

KNOWLEDGE.ESSEC.EDU

ESSEC

KNOWLEDGE

REVIEW



Together
**Transformer
le monde**

ÉDITORIAL



« L'avenir, tu n'as point à le prévoir mais à le permettre. »

Antoine de Saint Exupéry

Nous vivons dans un monde plein de changements. Plus que cela : nous vivons dans un monde qui exige des changements. De la crise climatique à l'augmentation des inégalités socio-économiques dans le monde, nos sociétés sont confrontées à des défis sans précédent. À l'ESSEC, nous voyons ces défis comme une opportunité de construire ensemble un monde meilleur.

La signature de l'ESSEC est « Enlighten. Lead. Change ». Nous avons pour vocation de former les leaders de demain et de mener des recherches innovantes et de qualité sur des questions sociétales importantes. Nous croyons qu'il faut exploiter le pouvoir de la connaissance et de la curiosité pour faire la différence dans le monde.

Nous pensons également qu'il est de notre responsabilité, en tant qu'école de management, de prendre part aux défis mondiaux et de contribuer à la construction d'une société plus inclusive, plus juste et plus durable. À cette fin, nous avons lancé notre stratégie RISE en octobre 2020, avec trois piliers fondateurs : Together, une initiative stratégique pour la transition sociale et environnementale ; le Metalab, un écosystème multidisciplinaire à l'intersection des données, de la technologie et de la société ; et Enlightening Entrepreneurship, une plateforme pour soutenir et former la prochaine génération d'entrepreneurs.

Dans ce numéro spécial, ESSEC Knowledge explore les questions abordées dans l'initiative Together. Conçue pour guider l'ESSEC dans sa transition sociale et environnementale, Together offre la possibilité au personnel, aux étudiants et aux professeurs de l'ESSEC de contribuer activement à la transition de l'école. Son approche est triple : engagements environnementaux, pour apporter des solutions aux

problèmes les plus urgents de la planète ; engagements sociaux et régionaux, pour contribuer à la lutte contre les inégalités sociales ; et engagements sociétaux, pour susciter des changements positifs au sein de l'écosystème des écoles de commerce et, plus largement, dans nos sociétés. La recherche dans ces domaines est essentielle pour comprendre et donner un élan à cette transition. Les articles sélectionnés pour ce numéro spécial soulignent tous notre engagement pédagogique et académique dans cette transformation.

Vingt-deux professeurs de l'ESSEC ont partagé leurs points de vue pour ce numéro spécial : des experts en management, en innovation sociale, en recherche opérationnelle, en finance, en économie, en gestion du travail, en politique publique et privée, en économie, en égalité des sexes et en sciences de l'information. Ils ont fourni leurs analyses d'experts sur des sujets tels que la responsabilité des écoles de management (un sujet qui nous tient naturellement à cœur), l'élaboration d'une stratégie philanthropique, les initiatives durables des entreprises, l'innovation responsable, la transformation de l'industrie agroalimentaire, la ville durable, la finance verte et l'égalité des sexes. La recherche examine comment des sujets tels que l'égalité et l'environnement touchent les différents domaines de l'entreprise et notre vie quotidienne, et comment ces questions peuvent être abordées de multiples façons dans tous les secteurs.

Avec ce numéro spécial, nous souhaitons susciter une conversation sur la manière dont les questions sociales et environnementales peuvent être abordées par la recherche et l'innovation. Le monde évolue rapidement, et nous avons tous un rôle à jouer dans la construction d'un avenir meilleur.

Julia Smith, Rédactrice en chef ESSEC Knowledge
L'initiative Together

SOMMAIRE



6

**LE RÔLE DES ÉCOLES
DE MANAGEMENT FACE
AUX DÉFIS SOCIÉTAUX**
Laurent Bibard et Stefan Gröschl
Management



10

**VERS UNE PHILANTHROPIE
STRATÉGIQUE**
Anne-Claire Pache et Arthur Gautier
Droit et Environnement de l'Entreprise



14

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
Stefan Linder
Comptabilité et Contrôle de Gestion



18

COMPTABILITÉ SOCIALE
Adrian Zicari
Comptabilité et Contrôle de Gestion



22

**QUELLE PLACE POUR L'IMPACT
SOCIAL DANS LA CRÉATION DE
VALEUR DES ENTREPRISES ?**
Jean-Marie Peretti
Management



26

**REPENSER L'INNOVATION
ET L'INNOVATEUR À TRAVERS
LA PHILOSOPHIE**
Xavier Pavie
Management des opérations



30

**L'AGROALIMENTAIRE,
UN MONDE DE TRANSITIONS**
Olivier Fourcadet et Frédéric Oble
Management & Marketing



34

**FAIRE DU BIEN TOUT EN FAISANT
DU BIEN : LE CAS DES INITIATIVES
INFORMATIQUES EN ENTREPRISE**
Yan Li
Systèmes d'Information, Sciences
de la Décision et Statistiques



38

LOGISTIQUE URBAINE DURABLE
Claudia Archetti, Ivana Ljubic et
Laurent Alfandari
Systèmes d'Information, Sciences
de la Décision et Statistiques



44

**MAKE BUSINESS GREEN
AGAIN : LE RÔLE DES MARCHÉS
FINANCIERS**
Romeo Tedongap
Finance



48

**LA NOTATION
EXTRA-FINANCIÈRE**
Hugues Bouthinon-Dumas
Droit et Environnement de l'Entreprise



52

**INVESTISSEMENT DURABLE :
FAÇONNER L'AVENIR DE LA
FINANCE**
Francis Declerck et Sofia Ramos
Finance



56

**L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES
ET LES FEMMES EN FINANCE**
Francois Longin et Estefania
Santacreu-Vasut
Finance & Économie



60

**LES FEMMES DANS
L'ENTREPRISE : ÉTAT DES LIEUX
EN FRANCE ET EN EUROPE**
Viviane de Beaufort
Droit et Environnement de l'Entreprise



64

**CE QUE VEULENT LES FEMMES
(POUR LEURS ESPACES DE
TRAVAIL)**
Ingrid Nappi
Droit et Environnement de l'Entreprise

LE RÔLE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT FACE AUX DÉFIS SOCIÉTAUX



Docteur en philosophie et en économie, habilité à diriger des recherches en gestion et en philosophie, **Laurent Bibard** est professeur au département Management de l'ESSEC, où il enseigne la philosophie politique, la sociologie, et l'économie. Laurent a été à la tête de la Chaire Edgar Morin sur la complexité de 2014 à 2019. Il s'intéresse particulièrement aux dynamiques de vigilance en situation de crise et aux relations entre les sexes.

