organisation
- CSRD & ESRS

Intervenants

Agnès RAMBAUD-PAQUIN,
Des Enjeux et des Hommes

Lidia RAHAL,
INDR

Philippe DROUILLON,
Metamorphosis

Stéphanie DELTENRE,
Forethix

Témoignages

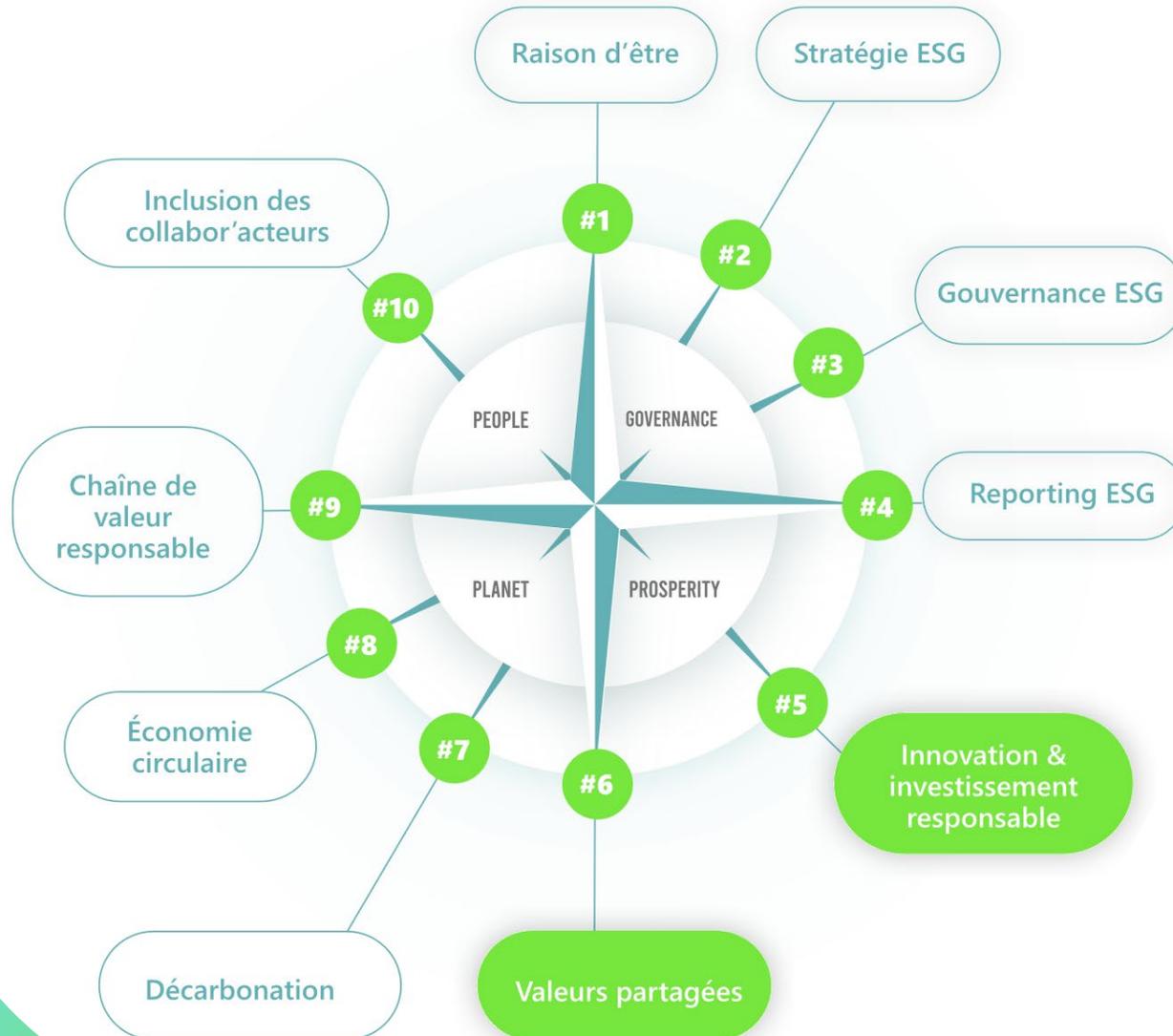
B BANQUE DE
LUXEMBOURG

BIL BANQUE
INTERNATIONALE
À LUXEMBOURG
1856

BDO

Raiffeisen

Pilier 2 - Prospérité



Contenu

- Finance durable & Pacte Vert de l'UE
- Critères environnementaux et sociaux dans la conception d'un produit ou service
- Simultanément créer de la valeur pour l'entreprise et la société

Intervenants

Julien FROUMOUTH,
ABBL

Philippe DROUILLON,
Metamorphosis

Valérie ARNOLD,
Conseillère indépendante

Témoignages



Pilier 3 - Planète



Contenu

- Stratégie climatique conforme aux normes internationales
- Principes de l'économie circulaire et de l'analyse du cycle de vie

Intervenants

Thomas GIBON,
LIST

Thibaud WAUTELET,
Positive ImpaKT

Témoignages

 **KARP-KNEIP**



bamolux¹⁹⁷⁶
TOUT NATURELLEMENT

Pilier 4 - People



Contenu

- Règlements européens et implémentation du devoir de diligence
- Sensibiliser les équipes au développement durable et les inclure dans la démarche

Intervenants

Charlotte MICHON,
Charlotte Michon Avocat

Sophie ÖBERG,
IMS

Témoignages

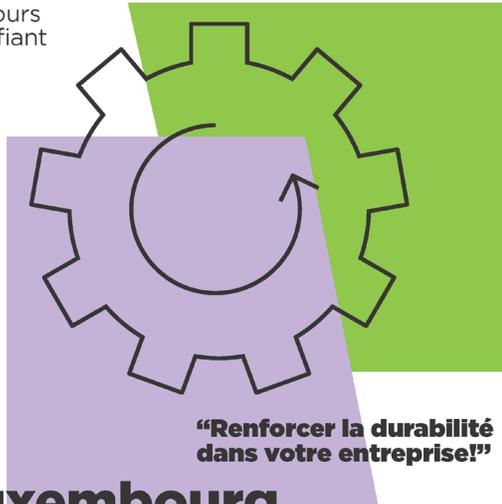


BGL
BNP PARIBAS

Solvay Lifelong Learning

Un atout académique pour l'excellence

Parcours
Certifiant



Luxembourg Sustainability Management Series

Programme d'introduction
à la durabilité au Luxembourg

Business **Strategy**
Leadership
Finance
Sales Management
HR Management
Marketing
Sustainability

Je découvre le
MBA Highlights



Calendrier & modalités

16 AVRIL 2024

MAI 2024

JUIN 2024

DEC 2024



Témoignages : retours d'expériences



Jean-Christophe Bayard
Supply chain manager

Plastipak



Sarah Nobels
ESG coordinator,

 *advanzia*



ESG challenges tackled and myths debunked thanks to LSMS training

Sara Nobels
ESG coordinator
Head of Com & PR



THE REGULATORY MAZE

SFRD

Green Deal

UN SDG

GAR

EFRAG

CSRD

CS3D

EU Taxonomy

IRO

ESG

ESRS

CSSF Circ. 21/773

MiFID II

DMA

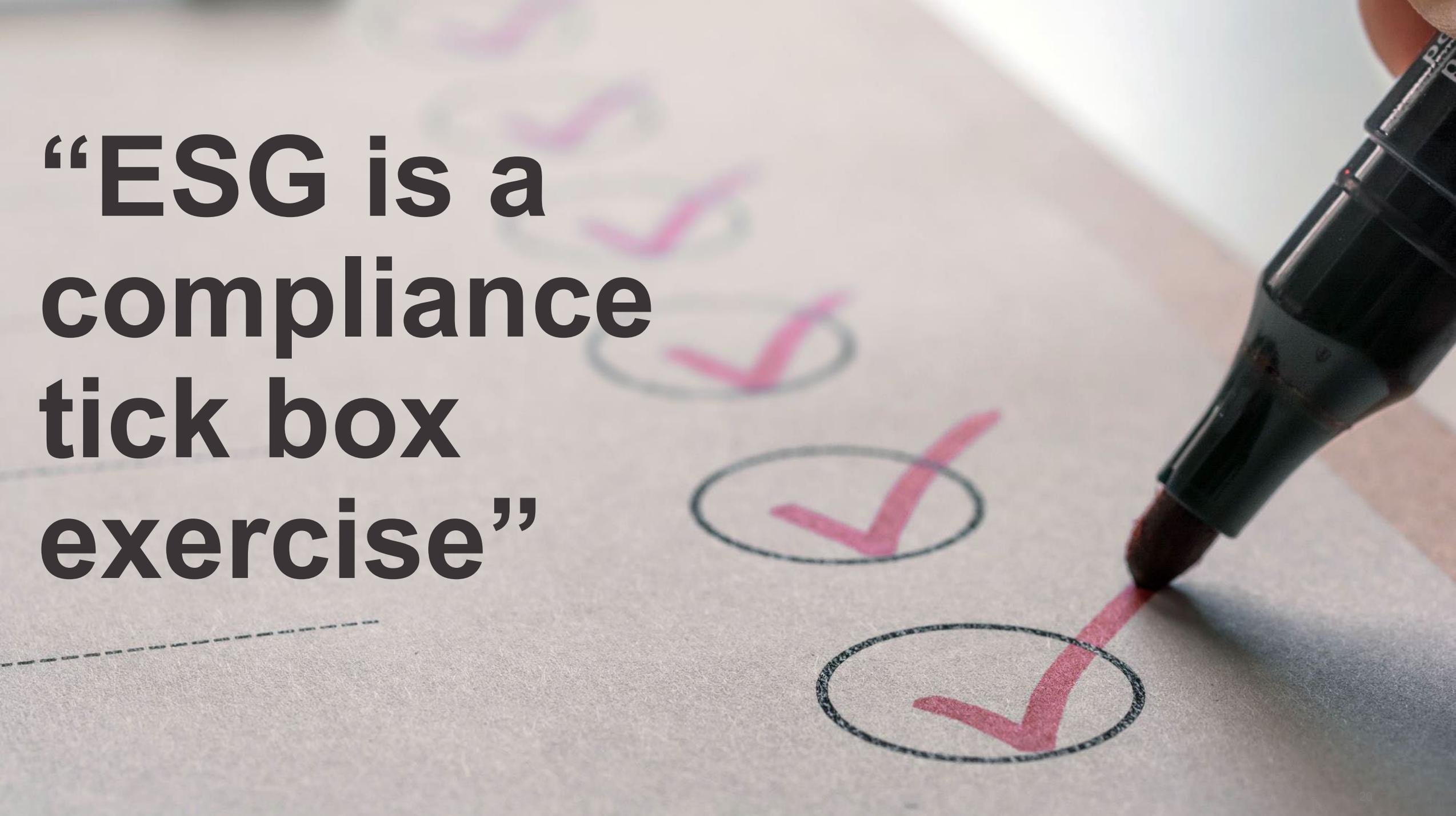


MYTHS AND PUSHBACKS

**“Climate
change
does not
apply to us”**



**“ESG is a
compliance
tick box
exercise”**



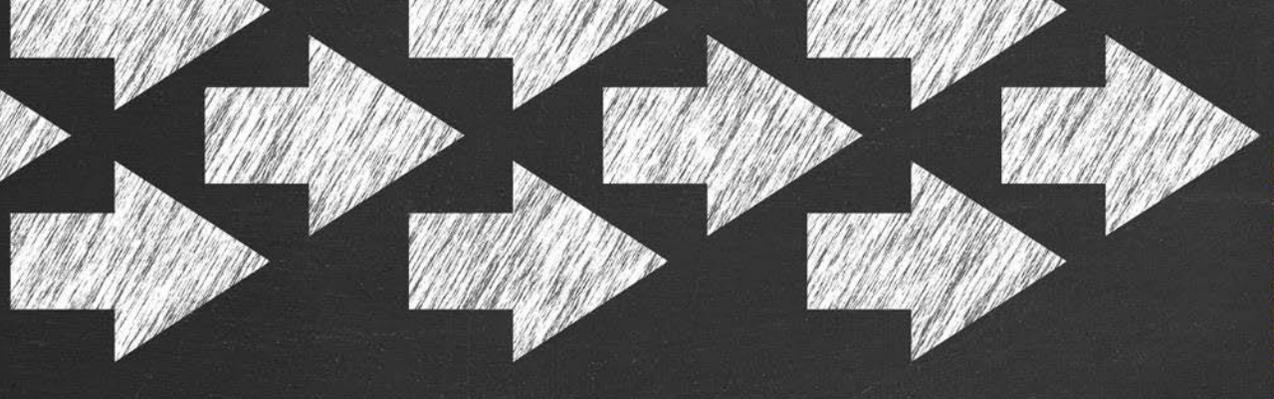


“Reporting requirements are a massive administrative burden”

**“ESG
runs
alongside
core
business”**

ESG

**Core
Business**



DOS AND DON'TS

DON'Ts

- **Greenwash**
- **Tick box**
- **Think short-term**
- **Wait**
- **Overdo it**



DOs

- **Be pragmatic – “Continuous improvement”**
- **Learn from peers & build network**
- **Engage all stakeholders**
- **Train/involve employees**
- **Raise awareness/get buy-in**
- **Sell it as an opportunity!**





Thank you!

Sara Nobels
ESG coordinator
Head of Com & PR



La raison d'être, boussole pour la transformation de l'entreprise



Agnès Rambaud-Paquin

Senior Advisor, Des Enjeux et des Hommes



LA RAISON D'ÊTRE

Boussole au service de la
transformation de l'entreprise



DES ENJEUX
ET DES HOMMES



DEUX MOTS SUR LE CABINET

UN CABINET PIONNIER PURE PLAYER RSE DEPUIS 2003

(filiale depuis 2020 du Groupe Ecocert)

40 consultants



2130
COLLABORATEURS



29
PAYS D'IMPLANTATION

UNE DOUBLE EXPERTISE

- **CONSEIL EN STRATEGIE** (exercices de – double – matérialité, formulation de Raison d'être, structuration de stratégies et feuilles de route RSE, reporting)
- **CONDUITE DU CHANGEMENT** (formation, coaching, transformation des métiers)



UNE RAISON D'ETRE (SOCIETE A MISSION)

« Déclencher les *prises de conscience* et accompagner le *passage à l'action* indispensables à la *transformation* des organisations, avec leur *écosystème*, vers des modèles *soutenables*. »



Classement 2021

Energie & Environnement

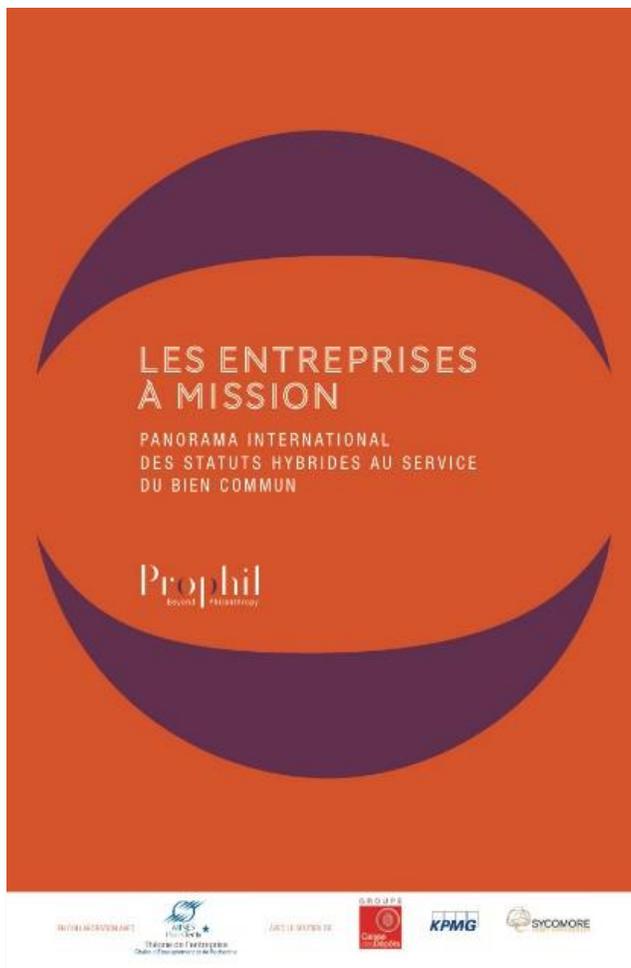
Responsabilité sociale des entreprises

Incontournable	
DELITTE CONSULTING	Marie-Gabrielle, Julien, Thibaut
DES ENJEUX ET DES HOMMES	Alain Barthélemy Olivier Casson Jacques Carlier Thierry Desmet
GREEN FLEX	Yves Sylve, ESTHER
STRIPES	Amel El Khoury, Héléna, Julien
Excellent	
ES&CT	Amel Dohi Adrien De Traz Thierry Fournier Sarah Mouton
EXIDEV	Justine Christophe Murielle Benjamin Murielle Murielle Murielle
EV CONSULTING	Eric, Nicolas
SOCIAL MANAGEMENT	Alain Tardieu Vincent Puyguez
NOMADES	Christophe, Murielle, Murielle
ORAPICIT	Olivier, Murielle
PHD	Thierry, Sylvain, Laurent
TRANSITIONS	Guillaume, Murielle
Future innovatrice	
AFFECTION MATHÉMATIQUES	Patrice, Murielle, Laurent
BAL EXOLUTION	Sylvain, Murielle, Laurent
CALYCONNEIL	Guillaume de Galarza
COMMENTERIE	Murielle, Laurent
COOPERATION FORMING GROUP	Thierry, Murielle
FERTILE	Julien, Murielle
GREEN SOLUCIT	Eric, Murielle, Laurent
HEALTH	Alain, Murielle
IN EXTENSIS INNOVATION GROWTH	Patrice, Murielle, Vincent, Laurent
LAMP ENVIRONNEMENT	Colin, Laurent
NUOVO VISTA	Alain, Murielle, Laurent
ORAPICIT	Murielle, Murielle, Laurent
PRIMA INNOVATION	Olivier, Laurent
TRANSITION (RSE)	Guillaume, Murielle, Laurent

Pour la 6^e année consécutive !



LA GENÈSE DE NOTRE ENGAGEMENT



Les statuts juridiques

Au Royaume Uni
Community Interest Company
(2005)
14 000 entreprises

Aux Etats Unis
Benefit Corporation (2010)
Purpose Social Corporation
Public Benefit Corporation
4 500 entreprises

En Italie
Società Benefit (2016)
1 500 entreprises

		BENEFIT CORPORATION	SOCIAL PURPOSE CORPORATION (SPC)	PUBLIC BENEFIT CORPORATION (PBC)
VERROUILLAGE DE LA MISSION DANS LES STATUTS DE L'ENTREPRISE (MISSION-LOCK)	<p>Mission générale L'entreprise a l'obligation de réaliser ses activités de manière responsable et à prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes sociales/ environnementales</p> <p>Mission spécifique L'entreprise définit une mission spécifique qu'elle souhaite réaliser</p>	Oui	Non	Oui
ÉVALUATION DE LA MISSION (PERFORMANCE-LOCK)	<p>Réalisation d'un rapport d'impact et/ou d'évaluation de la mission</p> <p>Certification de ce rapport par un tiers indépendant</p>	Rapport annuel d'évaluation de l'impact de l'entreprise sur ses parties prenantes	Rapport annuel d'évaluation de la mission (dépenses, stratégies mises en place pour atteindre la mission)	Rapport d'évaluation de la mission tous les deux ans
TRANSPARENCE		Oui (leur conseil par B-Ltd)	Non	Non
LUCRATIVITÉ		Illimitée	Illimitée	Illimitée
VERROUILLAGE DES ACTIFS (ASSET-LOCK)		Non	Non	Non
GOVERNANCE		Libre	Libre	Libre
FISCALITÉ DIFFÉRENCIÉE		Non	Non	Non
MÉCANISMES DEDIÉS POUR RENDRE OPPOSABLE LA MISSION		Procédure de contrôle par un tiers indépendant (ex : B-Ltd) et Share! Enforcement Proceeding permettant à 5% des actionnaires de se retourner contre les dirigeants	Opposabilité mais absence de mécanismes formels en dehors des actions en justice (aucun retour de la jurisprudence à ce stade)	Opposabilité mais absence de mécanismes formels en dehors des actions en justice (aucun retour de la jurisprudence à ce stade)

INTRODUCTION

PLUS DE 40 MISSIONS

covivio

EASYCASH

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE
EDUCATION

TEN
TECHNIP
ENERGIES

UPERIO
High perspectives

MUTUALITÉ
FRANÇAISE

la Mutuelle
Générale

KEOLIS
BORDEAUX MÉTROPOLE

CCI PARIS
PARIS ILE-DE-FRANCE

Virbac

stoa
INFRA & ENERGIE

ADOVA
GROUP

les entreprises
sociales
pour l'habitat

CNP
assurances

Angie

birdéo
we value your values

Chiesi

GROUPE ADP

SERVIER

NS
nutrition
& santé

MEDEF SUD
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

innocent

leboncoin

covivio

DAHER

SciencesPo
Rennes

MAISONS
DU MONDE
MEUBLES & DÉCORATION

LE GROUPE
LA POSTE

Back
Market

essor
construisons votre histoire

**OUVERTURE DES PRÉ-INSCRIPTIONS
POUR LA 1^{ÈRE} ÉDITION
DE CAP RAISON D'ÊTRE**

Une opération
élaborée par  MEDEF SUD
www.capraisondetre.com

**CAP
RAISON D'ÊTRE**
Redonner du sens à l'entreprise

Vous avez déjà adopté une démarche RSE et souhaitez aller plus loin ? Vous pensez doter votre entreprise d'une raison d'être ou adopter la qualité de « société à mission » ? Ce cycle de formation est fait pour vous, alors pré-inscrivez-vous dès à présent à CAP Raison d'être !

OBJECTIFS

- Comprendre les concepts de « raison d'être » et d'« entreprise à mission »
- Connaître les attentes réglementaires à ne pas rater
- Réfléchir sur ses implications en matière de gouvernance et de management, de prise en compte des attentes des parties prenantes
- S'emparer des outils et de la méthodologie de façon proactive pour élaborer la raison d'être de son entreprise, et pour les entreprises les plus matures, devenir entreprise à mission

QUAND ?

- De septembre 2021 à septembre 2022
- 4 sessions d'1,5 journée par trimestre animées par des experts

OÙ ?

- En présentiel, dans votre département de Provence-Alpes-Côte d'Azur

POURQUOI SUIVRE CE CYCLE DE FORMATION ?