Cet article a été rédigé en collaboration avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge.



Stefan Gröschl est professeur à l'ESSEC. Stefan est largement connu pour son expertise en matière de gouvernance responsable et de gestion de la diversité, et les aspects liés à la gestion internationale des ressources humaines. Il a partagé cette expertise avec le milieu académique comme avec la société civile dans de nombreux livres, chapitres de livres, et articles. Grâce à ses recherches et cours, Stefan a reçu de nombreuses missions d'institutions académiques à travers le monde. Il est membre du comité éditorial et éditorialiste pour de nombreuses revues académiques internationales de management. Stefan a travaillé avec des organisations gouvernementales et des entreprises privées, et il a développé et mené des programmes d'entraînement pour des entreprises en France et à l'international.

Notre société fait face à des défis inédits, et l'amélioration de la société nécessite la contribution de nous tous : des entreprises privées, des pouvoirs publics et des particuliers. La pandémie mondiale amplifie les défis auxquels notre société est confrontée, qu'il s'agisse des inégalités socio-économiques, de l'accessibilité aux soins de santé, de l'égalité entre les sexes, etc. Jusqu'à présent, l'impact de nombreuses entreprises privées s'est limité à des initiatives de responsabilité sociale des entreprises, mais il est possible de faire encore mieux. À cette fin, Stefan Gröschl et Laurent Bibard, de l'ESSEC, ainsi que Patricia Gabaldon, de l'IE Business School, ont étudié comment les écoles de management peuvent apporter leur contribution dans un chapitre¹ du Research Handbook of Global Leadership.

Qu'entendons-nous par « faire la différence » ?

Ce n'est pas un secret que les progrès sociétaux au cours du siècle dernier ont

1 - <https://www.elgaronline.com/view/edco/11/9781782545347/9781782545347.00029.xml>



été une arme à double tranchant : si les avancées technologiques et la croissance économique ont été florissantes, ce progrès s'accompagne de graves conséquences pour la répartition des richesses et l'environnement. Alors que ces facteurs étaient autrefois dictés par les actions d'États souverains, la mondialisation et les développements technologiques ont créé une situation où les entreprises ont une influence puissante sur le façonnement de notre monde. Il est donc essentiel de comprendre le rôle de ces acteurs et la manière dont les écoles de management et les éducateurs peuvent préparer les dirigeants de demain.

Le monde est confronté à des problèmes complexes et multiples, mais pour simplifier les choses, considérons ces deux objectifs principaux à garder à l'esprit lorsque vous essayez de faire la différence :

1. Découpler la destruction de l'environnement et la croissance économique.
2. Une distribution plus équitable des richesses.

Bien sûr, il s'agit de problèmes complexes, à multiples facettes, qui existent depuis des décennies et qui ont

des conséquences irréversibles à l'échelle mondiale. Quelle est la responsabilité des entreprises privées et quel rôle doivent-elles jouer ?

Pourquoi les entreprises devraient-elles contribuer ?

L'idée que les entreprises ont une responsabilité envers la société n'est pas nouvelle. Comme le soulignent les chercheurs, « si l'existence même d'une entreprise dépend de la société, les demandes et les attentes sociales de la société devraient être considérées comme des objectifs commerciaux à part entière. » D'autres commentateurs ont affirmé que les entreprises devraient assumer leur responsabilité, car elles forment un contrat social avec la société et qu'à ce titre, elles doivent tenir leur part du marché en bénéficiant au bien commun. D'autres expliquent la responsabilité des entreprises privées à l'aide du principe du pollueur-payeur et de la responsabilité élargie du producteur : en un mot, la partie qui porte atteinte à la société ou à l'environnement doit en être tenue pour responsable, et il est de son devoir moral d'agir. De nombreuses entreprises privées,

comme les multinationales, exercent un pouvoir financier et un soft power importants : par exemple, des chercheurs ont noté en 2016 que Walmart avait les poches plus profondes que l'Espagne et l'Australie (1). Qui plus est, les structures organisationnelles des entreprises privées pourraient permettre plus de flexibilité et moins de bureaucratie lors de la mise en œuvre de décisions stratégiques et de politiques durables, et leurs actions ont la capacité de dépasser les frontières terrestres.

En effet, de nombreuses entreprises privées s'engagent dans des actions durables au niveau mondial, mais elles sont souvent motivées par les besoins du marché et de l'image plutôt que par un sentiment d'obligation morale. Des progrès plus importants pourraient être observés si des obligations légales étaient établies pour réglementer les actions des entreprises. Mais que peut-on faire en l'absence de telles obligations ?

Prendre l'initiative pour faire la différence

Cela nous amène au rôle des écoles de management. Nous avons tous un rôle

Références

1. <https://theconversation.com/who-is-more-powerful-states-or-corporations-99616>
2. Gröschl, S., Gabaldón, P., & Bibard, L. (2020). Taking the lead in making a difference: the role of business schools. In Research Handbook of Global Leadership. Edward Elgar Publishing.

à jouer pour améliorer notre monde, et nous pensons que les individus ont le pouvoir de faire la différence. Les leaders organisationnels peuvent changer les contraintes institutionnelles, modifier les normes organisationnelles, s'engager en faveur de la durabilité et établir un lien avec les générations futures pour assurer un changement continu. Pour ce faire, ces leaders doivent comprendre les problèmes complexes auxquels notre monde est confronté et se sentir habilités à oser faire la différence. Cela exige un nouveau type de leadership, et l'ouverture au changement est une caractéristique essentielle. Il en va de même pour le courage : changer les choses exige de la détermination et du courage.

La prochaine génération de leaders comprendra des diplômés d'écoles de management et du système d'enseignement supérieur. Il est de notre responsabilité, en tant qu'éducateurs, de reconsidérer la manière dont nous formons ces futurs dirigeants.

Traditionnellement, les universités ont mis l'accent sur l'aspect économique : comment maximiser les profits, comment surpasser la concurrence, comment réduire les coûts. Désormais, nous devons centrer l'aspect « humain » de l'équation et apprendre aux étudiants à évaluer non seulement les termes économiques, mais aussi les termes sociaux, éthiques et moraux. Pour ce faire, nous devrions encourager les étudiants à réfléchir à leur but et à leurs valeurs directrices, ainsi qu'à leurs responsabilités et à leurs contributions au bien commun.

Des cadres existent déjà : en 2007, le Pacte pour le développement des Nations Unies et un groupe de travail international ont introduit des principes pour une formation au management responsable. À l'ESSEC, nous sommes guidés par nos valeurs : humanisme, innovation, responsabilité, excellence et diversité. L'un de nos piliers stratégiques est Together, une initiative qui se concentre sur notre transformation environnementale et sociale. Dès

la rentrée 2020, tous les étudiants seront formés à ces enjeux sociaux et environnementaux. Nous ne sommes pas la seule université à reconnaître le rôle important que nous avons à jouer : beaucoup d'autres ont commencé à proposer des cours sur l'éthique des affaires, la RSE, l'entrepreneuriat social, et plus encore, soulignant le fait que les modèles d'entreprise et les rôles managériaux traditionnels sont remis en question.

Mais le travail ne doit pas s'arrêter là : les écoles de management doivent encourager une perspective humaniste. La Commission Brundtland des Nations unies a identifié une « triple ligne de fond » comprenant les enjeux économiques, sociaux et environnementaux : ceux-ci doivent être combinés à d'autres disciplines pour nourrir une telle perspective humaniste. Cela suppose, par exemple, une plus grande diversité d'activités académiques, de recherches et de disciplines universitaires. L'inclusion de domaines tels que les arts,

la philosophie, les langues, la littérature et l'histoire confronte les étudiants à de nouvelles façons de penser et d'imaginer, encourageant l'ouverture d'esprit, la créativité et l'esprit critique : les outils nécessaires pour relever nos défis mondiaux.

Les méthodes pédagogiques doivent également aller au-delà de la simple mémorisation et encourager la compréhension. Pour comprendre les défis complexes, nous devons développer des cours interdisciplinaires afin d'offrir une perspective holistique de la question et d'aider les étudiants à comprendre leurs actions au sein des systèmes et entre eux, afin qu'ils puissent mieux comprendre comment leurs décisions affectent les différentes parties d'un système et le système dans son ensemble.

Comment peut-on avancer ? L'un des moyens est d'inviter dans les programmes de formation des personnes ayant des expériences et

des perspectives différentes, y compris des profils non traditionnels d'écoles de management et des personnes ayant des diplômes et des formations en arts libéraux. Cela peut aider les étudiants à sortir des sentiers battus lorsqu'ils réfléchissent à leurs propres rôles, objectifs et buts, ainsi qu'à ceux de leurs futures organisations.

Cela ne fonctionnera que si les membres du corps professoral sont également convaincus qu'un changement est nécessaire pour faire face aux changements auxquels notre monde est confronté. Les membres du corps enseignant doivent s'éduquer et se tenir informés des problèmes sociaux et politiques de l'époque auxquels pourraient être confrontés leurs étudiants. De nombreuses entreprises reconnaissent le rôle que jouent leurs employés et réagissent en offrant des possibilités d'apprentissage et de développement pluridisciplinaires : les écoles de management doivent faire de même.

Le monde est confronté à des défis importants : la crise climatique mondiale et l'aggravation des inégalités sociales ne s'amélioreront pas sans action. Nous ne pouvons pas laisser aux seuls politiciens le soin d'agir : il faut que les entreprises privées agissent aussi, et cela inclut les universités et les écoles de management. Les écoles peuvent répondre à cet appel à l'action en formant les futurs dirigeants à l'ouverture d'esprit, à la flexibilité et au courage, par le biais de différentes stratégies, notamment en élargissant l'offre de cours et en remettant en question les modes de pensée traditionnels.

Cela vous semble-t-il un peu trop parfait ? Peut-être. Mais comme le disait Aristote, « construisons une utopie, et voyons comment nous pouvons l'approcher avec tempérance ». ■

VERS UNE PHILANTHROPIE STRATÉGIQUE



Anne-Claire Pache est professeure en innovation sociale et titulaire de la Chaire de Philanthropie de l'ESSEC. Elle est diplômée de l'ESSEC, d'un MPA de la John F. Kennedy School of Government (Harvard) et d'un PhD in Organizational Behavior de l'INSEAD.

Ses recherches se situent à l'intersection de la théorie des organisations et de l'innovation sociale. Elle s'intéresse aux organisations hybrides et aux processus de changement d'échelle des entreprises sociales. Elle a notamment publié ses travaux dans l'Academy of Management Review, le Academy of Management Journal, le Journal of Business Ethics et le Leadership Quarterly. Elle est rédactrice en chef adjointe du Journal of Organization Design.

Après avoir été directrice générale adjointe en charge des programmes académiques (2014-2017), elle est désormais directrice de la Stratégie et de l'Engagement sociétal de l'ESSEC.



Arthur Gautier est professeur assistant à l'ESSEC et directeur exécutif de la Chaire Philanthropie de l'ESSEC. Il enseigne à la Grande École et à l'ESSEC Executive Education. Depuis 2016, il est Directeur académique du Certificat Français du Fundraising.

Il est diplômé de l'ESSCA et titulaire d'un doctorat en sciences de gestion du Conservatoire national des arts et métiers de Paris.

Ses recherches portent principalement sur la philanthropie dans toute sa diversité (différents types de fondations, investissement à impact, financement participatif, etc.) et aux initiatives privées en faveur de l'intérêt général, en utilisant des perspectives organisationnelles, sociologiques, psychologiques et historiques. Il étudie l'émergence et l'institutionnalisation de la philanthropie et du mécénat d'entreprise d'un point de vue conceptuel et pratique.