La réflexion autour de ces sujets permettra à votre entreprise :

- d'être l'une des 1^{ères} entreprises labellisées « CAP Raison d'être » par le MEDEF
- d'avoir un véritable avantage différenciel
- de prendre des décisions stratégiques plus éclairées
- de renforcer votre marque employeur pour attirer les talents
- de se préparer aux nouvelles exigences de demain
- de fédérer vos équipes autour d'un projet d'entreprise qui a du sens

EN 2020

- 123 entreprises françaises se sont dotées d'une raison d'être
- 88 sont devenues entreprises à mission

MISE EN CONTEXTE



LES IMPACTS DES ENJEUX SUR L'ACTIVITE ECONOMIQUE



FIGURE C | Global risks ranked by severity over the short and long term

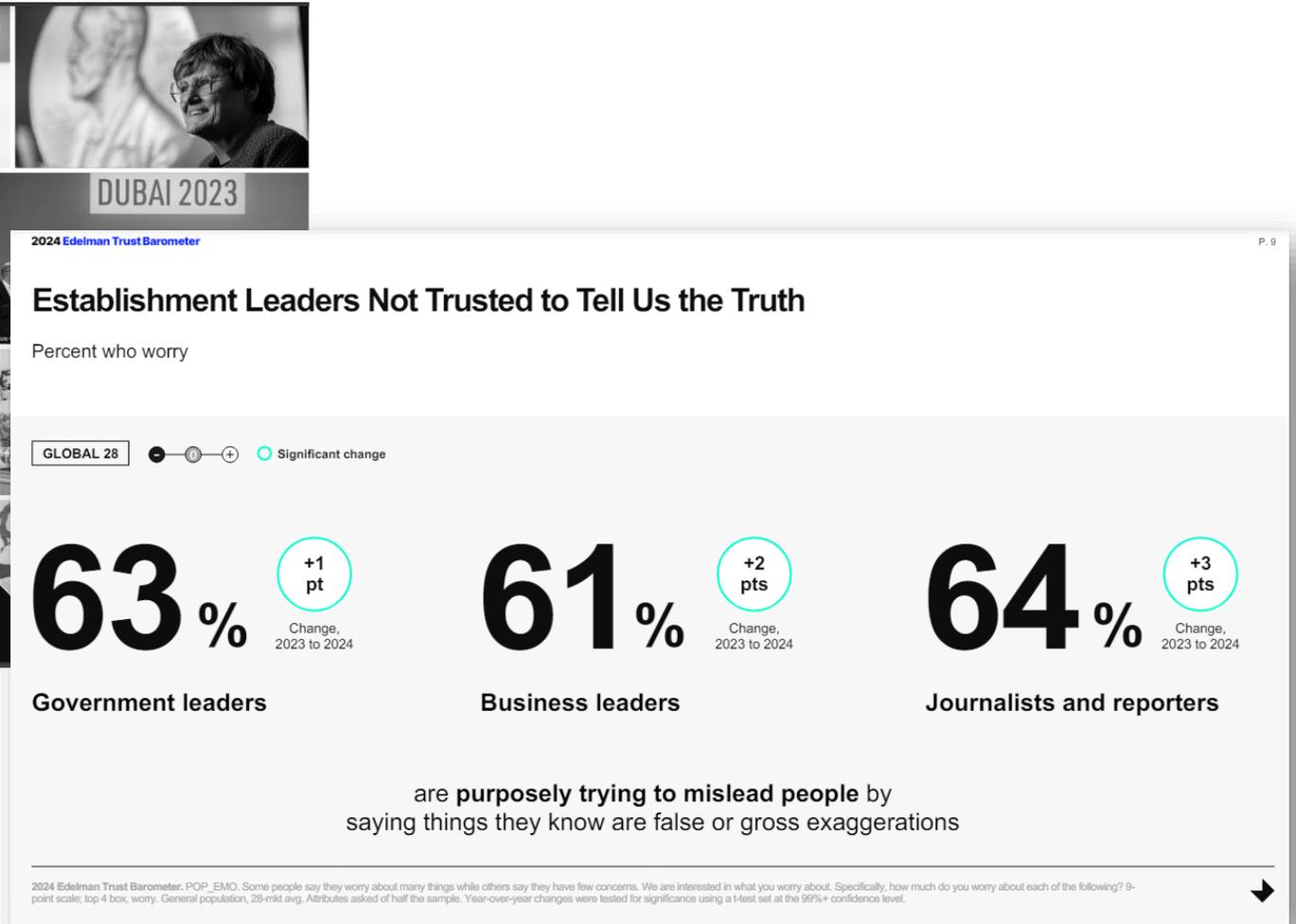
Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period.



60%

des dirigeants français estiment que leur modèle économique actuel ne sera plus viable d'ici 10 ans

LA DÉFIANCE VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE



L'ÉVOLUTION DU CAPITALISME

- « Le capitalisme ne peut plus se donner comme seul objectif de générer du profit. Il doit avoir un sens politique et social. **Le capitalisme que nous avons connu au XXe siècle est dans une impasse. Il a conduit à la destruction des ressources naturelles, à la croissance des inégalités et à la montée des régimes autoritaires.** Son changement est indispensable ».
- Bruno Le Maire, *Le Point*, Juillet 2019
- " **Notre vieux modèle basé sur les énergies fossiles et la pollution n'est plus adapté.** Cette transition ne doit oublier personne. Elle devra embarquer tout le monde ou elle ne fonctionnera pas. Notre pacte est très ambitieux mais nous serons aussi très vigilants sur ses conséquences." - Ursula von der Leyen à propos du Pacte vert européen (ou Green deal), 11 décembre 2020



LA LOI PACTE

- OBLIGATOIRE
- VOLONTAIRE



Toutes les sociétés

Prise en compte des impacts

1

Article 1833 du Code Civil

« La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en **considération les enjeux sociaux et environnementaux** de son activité »

Volontaires

Raison d'être

2

Article 1835 du Code Civil

« Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des **principes** dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des **moyens** dans la réalisation de son activité »

Pionnières

Société à mission

3

Article L 210-10 du Code du Commerce

« Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque **plusieurs conditions** sont respectées »

L'ENGOUEMENT

72%

des entreprises du CAC 40
et 58 % de celles du SBF 120
ont déclaré une Raison d'Être

Étude BCG BrightHouse,
nov 2022



Accueil > News > Loi Pacte : Bruno Le Maire demande aux entreprises dont l'État est actionnaire de se doter d'une raison d'être d'ici 2020



Publié le 12 septembre 2019

ENTREPRISES RESPONSABLES

LOI PACTE : BRUNO LE MAIRE DEMANDE AUX ENTREPRISES DONT L'ÉTAT EST ACTIONNAIRE DE SE Doter D'UNE RAISON D'ÊTRE D'ICI 2020

Alors que la loi Pacte offre la possibilité aux entreprises volontaires de se doter d'une raison d'être et de l'intégrer dans ses statuts, l'État doit être exemplaire, a déclaré le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire. Les entreprises dans lesquelles l'État est actionnaire devront se doter d'une raison d'être d'ici 2020. La banque publique d'investissement, Bpifrance, est appelée à faire de même avec les entreprises dont elle détient une participation.



Pour le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, l'État-actionnaire doit être exemplaire et demander aux entreprises dans lesquelles il détient des participations de se doter d'une raison d'être.

MISE EN CONTEXTE

LES SOCIÉTÉS À MISSION

1560

sociétés à mission
référencées à ce jour



CONGRÈS FRANÇAIS & EUROPÉEN DES ENTREPRISES À MISSION LE TEMPS DES PREUVES

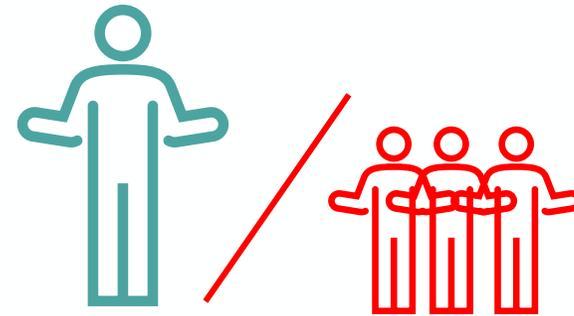


LE REVERS DE LA MEDAILLE

46 %

des administrateurs dont la société a adopté une raison d'être révèlent qu'elle n'est **qu'occasionnellement voire jamais considérée** comme facteur éclairant une prise de décision du conseil

Baromètre IFA ORSE PwC, mars 2022



1 salarié sur 3 (35%)
PEUT AFFIRMER AVEC CERTITUDE QUE SON ENTREPRISE A FORMULÉ UNE RAISON D'ÊTRE

Étude BCG BrightHouse, « Raison d'être des entreprises : De l'intention à l'action ? », mai 2022

LES RISQUES DE « PURPOSE-WASHING »

Les Echos

Raison d'être : comment éviter le coup de com

VALERIE LANDRIEU | Le 10/02 à 07:00 | Mis à jour à 08:00



« Raison d'être » des entreprises : les salariés ouverts mais exigeants

Une étude de l'Ifop pour No Com, Tikehau Capital et l'Essec montre que les salariés n'ont pas d'opposition de principe à la possibilité ouverte par la loi Pacte aux entreprises de définir leurs engagements environnementaux et sociaux. Mais ils attendent une cohérence entre la communication des entreprises et leurs actions.

Like plus tard Conjecture Commenter



Les premières entreprises adoptent leur raison d'être: bullshit or not ?

Par Florent Vallet | 28/06/2019 à 09:49, mis à jour le 01/07/2019



CHRONIQUES D'EXPERTS STRATÉGIE

A quoi sert la « raison d'être » dans les entreprises ?

Le 08/07/2019 par Jean-Florent Rerolle, Bertrand Valiorgue



© GETTY IMAGES

Temps de lecture : 7 minutes

Les entreprises peuvent désormais intégrer dans leurs statuts « une raison d'être ». Mais pour que celle-ci ne devienne pas une coquille vide, elle doit s'inscrire dans un véritable cadre stratégique.



Accueil > Débats

Les sociétés à mission sont-elles une fausse promesse ?

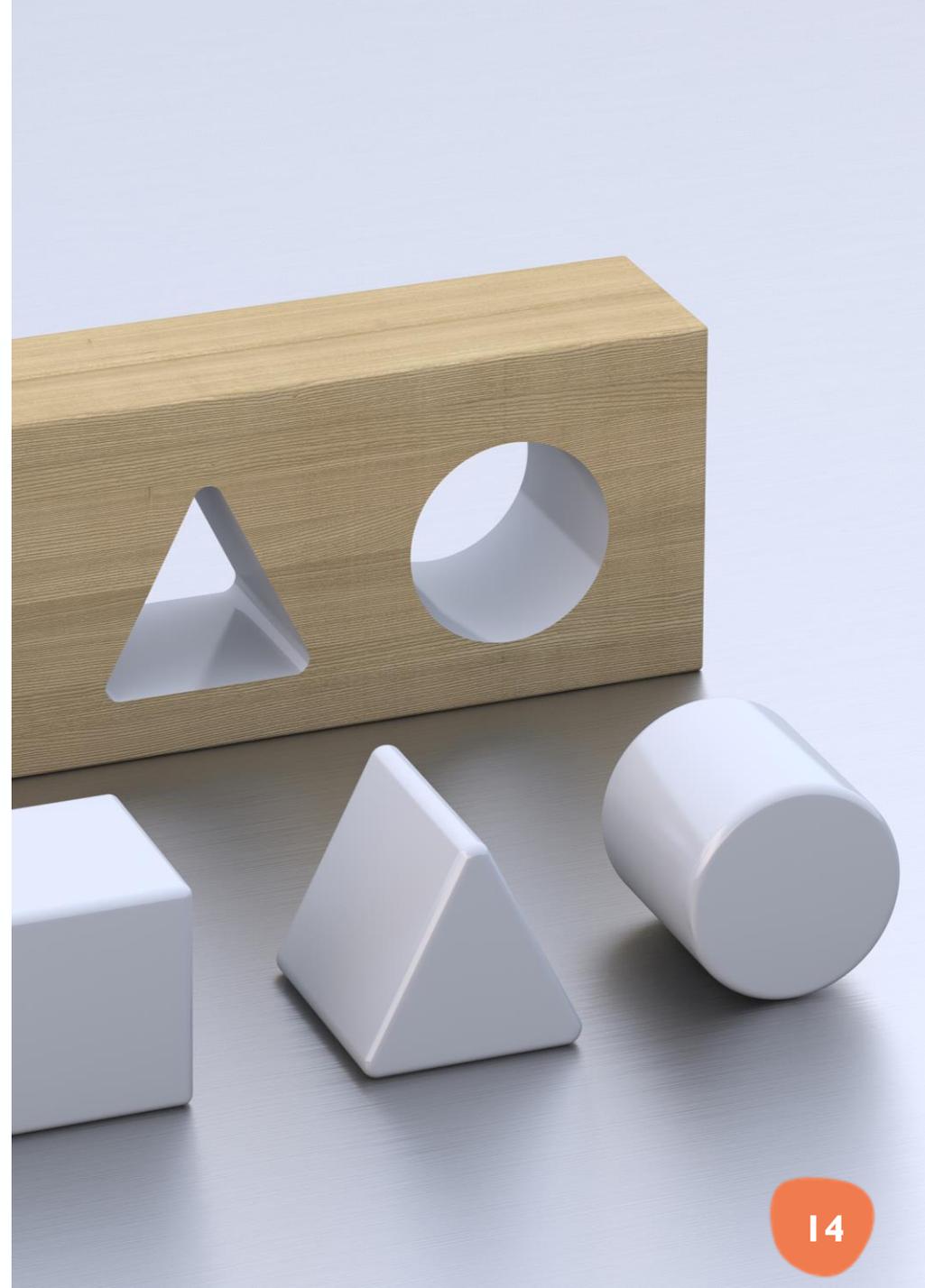
Débat Malmené par la pandémie de Covid-19, le français Danone, a annoncé vouloir supprimer jusqu'à 2 000 postes dans ses sièges en France et à l'étranger. Le géant agroalimentaire est l'un des premiers grands groupes à passer au statut d'entreprise à mission, qui cherche à concilier la rentabilité financière avec l'ambition sociale et environnementale.

Recueillis par Michel Waintrop et Camille Richir, le 25/11/2020 à 12:26

Lecture en 4 min.



2 ÉCLAIRAGES



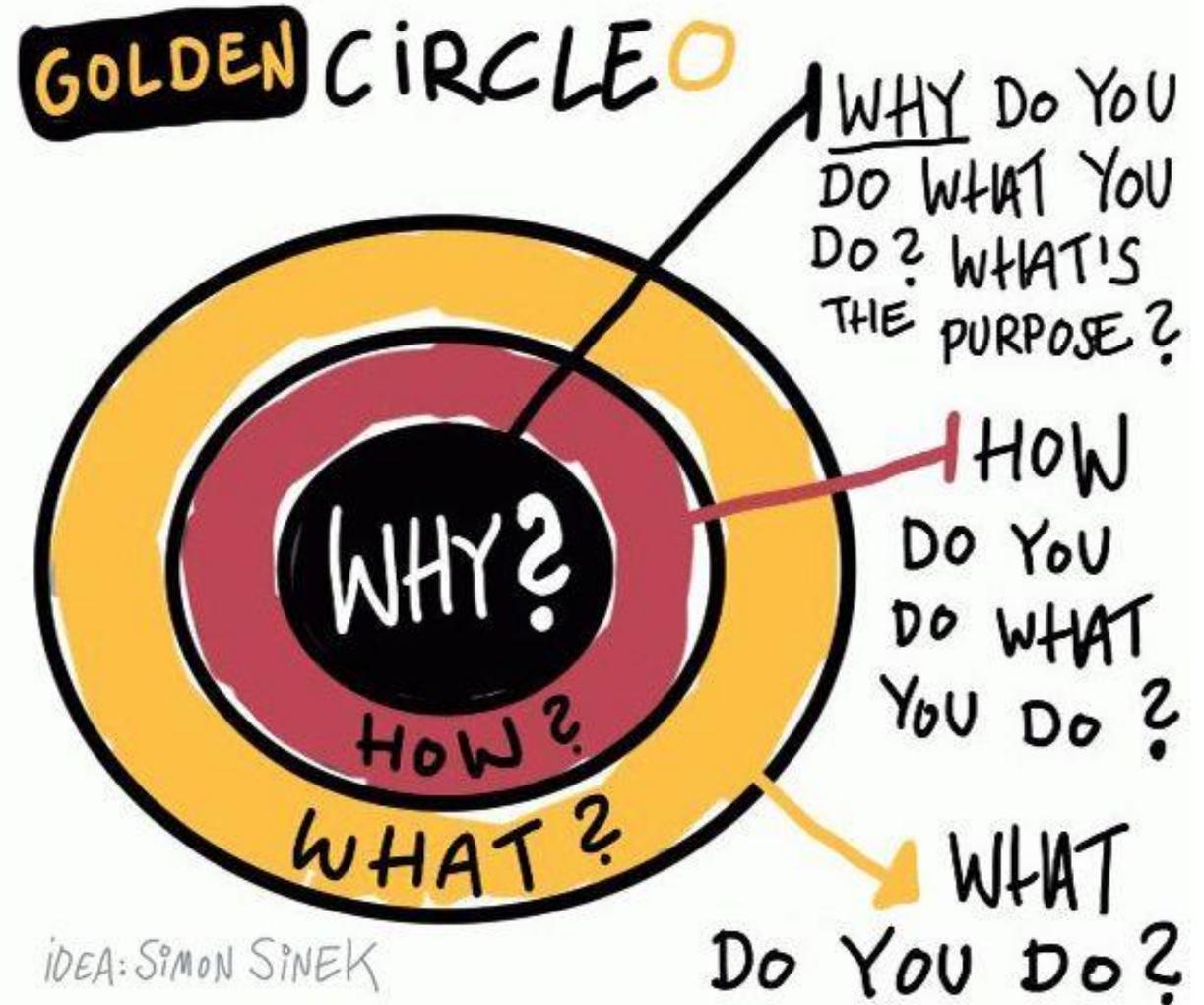
LA PYRAMIDE STRATEGIQUE



LE POURQUOI



https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr



UNE DEFINITION

La contribution que l'entreprise apporte aujourd'hui et demain **aux principaux enjeux** de ses domaines d'activité (économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux) au regard de ses **principales parties prenantes.**

UNE BOUSSOLE POUR LES DIRIGEANTS

Un **filtre stratégique** qui guide les décisions (investissements, choix stratégiques, rapprochements, etc..).

Une inspiration pour les développements futurs qui **peut/doit conduire à des renoncements**.



Raison d'être :
« Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. »

Économie / Économie
Économie - Entreprises - Consos - Entrepreneurs - Décideurs - Bourse - Médias - Tech - Emploi - Immobilier

Danone réalise une acquisition historique dans le bio américain avec WhiteWave

Par Bertille Bayart
Publié le 07/07/2016 à 19:36, mis à jour le 07/07/2016 à 20:09



La marque Silk, tout comme Vega et Alpro, vont entrer dans le giron de Danone. SPANYS/SPR/SF/WY/SFR

Le groupe français met la main sur WhiteWave, valorisé 12,5 milliards de dollars. Avec cette opération, il surfe sur une tendance de fond, celle d'une alimentation plus saine.



Nous sommes animés par la **conviction profonde qu'une chimie innovante apporte des solutions aux générations futures**. En demandant plus à la chimie, nous avons l'ambition de contribuer de manière décisive à créer un « futur meilleur » pour nos collaborateurs, nos clients, la planète et la société dans son ensemble.

Raison d'être : « Être au service du progrès de l'humanité »



UN REPERE POUR L'ECOSYSTEME

LA RAISON D'ÊTRE DE MICHELIN

« Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer »



...se décline en engagements pris envers ses parties prenantes :

- **les clients**
(vente de pneus → la location facturée au kilomètre parcouru)
- **les collaborateurs**
(politique RH : GPEC, employabilité...)
- **les actionnaires**
- **la société**
(actions / sécurité routière)



UNE REPONSE A LA RECHERCHE DE SENS

Pour les candidats et collaborateurs

- Où va l'entreprise ?
- Pourquoi je me lève le matin ?
- À quoi je sers et qu'est-ce que je sers ?



*Si tu veux construire un bateau,
ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres,
pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose...*

*Si tu veux construire un bateau,
fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer.*

Antoine de Saint-Exupéry



LES RAISONS DE SE LANCER



- **Formuler un nouveau plan stratégique** (capter de nouvelles opportunités, redéfinir son business model,...)
- **Aligner la Gouvernance sur une vision de l'avenir**
- **Fédérer l'interne** (après un rachat, une cession d'actif, un changement de gouvernance....)
- **Rétenir/attirer des talents** (marque employeur)
- **Transmettre l'entreprise** (capter la singularité, transmettre un projet d'entreprise, ...)
- **Mobiliser les parties prenantes** (clarifier son identité, se distinguer vs ses concurrents, entraîner son écosystème,...)
- **Obtenir un label** (ex. B Corp)

3 LE LIVRABLE



DES FORMULATIONS TROP PASSE-PARTOUT...