Dans leur nouveau livre « Vers une philanthropie stratégique » (Odile Jacob), Anne-Claire Pache et Arthur Gautier adaptent au contexte français le modèle développé par Peter Frumkin (University of Pennsylvania) et expliquent comment élaborer une stratégie pour la philanthropie afin d'optimiser son impact positif sur la société. Dans cet entretien, ils partagent les idées clés de l'ouvrage et la manière dont les philanthropes, débutants ou aguerris, pourraient s'en emparer. Car il ne s'agit pas seulement de « faire le bien », mais de tâcher de « bien le faire ».

Qu'entendez-vous par « philanthropie stratégique » ?

Il faut d'abord rappeler ce qu'on entend par philanthropie, que l'on peut définir comme l'ensemble des dons librement consentis par des acteurs privés (particuliers ou entreprises) en vue de servir l'intérêt général. Le mot philanthropie suppose généralement une démarche de don organisée, par exemple par la création d'une fondation, et des montants donnés substantiels. Or, quand on parle de donner pour autrui, on pense souvent à l'émotion, à la spontanéité



© Gettyimages - nico100

du geste, en réaction à une sollicitation. L'idée de « philanthropie stratégique » apporte justement une autre vision de la générosité, en appliquant la notion de stratégie à un domaine qui lui est habituellement étranger.

La stratégie, d'origine militaire et très répandue dans la gestion des entreprises, consiste à définir des objectifs et à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. S'il existe d'innombrables livres sur la stratégie d'entreprise, il n'existait pratiquement rien concernant la stratégie des fondations et des organisations d'intérêt général – jusqu'au livre de Peter Frumkin, *The Essence of Strategic Giving*, que nous venons d'adapter au contexte français. La thèse de notre ouvrage est la suivante : pour espérer être « stratégique », la philanthropie doit apporter des réponses cohérentes et approfondies à cinq grandes questions :

1. Qu'est-ce qui a de la valeur, pour la société et pour moi ?
2. Quels types d'interventions auront le plus d'impact ?
3. Quel est le niveau d'engagement et de visibilité que je souhaite avoir ?
4. Quand et à quel rythme donner ?
5. Quelle forme d'organisation choisir pour atteindre mes objectifs ?



Concrètement, à quoi ressemble une telle approche ? Avez-vous des exemples de philanthropie stratégique ?

Il n'y a pas une stratégie qui serait meilleure que les autres et que l'on pourrait dupliquer partout. L'idée centrale du livre est qu'il y a plusieurs façons de mettre en cohérence les cinq dimensions citées précédemment. Le cheminement et la réflexion des philanthropes sur chaque dimension comptent tout autant que la stratégie qu'ils adoptent à un instant donné.

Un exemple intéressant que l'on cite dans le livre est celui de Atlantic Philanthropies, la fondation créée par Chuck Feeney, entrepreneur irlandais-américain devenu milliardaire dans les années 1980 avec la vente de son entreprise Duty Free Shoppers. D'origine modeste et très discret, il soutient des causes progressistes de manière totalement anonyme jusqu'en 1997, où son identité est révélée par un article du New York Times. Convaincu que les problèmes qu'il veut traiter (droits humains, injustices, santé publique...) nécessitent des moyens colossaux dès maintenant avant qu'ils s'enveniment, il adopte une approche originale baptisée "giving while living" : dépenser le patrimoine affecté à sa fondation de son vivant plutôt que d'utiliser les seuls revenus de son capital et de laisser la fondation lui survivre. En 2001, il décide de déboursier la totalité de sa fortune jusqu'en 2016 et de fermer définitivement sa fondation en 2020. Plus de 8 milliards de dollars ont été distribués par Atlantic Philanthropies, ce qui a permis de financer des « big bets » – des paris ambitieux sur quelques projets à fort impact.

S'il est extraordinaire par les montants engagés et certains choix atypiques,

l'exemple de Chuck Feeney illustre très bien l'idée de philanthropie stratégique car tout est cohérent dans son approche : ses valeurs et sa personnalité s'accordent avec le style discret et simple qu'il a donné à son action, tandis que son horizon temporel très axé sur le présent se reflète dans le cadre logique et les véhicules qu'il a mis en place avec Atlantic Philanthropies.

Pourquoi faut-il penser à la stratégie lorsque l'on pratique la philanthropie ? Est-ce un problème de donner spontanément, sans stratégie définie ?

En 2019, l'incendie de Notre-Dame de Paris et son incroyable élan de générosité ont été suivis de vives polémiques quant aux dons réalisés par les grandes fortunes et les entreprises : n'est-ce pas trop d'argent ? N'y a-t-il pas de causes plus urgentes, où des vies humaines sont en jeu ? Est-on certain que ces promesses de dons seront réalisées et si oui, quand ? Qui va récupérer et utiliser l'argent, pour financer quoi exactement ? Les milliardaires qui donnent ne cherchent-ils pas avant tout la gloire et la visibilité médiatique ? Ces questions nous renvoient aux cinq dimensions centrales de notre livre (valeur, cadre logique, style, horizon temporel, véhicule).

Les voix critiques surgissent dès qu'un engagement philanthropique apparaît hâtif, mal pensé ou susceptible d'avoir des effets néfastes pour les bénéficiaires et la société. Ces critiques ne sont pas toujours fondées, mais elles pointent parfois un déficit de réflexion stratégique. Certes, toute philanthropie n'a pas vocation à être stratégique : il y aura toujours besoin de dons spontanés, inspirés par des principes moraux ou en réaction à des catastrophes naturelles... Mais adopter une démarche stratégique est important dès lors que l'on veut

maximiser son impact et que les moyens engagés sont importants. C'est le cas pour la plupart des fondations, qui sont confrontées à des enjeux d'efficacité, de responsabilité et de légitimité de leur action dans toute régime démocratique.

Comment peut-on s'engager dans une démarche de philanthropie stratégique ? Quelles sont les étapes à suivre pour ceux qui veulent optimiser leur impact philanthropique ?

Il s'agit d'un processus, d'un chemin dans lequel on peut s'engager à tout moment, même s'il est plus simple de se poser ces questions avant de prendre certaines décisions qui peuvent être difficiles à changer par la suite – par exemple, le fait de créer une fondation avec une mission précise. De même, les cinq dimensions que nous proposons dans l'ouvrage peuvent être pensées sans ordre particulier. Certains philanthropes débutent avec une idée très précise de la cause d'intérêt général qu'ils veulent soutenir, quand d'autres commencent avec une vision claire de la visibilité qu'ils souhaitent donner à leur engagement. L'important est de réfléchir à chacune d'entre elles et ensuite de penser à leur cohérence les unes vis-à-vis des autres.

Enfin, s'engager dans une telle démarche stratégique demande du temps et de l'énergie, aussi est-il important de pouvoir partager ce travail avec d'autres : proches, famille, autres donateurs, professionnels possédant une expertise sur l'une ou l'autre des dimensions... La philanthropie n'est pas qu'une aventure individuelle, elle peut bénéficier de l'intelligence collective ! ■

Référence

Frumkin, P., Pache, A., & Gautier, A. (2020). *Vers une philanthropie stratégique*. Odile Jacob.

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



Stefan Linder est professeur associé au département de comptabilité et de contrôle de gestion de l'ESSEC. Il enseigne dans le Global BBA, le MiM Grande Ecole, l'Executive Education, et les programmes de doctorat. Il étudie le rôle des systèmes de comptabilité et de contrôle de gestion dans les comportements intrapreneuriaux, pour (la prévention) des comportements indésirables et non éthiques, et pour le bien-être des managers et des employés soumis précisément à ces systèmes et comment un contrôle interne non maléfique et humaniste peut être conçu. Ses travaux ont été publiés, entre autres, dans *European Accounting Review*, *IEEE Engineering Management*, *Journal of Banking & Finance*, *Journal of Business Ethics* et *Journal of Management*. Avant de revenir au monde universitaire, il a travaillé comme consultant en gestion.

L'amélioration de la société nécessite un effort collectif, et l'entrepreneuriat social a pour vocation d'apporter sa contribution : il s'agit d'individus et d'organisations qui s'attaquent à un problème de société. Ce concept existe depuis les années 1950, mais ce n'est qu'au cours de la dernière décennie qu'il a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs. La croissance rapide, la nature émergente de la recherche sur l'entrepreneuriat social et le fait que l'entrepreneuriat social s'appuie sur différentes disciplines et différents domaines (entrepreneuriat, sociologie, économie, éthique) ont conduit à une littérature fragmentée sans cadre dominant.

Les professeurs Tina Saebi (Norwegian School of Economics), Nicolai Foss (Copenhagen Business School) et Stefan Linder (ESSEC Business School) ont analysé les recherches existantes afin d'identifier un cadre et de définir les orientations futures, en soulignant la nécessité d'une approche holistique.

Qu'est-ce qui rend l'entrepreneuriat social unique ?

Qu'est-ce qui distingue l'entrepreneuriat social d'autres phénomènes connexes comme la RSE, la philanthropie et la durabilité ? Saebi, Foss et Linder ont cherché à trouver un terrain d'entente entre les définitions existantes.

Ils ont constaté que la nature hybride de l'entrepreneuriat social le distingue. L'entrepreneuriat commercial se concentre sur l'aspect économique de la création de valeur : identification des opportunités, mobilisation des ressources, etc. Dans l'entrepreneuriat social, la rentabilité va de pair avec la résolution d'un problème social.

De même, l'entrepreneuriat social diffère de la RSE en ce que cette dernière est une extension de l'activité commerciale traditionnelle d'une entreprise pour atteindre ses parties prenantes et dans le but d'augmenter le profit. Les organisations caritatives et sans but lucratif sont également différentes, car leur financement provient généralement de sources externes. Par conséquent, leurs initiatives sociales n'entrent pas en



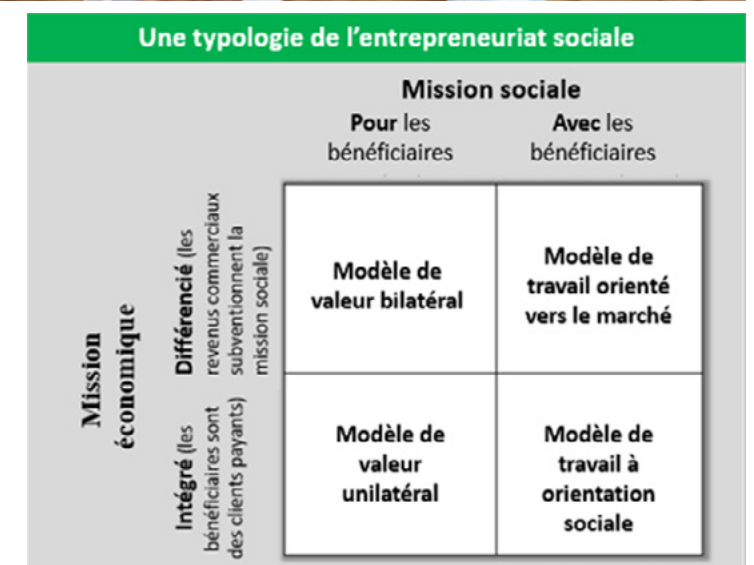
concurrence pour les ressources avec les initiatives à but lucratif.

Les chercheurs ont donc exploré l'idée selon laquelle « la double mission de création de valeur sociale et économique reflète la caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat social » (Saebi et al., 2019, p. 22).

Comment classer l'entrepreneuriat social ?

Les entreprises sociales peuvent être classées avec deux dimensions : leur mission sociale et leur mission économique.

La dimension sociale fait référence au fait que les bénéficiaires participent activement au modèle de l'entreprise sociale. Aravind, qui fournit des soins ophtalmologiques gratuits dans les zones rurales de l'Inde, est un exemple où une valeur sociale est créée pour les bénéficiaires. Dans l'autre modèle, la valeur est créée avec les bénéficiaires, comme Unicus, un cabinet de conseil norvégien qui emploie des personnes atteintes du syndrome d'Asperger.