VERBES



SUBSTANTIFS



ADJECTIFS



LES PLUS UTILISÉS

Source : étude Comfluence 2020



Raison d'être : « Permettre à chacun de vivre pleinement des expériences sans laisser d'autres empreintes que celles de ses pas »

9 CRITÈRES POUR UN ÉNONCÉ TRANSFORMATIF

2 SUR LA FORME

#1 SIMPLE

#2 SYNTHÉTIQUE

7 SUR LE FOND

#3 DIFFÉRENCIANTE (versus concurrents)

#4 PERENNE (vision long terme)

#5 INSPIRANTE (pour l'interne)

#6 ADAPTABLE (aux différents métiers)

#7 CRÉDIBLE (transformatrice mais atteignable)

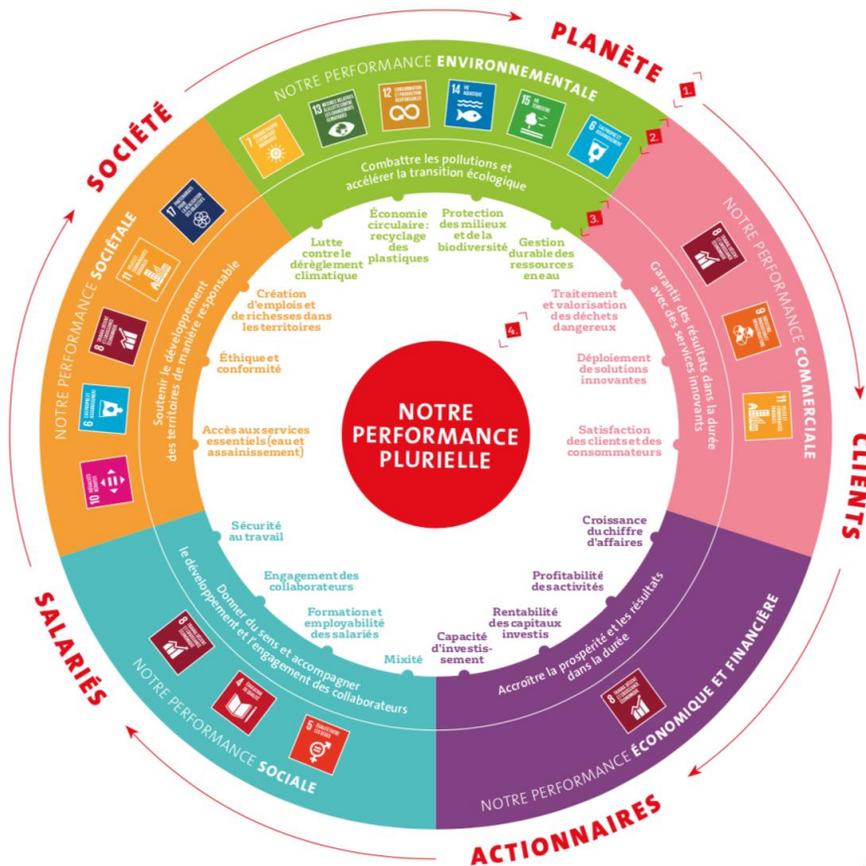
#8 EN CORRESPONDANCE AVEC LES ODDs

#9 INCLUSIVE DES PARTIES PRENANTES

L'INCARNATION DANS DES ENGAGEMENTS

Un énoncé : *contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les ODD définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous*

18 enjeux + objectifs



5 axes d'engagement vis-à-vis des parties prenantes

- Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique
- Garantir des résultats dans la durée avec des services innovants
- Accroître la prospérité et les résultats dans la durée
- Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs
- Soutenir le développement des territoires de manière responsable

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Lutte contre le dérèglement climatique

- **Indicateurs :**
 - réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissement visant à éliminer progressivement le charbon en Europe d'ici à 2030.
- **Cible 2023 :** réalisation de 30 % des investissements planifiés d'ici à 2030, soit ~ 400 M€ d'ici 2023
- émissions de CO₂ évitées (vs. scénario le plus probable si la solution/service/projet bas carbone n'avait pas eu lieu).
- **Référence 2019 :** non applicable
- **Cible 2023 :** 15 Mt eq. CO₂

Économie circulaire: recyclage des plastiques

- **Indicateur :** volumes de plastique recyclé dans les usines de transformation de Veolia.
- **Référence 2019 :** 350 kt
- **Cible 2023 :** 610 kt

Protection des milieux et de la biodiversité

- **Indicateur :** taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles.
- **Référence 2019 :** non applicable
- **Cible 2023 :** 75 %

10 ERREURS A EVITER



1. Ne pas comprendre qu'il s'agit d'un **projet d'entreprise** (et transversal)
2. Ne pas s'attacher par-dessus tout à ce que la **Gouvernance** s'en empare (Comex, CA)
3. Ne pas se donner les **moyens appropriés** (Copil, contributeurs, **temps** ...)
4. Faire l'impasse sur **l'existant**
5. Envisager la démarche comme un projet de communication et **aller trop directement sur le wording**
6. Favoriser le **consensus mou**
7. Faire l'économie d'un vrai travail sur et avec les **parties prenantes**
8. Ne pas traduire la RE en **objectifs**
9. Ignorer les **implications** sur la stratégie, les process, la culture
10. Négliger la phase de **déploiement**

RETROUVEZ-NOUS SUR



3 rue du Louvre, 75 001 Paris

Tel : 01 44 86 03 20

contact@desenjeuxetdeshommes.fr

www.desenjeuxetdeshommes.com

Durabilité, gouvernance d'entreprise et leadership : stratégies et pratiques inspirantes



Bernard Mathieu

Academic Director Sustainability Programmes

Lifelong Learning Solvay





DURABILITÉ, GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LEADERSHIP

Une approche pragmatique

Bernard Mathieu



Solvay Lifelong Learning
BRUSSELS SCHOOL. ECONOMICS. MANAGEMENT

ULB

CONTENU

L'URGENCE D'AGIR

LA BOITE A OUTILS DE LA TRANSFORMATION

LA GOUVERNANCE: OPERATIONALISATION DE LA DURABILITE

UN LEADERSHIP 'CATALYSEUR' DE LA TRANSFORMATION

EXEMPLES CONCRETS

**Accélérer la transformation
des entreprises - et de notre économie dans son ensemble -
vers des modèles et des pratiques durables.**



Notre modèle économique ne parvient que partiellement à rencontrer les besoins du présent,

et met fortement en danger la capacité des générations futures à rencontrer leurs propres besoins*.

The burning platform

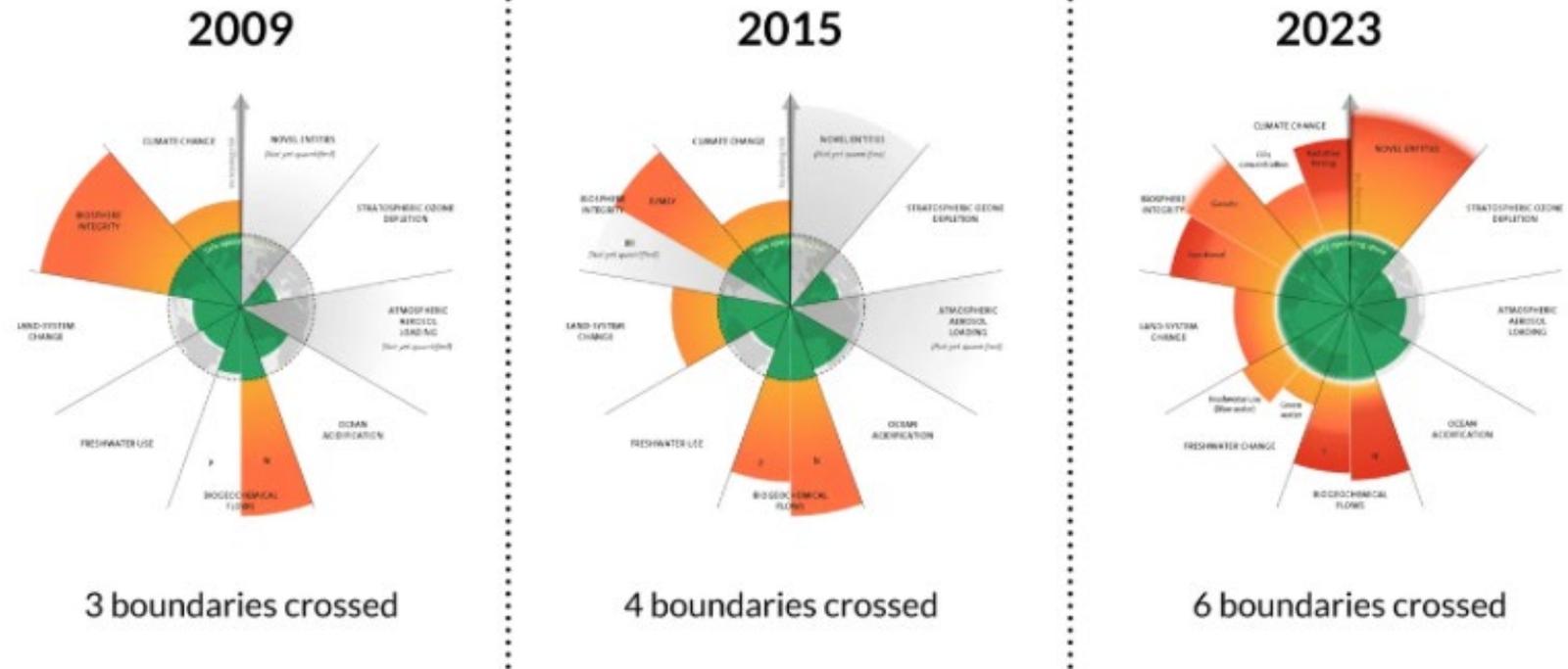
Building a sense of urgency and a shared/heartfelt commitment at all levels of an organisation/a community/society.

** Définition du développement durable selon le rapport "Our Common Future", Brundtland Commission (UN World Commission on Environment and Development), octobre 1987*

Un objectif 'macro': réintégrer les limites planétaires

Fait scientifique:

nos modèles actuels sont incompatibles avec les limites physico-chimiques de la planète Terre.

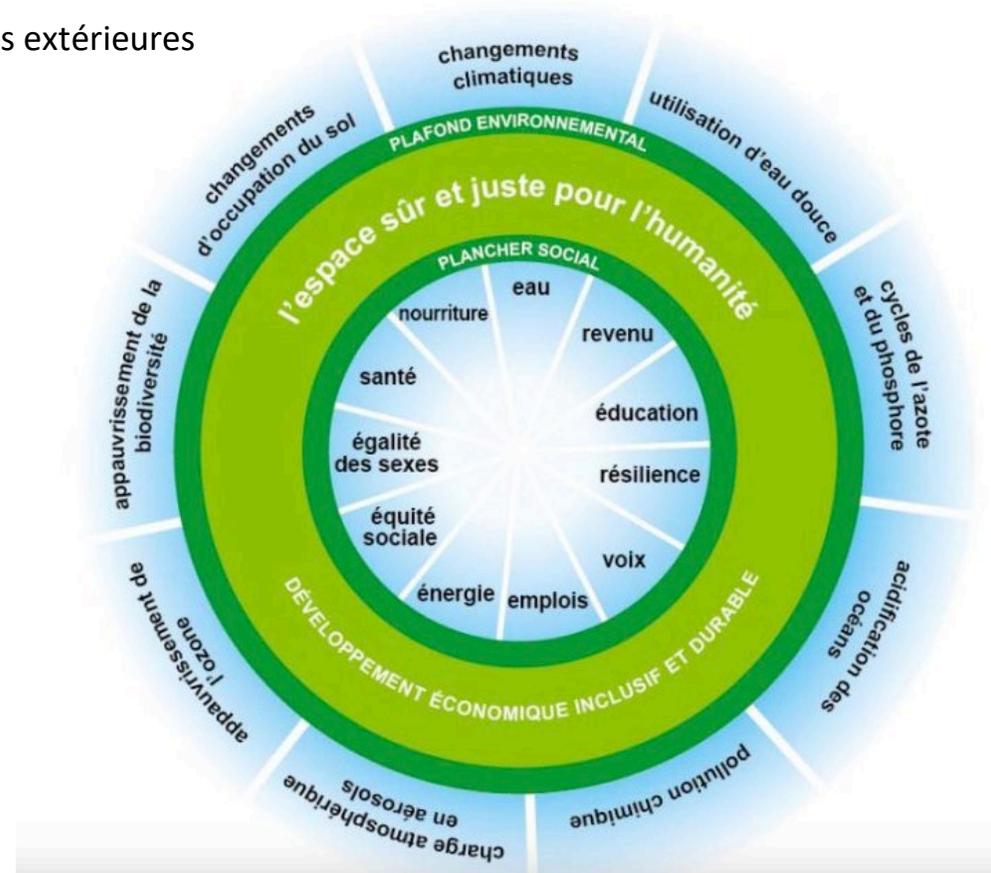


Les "Neuf Limites Planétaires »: **espace opérationnel sûr pour l'humanité** basé sur les processus complexes (biologiques, chimiques, physiques) de régulation de la stabilité du système Terre.