La dimension économique est le degré d'intégration des activités sociales et commerciales. Par exemple, les activités commerciales peuvent subventionner les activités sociales. Ou bien, l'activité sociale capte la valeur économique, comme dans le cas de Grameen Bank, qui fournit des microcrédits sans garantie à la population rurale du Bangladesh.

En combinant ces deux dimensions, on obtient une matrice à quatre quadrants, illustrée dans la figure 1.

Figure 1. Une typologie de l'entrepreneuriat social

Dans le quadrant A, on trouve les entreprises sociales dotées d'un « modèle de valeur bilatéral », comme les chaussures TOMS, qui donnent une paire de chaussures à un enfant dans le besoin pour chaque paire achetée. Dans le quadrant B, les entreprises emploient des bénéficiaires pour produire des biens ou des services vendus sur le marché commercial. Par exemple, le



restaurateur britannique Jamie Oliver a formé et employé des jeunes défavorisés dans son restaurant et a utilisé les revenus pour financer la formation. Dans le quadrant C, les bénéficiaires sont des clients payants. Enfin, dans le dernier quadrant, les bénéficiaires sont à la fois des clients internes et externes — VisionSpring offre les lunettes de qualité à des prix abordables et emploie les bénéficiaires également dans la vente et la distribution.

Pour clarifier les facettes de l'entrepreneuriat social, les chercheurs ont examiné 395 articles, en se concentrant exclusivement sur l'entrepreneuriat social et en excluant les articles sur l'entrepreneuriat durable, développemental, institutionnel ou l'entrepreneuriat en général. Les chercheurs ont identifié les facteurs qui ont affecté l'entrepreneuriat social à trois niveaux distincts - individuel, organisationnel et institutionnel - et les lacunes de la recherche.

Comme les phénomènes de gestion sont souvent multidimensionnels, les chercheurs ont élaboré un cadre multi-étapes et multi-niveaux pour intégrer les différents niveaux d'analyse. S'inspirant de la théorie, ce cadre est divisé en deux étapes - avant et après la création de l'entreprise.

Avec ce cadre, les chercheurs ont établi un lien entre l'effet du macro-environnement et les objectifs et croyances de l'individu (mécanismes situationnels), l'effet de ces objectifs sur le comportement individuel (mécanismes de formation de l'action) et l'effet de ces derniers sur la réalisation de changements plus larges (mécanismes transformationnels).

Ceux-ci décrivent les relations qui affectent les trois niveaux d'analyse. Il est nécessaire d'approfondir ces mécanismes, tant avant qu'après la création de l'entreprise, pour combler les lacunes de la recherche et découvrir ce qui fait fonctionner les entreprises sociales.

Comprendre les niveaux d'analyse

Au niveau individuel, la théorie suggère que l'un des traits essentiels des entrepreneurs sociaux est une personnalité prosociale (l'inclination à faire preuve d'empathie envers les autres), associée à des qualités qui favorisent l'esprit d'entreprise, comme l'auto-efficacité et l'expérience professionnelle au sein d'organisations sociales.

La différence se situe entre l'action et l'intention. Les entrepreneurs sociaux doivent trouver des ressources, obtenir du soutien et créer leur entreprise. Une autre question pertinente est comment l'entrepreneur crée de la valeur après avoir obtenu le feu vert, en examinant les facteurs de niveau organisationnel lors de la phase de création de l'entreprise.

Les analyses au niveau organisationnel se sont concentrées sur la capacité de financer une entreprise, l'importance du réseautage et la capacité de commercialisation. Étant donné que

cette recherche est basée sur des cas concrets, on en sait peu sur les caractéristiques communes qui peuvent faire ou défaire une entreprise sociale, et si ces facteurs sont différents pour les entreprises commerciales.

La nature hybride entraîne des désaccords qui doivent être résolus pour que l'entreprise prospère. Cela peut se faire de diverses manières, par exemple en embauchant des managers qui acceptent cette hybridité. Le mandat de l'entrepreneuriat social exige d'examiner les types existants d'entreprises sociales et les problèmes potentiels.

D'autres questions portent sur le lien entre le type de modèle d'entreprise et la structure juridique et organisationnelle, la gestion de l'entreprise, le choix d'un modèle particulier, et l'impact du choix du modèle sur le succès de l'entreprise.

Les recherches montrent que lorsque le secteur privé ne répond pas aux demandes de la société, des entreprises sociales se créent. Celles-ci s'attaquent à un large éventail de problèmes,

notamment la réduction de la pauvreté, l'autonomisation des femmes et la croissance inclusive.

La mesure de l'impact des différents types d'entreprises sociales varie d'une entreprise à l'autre, mais toutes les entreprises sociales partagent le même objectif général : résoudre un problème social tout en restant rentable. À cette fin, il faut développer un cadre commun pour jauger et évaluer l'efficacité de ces entreprises. Ce vide peut être comblé par les institutions, avec lesquelles les entreprises sociales peuvent travailler, et ainsi établir des paramètres clés acceptés par le monde universitaire et applicables à de multiples contextes.

Les prochaines étapes

Nous savons que les individus peuvent avoir un impact important et qu'ils sont influencés par leur expérience personnelle, ce qui influe sur le rôle qu'ils veulent jouer, le type de problème qu'ils veulent résoudre et leur capacité à identifier une opportunité et à agir. Nous avons besoin de plus de recherches pour comprendre comment exactement un individu influence une entreprise et le processus qu'il suit.

La recherche s'est largement concentrée sur les individus plutôt que sur les équipes entrepreneuriales. Cela laisse une lacune dans la recherche sur la façon dont la dynamique de l'équipe affecte le type de mission sociale, la conception de l'entreprise sociale, la motivation et la capacité à obtenir des financements et à traduire la pensée en action. Il faut également examiner la manière dont les différents niveaux, comme les facteurs individuels et organisationnels, interagissent.

Le lancement de l'entreprise n'est qu'un début. Nous avons besoin de plus de recherches et de connaissances pratiques sur les relations entre les motivations individuelles et la valeur sociale créée, en particulier compte

tenu des conflits de décision et de ressources qui peuvent découler de l'hybridité du modèle. Il est également important d'analyser comment d'autres incitations, telles que les certifications pour les entreprises qui se conforment à des normes élevées, peuvent affecter la motivation.