Un objectif 'macro': opérer au sein du « Donut »

« Espace opérationnel sûr et équitable » pour l'humanité

Les sciences naturelles ont défini les limites extérieures (les limites planétaires), « le plafond ».



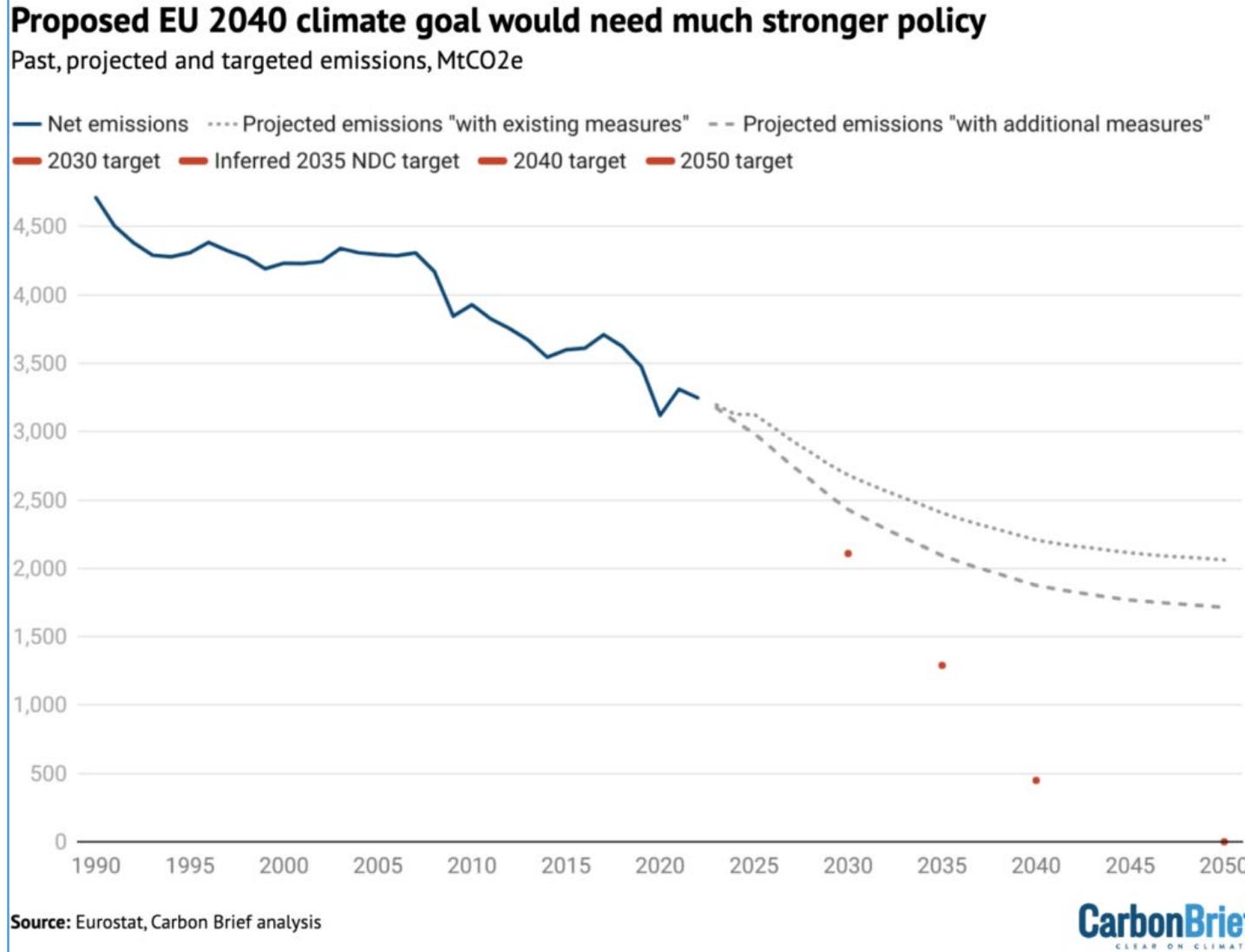
La justice sociale permet de définir les limites intérieures, « le plancher »: ces limites relèvent des droits humains, des besoins essentiels de chaque personne pour assurer son épanouissement.

Au sein du « Donut »: espace sûr & juste pour l'humanité: économie inclusive et durable.

Les ambitions politiques sont fortes



L'implémentation est à la traîne...



Emissions de l'UE, incluant les émissions historiques (1990-2022) et les émissions projetées (2023-2050), basées à la fois sur les politiques climatiques existantes et les politiques climatiques «supplémentaires».

Les points rouges indiquent les objectifs et les objectifs proposés pour les réductions d'émissions dans le cadre de la loi européenne sur le climat.

Les émissions incluent les parts de l'aviation internationale, ainsi que l'utilisation des terres, le changement d'affectation des terres et la foresterie (UTCATF).

Source: [Eurostat](https://www.carbonbrief.org/qa-european-commission-calls-for-90-cut-in-eu-emissions-by-2040/), <https://www.carbonbrief.org/qa-european-commission-calls-for-90-cut-in-eu-emissions-by-2040/>



La Suisse condamnée par la Cour européenne des Droits de l'Homme.

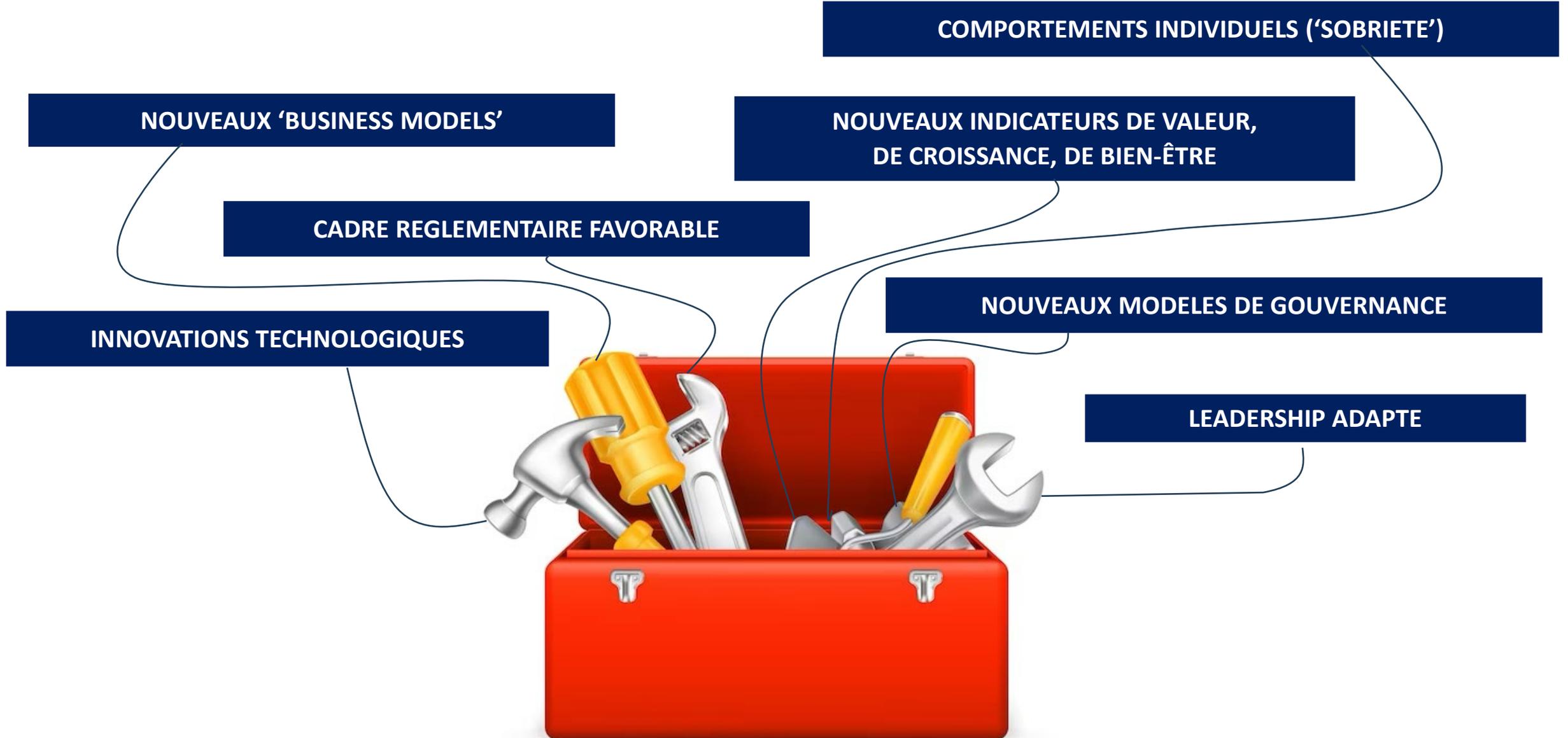
La Cour : « *le changement climatique est aujourd'hui l'un des plus grands défis pour les droits de l'homme.* »

Si les gouvernements ne respectent pas leurs propres politiques climatiques, ils violent les droits de leurs citoyens. »

Une association de 2 500 "grand-mères du climat" est allée en justice car la Suisse était jugée faire trop peu pour lutter contre le changement climatique. Elles font valoir que leur droit à la vie familiale, à la protection de leur domicile et à leur intégrité physique est ainsi violé.

**Une transformation
d'une vitesse et d'une ampleur sans précédent.**

**Une transformation
d'une vitesse et d'une ampleur sans précédent
mettant à l'épreuve
nos capacités de prise de décision et d'implémentation.**



Le 'G' dans 'ESG'
permet **l'opérationnalisation**
de la durabilité
au sein de l'entreprise.

Organe responsable: le CA.

La Gouvernance:

- **structure** à travers laquelle les objectifs de l'entreprise sont définis, et les moyens d'atteindre ces objectifs et de surveiller la performance sont déterminés.

- **ensemble de relations** entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes.

OCDE

MIND THE GAP

COMPANIES / PROFESSIONAL BODIES

SBTi Says Number of Companies Setting Validated Climate Targets Doubles in Past Year



Mark Segal

February 7, 2024

2024 [Corporate Climate Responsibility Monitor](#), report by the European nonprofits Carbon Market Watch and NewClimate Institute

New analysis finds "quite a big gap" between 51 companies' emissions targets and their plans to actually achieve them.

 Joseph Winters
Staff Writer

Published

Apr 11, 2024

La gouvernance, pilier invisible et indispensable

Comment définir
les **objectifs de durabilité** ?

Comment définir les **actions** à
mettre en œuvre et allouer les
ressources ?