Comme ces entreprises nécessitent un travail d'équipe, il est important d'étudier l'entrepreneuriat social au niveau organisationnel en utilisant, par exemple, une perspective ethnographique. Cela signifie qu'il faut étudier les questions qui mettent en lumière le côté humain, comme la hiérarchie organisationnelle, les compétences de communication et la délégation des tâches.

La vue d'ensemble

Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les aspects négatifs potentiels de l'entrepreneuriat social, mais nous ne devons pas perdre de vue le tableau d'ensemble : les entreprises sociales existent pour améliorer la société, petit à petit.

À cette fin, la recherche devrait également examiner si et comment ces entreprises changent la société en créant de la valeur plutôt qu'en la distribuant d'un groupe à l'autre. Le cadre décrit ici fournit une base pour les recherches futures et pour les entreprises sociales afin de mieux comprendre l'entrepreneuriat social. ■

Référence

Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.

Cet article a paru initialement dans *The Council of Business and Society*.

COMPTABILITÉ SOCIALE



Adrian Zicari est professeur enseignant à l'ESSEC, et directeur académique du Council on Business & Society (CoBS). Ses recherches portent sur la responsabilité sociale des entreprises et ses implications sur le reporting et le contrôle financier. Il a publié des articles dans le *Journal of Business Ethics*, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *Social & Environmental Accountability Journal* et *Journal of Cleaner Production*, entre autres. Il a écrit trois livres : *Responsabilidad Social Empresaria*, *Fondos Eticos* et *Análisis Financiero*, tous publiés par le Consejo Profesional de Ciencias Economicas de Buenos Aires, Argentine. Il est représentant honoraire de la ville de Buenos Aires à Paris.

Cet article a été rédigé en collaboration avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge.

La responsabilité sociale des entreprises est un sujet de plus en plus important dans le monde des affaires, mettant en évidence le besoin de meilleures pratiques et d'une meilleure compréhension de ce que signifie réellement être une entreprise durable. Nous avons donc besoin de moyens pour mesurer la durabilité des entreprises : la comptabilité sociale est l'un des moyens d'y parvenir. Adrian Zicari, professeur à l'ESSEC, explique ses mérites, ainsi que ses limites, dans un récent chapitre du Handbook on Ethics in Finance.

Tout d'abord, une introduction : la comptabilité sociale fait référence à la mesure de la performance sociale et environnementale d'une organisation, en reconnaissant la nécessité d'aller au-delà de la seule mesure de l'impact économique. Il existe un certain nombre d'indicateurs qui peuvent être utilisés, par exemple la communication d'informations sur la pollution ou la composition de la main-d'œuvre de l'entreprise, entre autres. La liste des indicateurs est longue, car l'évaluation des informations sociales et environnementales est une question complexe. Le champ d'application de la comptabilité sociale est donc très large, ce qui soulève la question de l'équilibre

entre l'exhaustivité et la compréhension : plus d'informations n'est pas nécessairement mieux, car cela peut rendre les rapports de développement durable difficiles à comprendre. Nombre de ces indicateurs ne sont pas mesurables en termes financiers, de sorte que les praticiens de la comptabilité sociale doivent aller au-delà de la comptabilité conventionnelle et rassembler des informations provenant de différentes sources. Cela nécessite un investissement important. C'est pourquoi les rapports de développement durable sont plus courants dans les grandes entreprises.

Le professeur Zicari a exploré cinq questions (1) :

1. La motivation derrière la communication d'informations sociales et environnementales par les entreprises.
2. L'utilisation de la comptabilité sociale en interne à des fins de gestion.
3. Le lien entre la comptabilité sociale et la performance financière.
4. La réglementation contribue-t-elle ou non à la durabilité ?
5. Le potentiel de la comptabilité sociale à contribuer à des pratiques durables.



Communication d'informations sociales et environnementales

Aujourd'hui, la communication d'informations sociales et environnementales est généralement volontaire, bien que certains pays européens aient récemment mis en place des réglementations. Par exemple, en France, certaines entreprises doivent présenter une « déclaration de performance extra-financière ». Cela signifie que, dans de nombreux cas, les entreprises peuvent choisir ce qu'elles communiquent. Il est donc difficile de comparer les informations des entreprises, car il existe de nombreux cadres de reporting différents.

Si ce n'est pas obligatoire, pourquoi les entreprises communiquent-elles ce type d'informations ? L'une des raisons est de montrer leur légitimité, c'est-à-dire qu'elles répondent aux attentes de la société. D'autres peuvent avoir une stratégie plus « défensive » en jeu, par exemple si elles sont sous le feu des critiques des agences environnementales. Les chercheurs ont remarqué que les entreprises dont les performances environnementales sont moins bonnes ont tendance à

parler davantage de leurs projets environnementaux (2) et à utiliser un langage plus optimiste (3).

En d'autres termes, les entreprises ont tendance à être stratégiques lorsqu'elles décident quelles informations partager et comment elles les partagent. Leur motivation est souvent basée sur la protection ou l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Cela ne signifie pas nécessairement que les entreprises sont de mauvaise foi, mais cela signifie qu'elles peuvent ne pas communiquer tous leurs indicateurs sociaux et environnementaux. Le professeur Zicari note que cela peut entraîner des tensions entre les entreprises et les parties prenantes : les entreprises peuvent ne pas communiquer toutes les informations, tandis que les parties prenantes peuvent demander plus de transparence.

Le reporting doit-elle être obligatoire ?

Les initiatives de responsabilité sociale des entreprises, tout comme la comptabilité sociale, sont généralement volontaires, mais des voix s'élèvent de plus en plus pour réclamer plus de

reportings obligatoires. Cela serait bénéfique dans la mesure où cela pourrait accroître la comparabilité, normaliser les rapports de développement durable, augmenter la portée des informations partagées, et aboutir à des consommateurs mieux informés.