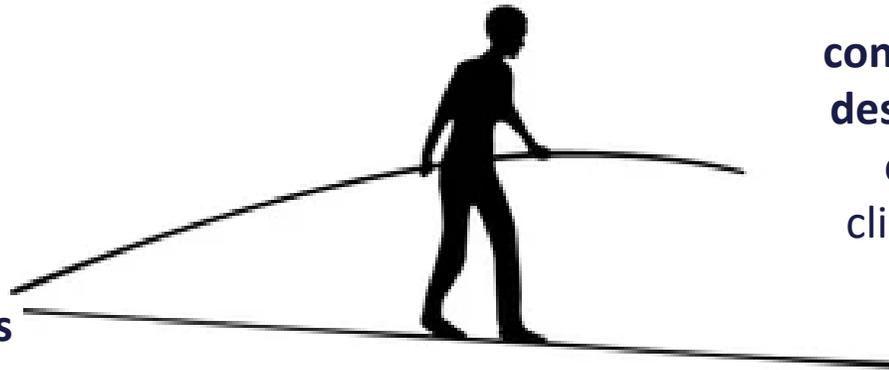
Comment **contrôler la**
performance de l'entreprise ?

Comment **divulguer les**
résultats atteints ?

Comment **contrôler**
l'adhérence aux règles ?

Une question d'équilibre

Exigences de rendements financiers à court terme des actionnaires.



Exigences allant bien au-delà de la contribution financière des parties prenantes: employés, ONGs, clients, investisseurs, etc.

Connaissance continue des attentes des parties prenantes
Leadership fort capable de décider des priorités

Une gouvernance au service de la transformation

1. L'engagement commence par le haut

Le Conseil d'Administration et le Comité de Direction (comité exécutif) doivent refléter l'engagement de l'ensemble de l'entreprise envers la durabilité.

Supervision des aspects
'durabilité' au niveau du
Conseil d'Administration

Une voix à la durabilité dans
le Comité de Direction:
CSO ou CEO ou CPO

Instituer un
« comité de pilotage »
interfonctionnel pour déployer
la stratégie de durabilité

Une gouvernance au service de la transformation

1. L'engagement commence par le haut

Le Conseil d'Administration et le Comité de Direction (comité exécutif) doivent refléter l'engagement de l'ensemble de l'entreprise envers la durabilité.

Supervision des aspects
'durabilité' au niveau du
Conseil d'Administration

Une voix à la durabilité dans
le Comité de Direction:
CSO ou CEO ou CPO

Instituer un
« comité de pilotage »
interfonctionnel pour déployer
la stratégie de durabilité

Une gouvernance au service de la transformation

CONSEIL
D'ADMINISTRATION



COMITE DE DEVELOPPEMENT
DURABLE (CDD)

COMITE DE NOMINATION ET
REMUNERATION

COMITE D'INVESTISSEMENT

COMITE
D'AUDIT

INTERFACES



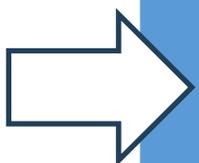
expertise et performances ESG: critères pour les nouveaux membres
la rémunération des dirigeants inclut une composante ESG



les performances ESG sont également un critère déterminant d'investissement



divulgation d'informations non financières
gestion des risques (y compris les risques ESG)



Réunions conjointes entre les différents comités
Chaque comité compte au moins un membre qui siège également au CDD.

Une gouvernance au service de la transformation



« Notre objectif n'est pas que le CDD devienne un élément permanent.

Il existera jusqu'à ce que l'ensemble du Conseil d'administration puisse superviser efficacement les questions relatives aux critères ESG. »

...

*Géraldine Nolens,
Executive-Vice-President, member of the Management Board Umicore*

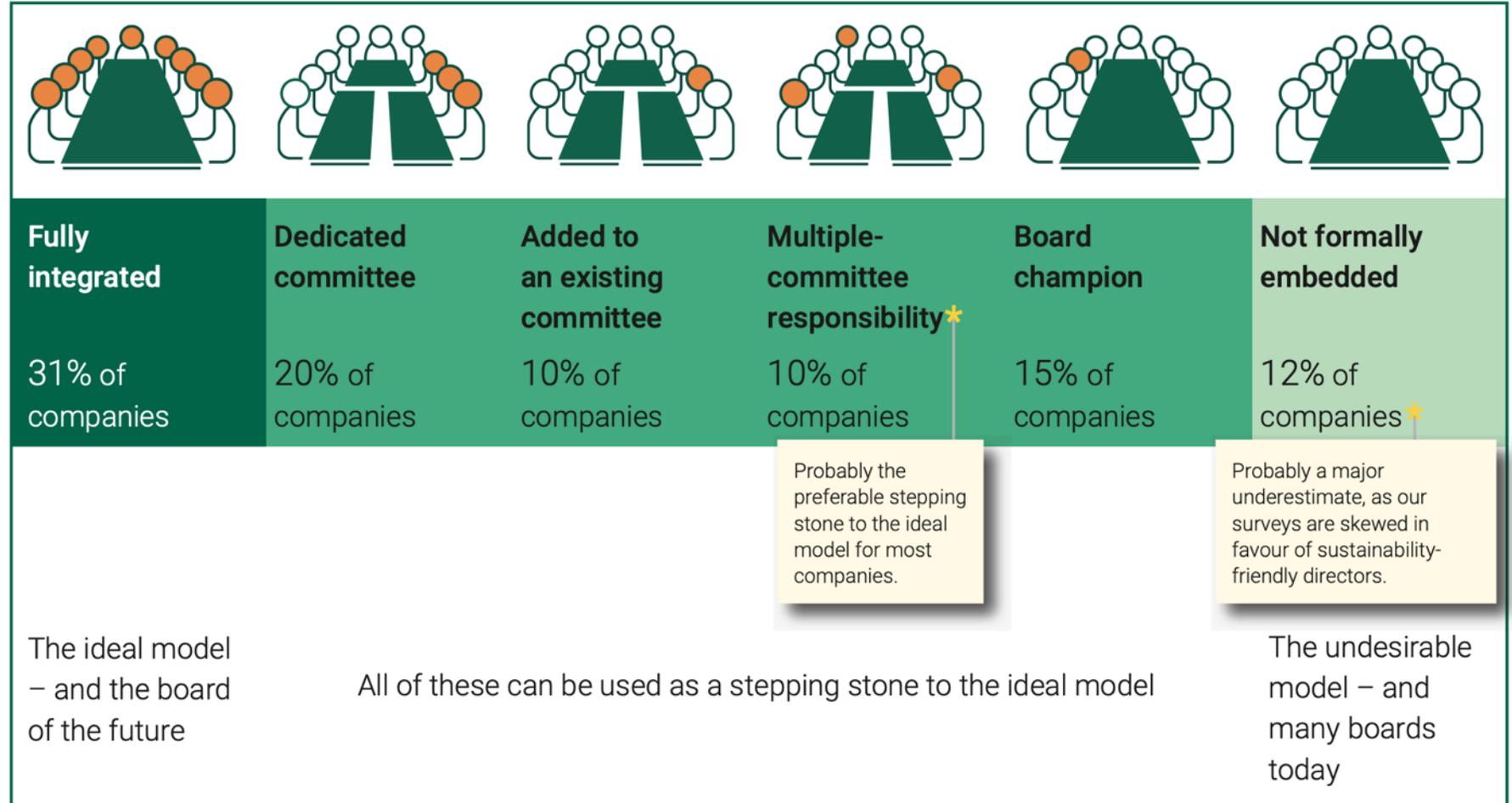
*Comme souvent,
lorsqu'il s'agit de structures ou fonctions liées
à la durabilité...*

« Mon job est de me rendre superflu. »

Une gouvernance au service de la transformation

INTEGRATION
AU SEIN DU
CONSEIL
D'ADMINISTRATION

6 MODELES



Source: BCG–INSEAD Board ESG Pulse Check (March 2022). Some 2% of companies surveyed say they use a “different” model.

Source: Ron Sooneus, « Designing Sustainability Governance, Board Structures and Practices for better ESG Performance », Ron Sooneus, INSEAD

Une gouvernance au service de la transformation



The Committee is responsible for:

- Monitoring company ESG performance
- Advising on resources and processes required to minimize or eliminate risks related to ESG
- Supporting the development of a company culture focused on ESG
- Recommending the inclusion of sustainable development and social responsibility matters in business models and strategy

See the Committee Charter: <https://www.holcim.com>
CSO as standing guest

Une gouvernance au service de la transformation

I. L'engagement commence par le **haut**

Le Conseil d'Administration et le Comité de Direction (comité exécutif)
doivent refléter l'engagement de l'ensemble de l'entreprise envers la durabilité.

Supervision des aspects
'durabilité' au niveau du
Conseil d'Administration

Une voix à la durabilité dans
le Comité de Direction:
CSO ou CEO ou CPO

Instituer un
« comité de pilotage »
interfonctionnel pour déployer
la stratégie de durabilité

Une gouvernance au service de la transformation

**Responsable de la Durabilité
relevant du CEO ou d'autres dirigeants de premier plan**

Chief Sustainability Officer

Chief Officer Corporate Social
Responsibility

Executive/Senior Vice President of
Sustainability

Head of Sustainability, ...

Son job est – autant que possible... – de se rendre superflu



Stratégie ESG et support à la mise en oeuvre

Development and update of the sustainability strategy

Benchmarking competitors' strategies and performance

Internal projects aimed at improving ESG performance

Support to other functions to embed sustainability in their own processes

External partnerships for sustainability

Conformité légale

Legal watch: monitoring of relevant legislative developments

Legal compliance: monitoring, audits (in-house + supply chain)

Mandatory environmental / social reporting (ex. EU ETS)

Obtaining/renewing necessary permits

Standardised management systems (ISO, EMAS, etc)

Conscientisation, formation, communication

Trainings for employees (onboarding, regular reskilling), internal communication, ...

(Support to) communication towards customers: LCA/EPDs, labels, specific brands, ...

Monitoring & reporting

Monitoring and reporting of ESG indicators

Annual Sustainability report / Integrated report

Sustainability rating agencies

External representations: conferences, speeches

6 (humbles) recommandations

Limitez le temps consacré
au monitoring et reporting ESG:
intégrez !

Définissez vos « **lignes rouges** »
personnelles. Et respectez-les

Gardez une distance critique saine vis-
à-vis de votre entreprise

Soyez persévérant... avec une bonne
dose de diplomatie

Résistez à la tentation de passer d'une
conférence à l'autre (la durabilité ne
devrait pas être un 'égo-trip')

Exposez les décideurs de votre
entreprise
aux parties prenantes externes

Exposez les décideurs de votre entreprise aux parties prenantes externes



HEIDELBERGCEMENT

A partnership to connect
quarries, nature and people



Global approach,
local actions

Partenariat avec une ONG de conservation de la nature: protection de la biodiversité sur les sites miniers / les carrières.

Ressources supplémentaires (biologistes) + réputation améliorée + mobilisation des employés dans les opérations + sentiment de fierté de la part de la direction + ...



Exposez les décideurs de votre entreprise
aux parties prenantes externes



BIRD ISLANDS- LITTLE RINGE PLOVER



Exposez les décideurs de votre
entreprise
aux parties prenantes externes



→ TOUS LES SITES DE L'ENTREPRISE DOIVENT ETRE COUVERTS PAR UN PLAN D'ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

→ PROGRAMME 'TOP MANAGERS AS 'ESG AMBASSADORS''

Impliquer le CEO, les membres du Comité Exécutif, les top managers... dans la communication ESG de l'entreprise. Plutôt que les responsables 'sustainability'.

Programme systématique de participation à des conférences, événements, enseignements axés sur la durabilité dans chaque pays du groupe.

Exposez les décideurs de votre entreprise aux parties prenantes externes

Stakeholder advisory panel

Réunions régulières avec le Président du CA, le CEO, d'autres top managers. Mandats limités dans le temps (ex. 3 ans): *monde académique, ONGs, clients, fournisseurs, représentants du personnel, communautés locales, ...*

BASF Sustainability Lab

Cycle de 2 ans, sur un sujet spécifique
Exemple: *'transition énergétique rapide et juste'*



II. Responsabilités clairement définies et communiquées, à tous niveaux

Responsabilisation:

objectifs déclinés pour
chaque niveau de
responsabilité

en lien avec la contribution
de chacun à la performance
globale de l'entreprise en
matière de durabilité

Intégration dans les
objectifs individuels des
employés

Principe d'adaptation aux réalités locales:

flexibilité offerte dans les
ambitions ESG (vers le haut !)

flexibilité de renforcer la
stratégie de durabilité
d'entreprise à l'échelle
locale. Durabilité comme
outil de renforcement de
l'engagement des employés.

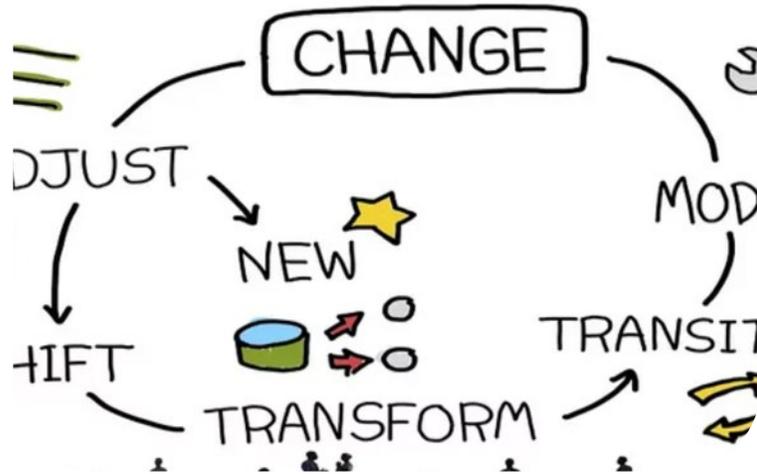
Un leadership 'catalyseur' de la transformation

Un leadership au service de la transformation

Executive Master Sustainability Transformation, SLL



Persuasion et influence
communication permanente
et capacité à générer
l'engagement



Gestion du changement
dépasser les résistances au
changement



Agilité individuelle
gérer la **complexité**

Un leadership au service de la transformation

Gérer la complexité

*Notre 'boussole'
d'apprentissage en durabilité*

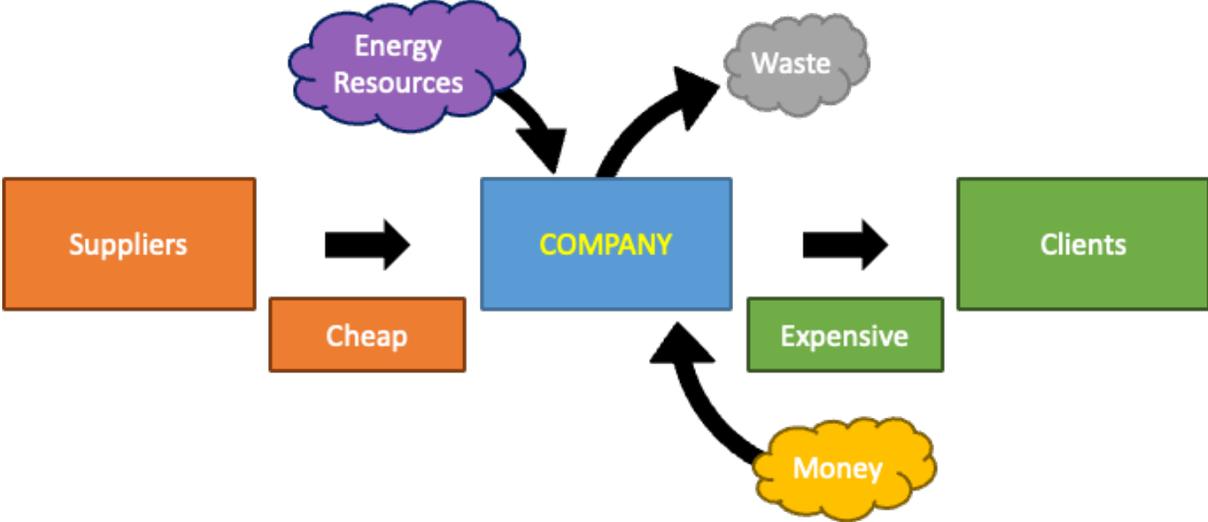


The SBSEM sustainability learning compass

Un leadership au service de la transformation



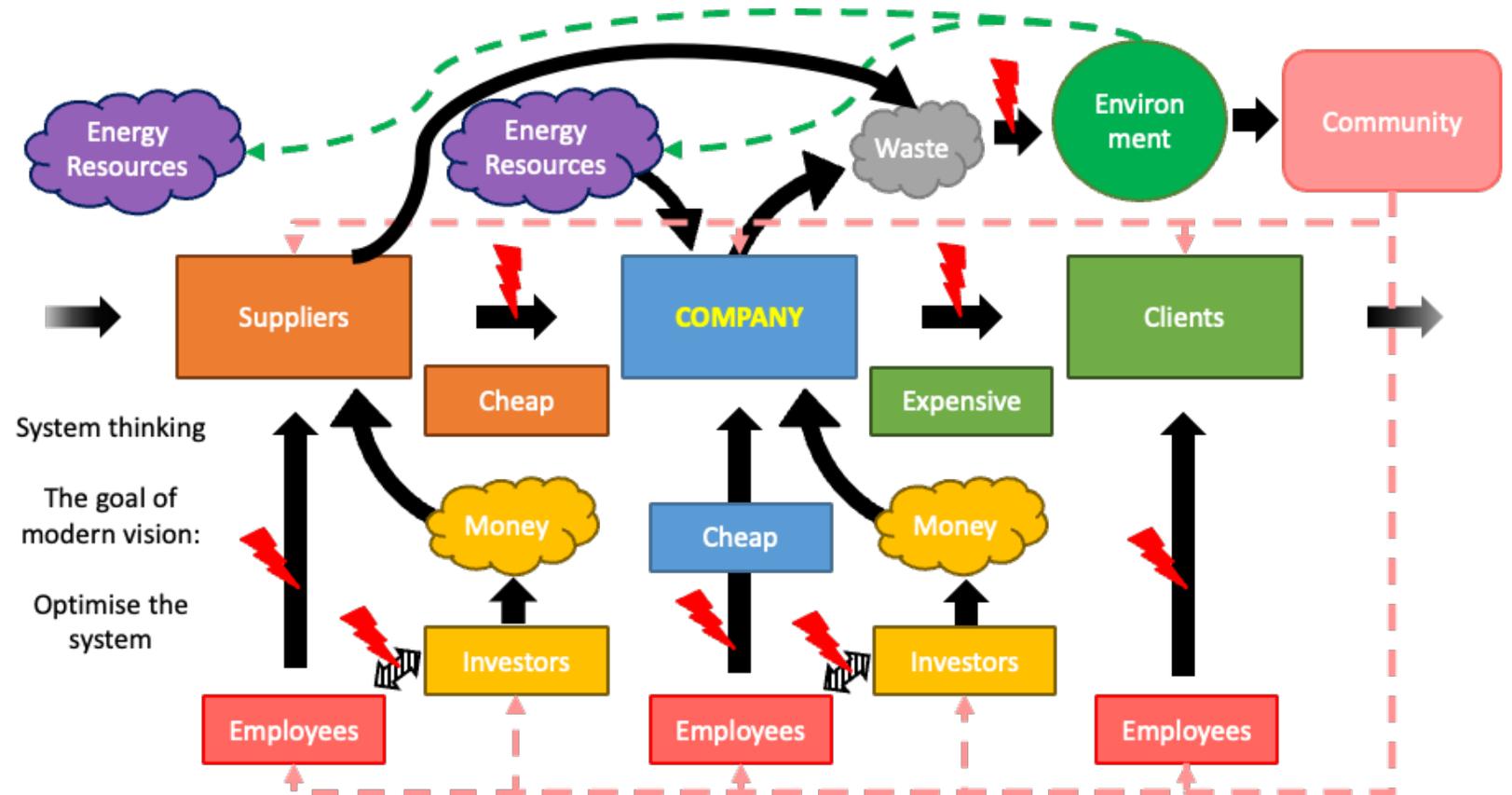
SYSTEMS THINKING
Understanding the various relationships between the many elements in a complex system



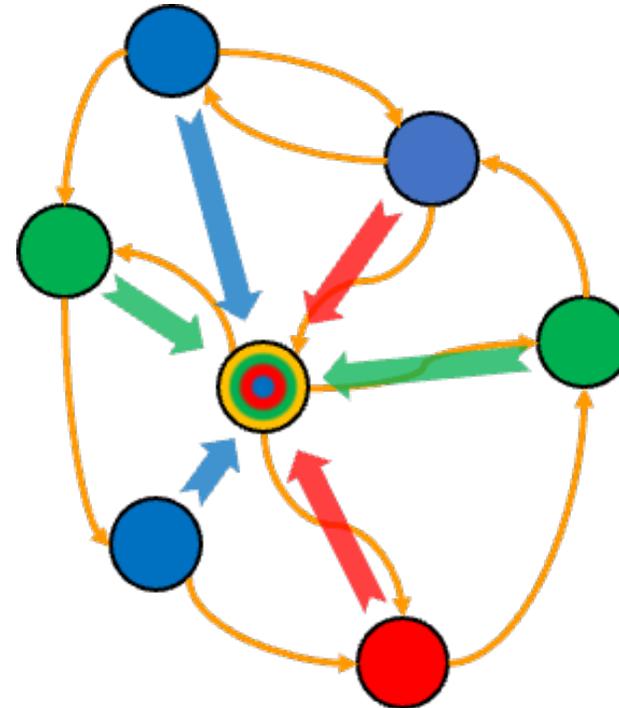
Un leadership au service de la transformation



Vision systémique



Un leadership au service de la transformation



Optimisation du système:

**intérêts financiers, environnementaux, sociétaux (dilemmes)
intérêts des diverses parties prenantes**

Un leadership au service de la transformation



Et tous ensemble crions :

« A l'avenir ! »

Ernest Solvay, 1888

Compréhension de son impact direct et de ses impacts indirects

mise en mouvement, individuelle et collective – vers *un avenir désirable*

Conclusion: en un mot:

MERCI !

La gouvernance n'est pas affaire de plaisir.
Elle peut sembler austère dans le monde de l'ESG.

Elle constitue le socle indispensable sur lequel repose toute transformation durable.



**MERCI !
QUESTIONS?**

Bernard Mathieu

Directeur Académique

Email: Bernard.mathieu@solvay.edu

Mot de conclusion



Muriel Morbé

*Directrice de la formation de la Chambre de Commerce;
CEO de la House of Training*

Votre avis nous intéresse



Merci de votre attention.

HOUSE OF
SUSTAINABILITY
powered by Chamber of Commerce
& Chambre des Métiers



HOUSE OF _____ **SUSTAINABILITY**

powered by Chamber of Commerce
& Chambre des Métiers

Contactez-nous:



Chambre de Commerce
sustainability@cc.lu

Chambre des Métiers
ehandwierk@cdm.lu