Une façon de renforcer la réglementation est de recourir à des initiatives de « soft law », c'est-à-dire d'utiliser des cadres qui sont volontaires, mais qui fournissent une structure, comme la GRI, le SASB et le Integrated Reporting. Si une entreprise déclare qu'elle se conforme à l'un de ces cadres, elle doit s'y conformer et fournir les données correspondantes. Cela pourrait également stimuler l'engagement des parties prenantes en fournissant un point de référence et faciliter la comparaison des entreprises, car actuellement les comparaisons sont entravées par les nombreux cadres différents qui existent.

Une autre option consiste à recourir à des réglementations « dures », juridiquement contraignantes. La directive 2014/95/UE de l'Union européenne, en vertu de laquelle les entreprises de plus de 500 salariés divulguent des informations non financières, en est un exemple.



Certaines recherches initiales suggèrent que cela pourrait avoir un impact négatif sur la qualité de l'information, car les entreprises préfèrent partager les bonnes nouvelles (4).

Une réglementation accrue en matière de reporting social pourrait être utile, mais la réglementation seule ne garantit pas la communication, et une communication accrue ne conduit pas non plus à une durabilité accrue. Cela suggère que si la réglementation peut être utile, elle ne remplace pas la nécessité pour les parties prenantes de plaider en faveur de la durabilité.

Utiliser la comptabilité sociale en interne Une grande partie de la discussion s'est concentrée sur la communication aux parties externes. Qu'en est-il de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise ? Les indicateurs internes peuvent aider les managers à prendre des décisions qui s'alignent sur les indicateurs de la RSE. Cependant, comme les indicateurs peuvent être difficiles à déchiffrer, les gestionnaires peuvent avoir du mal à les utiliser, d'autant plus que le travail de RSE peut être cloisonné au sein de l'organisation.

Les entreprises utilisent différentes approches lorsqu'elles utilisent la comptabilité sociale en interne. Une approche « inside-out » met en avant l'utilisation des informations de

comptabilité sociale interne par les managers dans leurs processus de prise de décision ; elle peut être combinée avec la perspective « outside-in », dans laquelle les parties prenantes externes utilisent les informations du rapport pour éclairer leurs décisions (5). Ces deux perspectives sont importantes dans la recherche de la durabilité. Pour faciliter ce processus et aider les managers à interpréter les informations, les discussions sur la RSE devraient être intégrées aux performances de l'entreprise et traitées dans l'ensemble de l'organisation, plutôt que d'être la responsabilité exclusive d'une équipe spécialisée.

Quel est le lien entre la comptabilité sociale et la performance financière ?

La comptabilité sociale n'est pas interchangeable avec la comptabilité conventionnelle : quel est leur lien exact ? Leurs champs d'application sont différents, mais il y a beaucoup de chevauchements, tant au niveau du contenu que du public. Par exemple, une entreprise peut effectuer une dépense pour rendre un processus plus écologique : cette dépense sera indiquée dans le compte de résultat (le coût) et dans les rapports de développement durable (l'effet de l'initiative écologique). Un investisseur peut lire ces deux états, car les états financiers permettent

d'évaluer le potentiel de l'entreprise et les rapports de développement durable montrent son impact environnemental.

Les résultats des recherches sont mitigés en ce qui concerne l'impact réel de la durabilité sur les performances financières. Par conséquent, les dirigeants peuvent douter de la rentabilité des politiques de développement durable, même s'ils pensent que le raisonnement éthique est solide. Lors de l'évaluation de la situation, les gestionnaires doivent donc examiner attentivement le cadre qu'ils utilisent et déterminer s'il est approprié ou non à la situation.

La comptabilité sociale peut-elle conduire à un changement organisationnel ?

Même si le lien entre la durabilité et les performances financières n'est pas clair, la durabilité reste un objectif louable. Cela signifie que la comptabilité sociale est également utile, en tant qu'outil pour atteindre la durabilité. Que peut-elle réellement accomplir ?

Selon certains chercheurs (cf. 6), la comptabilité sociale peut contribuer à une meilleure prise de décision et faciliter le travail d'équipe. D'autres sont moins sûrs (cf. 7), qui affirment qu'elle

est principalement symbolique et peut ne pas conduire à des changements significatifs. Une chose est sûre : il est difficile de réaliser de véritables améliorations, et la simple mise en œuvre de processus de comptabilité sociale n'améliore pas automatiquement la durabilité. En outre, une dépendance excessive à l'égard de la comptabilité sociale peut conduire à se concentrer sur la « petite image », plutôt que de véritablement revoir les modèles d'affaires existants.

Si la comptabilité sociale n'est pas une solution miracle, elle a fait ses preuves ; la KPMG Survey of Corporate Reporting (2017) (8), qui étudie les pratiques de reporting dans 50 pays, a constaté que le reporting social est très répandu et qu'il existe une communauté dédiée à son amélioration et à sa mise en œuvre. La comptabilité sociale pourrait également contribuer à la « vue d'ensemble » : si les rapports de développement durable peuvent mettre en évidence des améliorations plus modestes et progressives, celles-ci pourraient inspirer des changements à long terme dans les pratiques commerciales classiques. Par exemple, l'exploitation minière : par définition une activité polluante, mais néanmoins nécessaire à la production industrielle. L'utilisation de la comptabilité sociale pourrait donner aux gestionnaires et aux parties prenantes des informations susceptibles de contribuer à réduire l'impact environnemental en tant que stratégie à court terme, tout en préservant la nécessité de rechercher des solutions à long terme qui soient meilleures pour la planète.

La comptabilité sociale est nécessaire et utile pour améliorer les modèles d'entreprise. Une plus grande communication montre aux dirigeants comment l'entreprise peut s'améliorer et informe les efforts de l'entreprise pour être socialement responsable. Une plus grande transparence profitera aux parties prenantes et responsabilisera le public. Nous devons nous rappeler que

la comptabilité sociale reste un moyen d'atteindre une fin, et qu'elle sera mise à l'épreuve par son efficacité à créer un changement mesurable dans les pratiques des entreprises.

Points à retenir

- Des tensions existent entre les entreprises et les parties prenantes, car les premières peuvent ne pas partager toutes les informations et les secondes cherchent une plus grande transparence.
- La réglementation pourrait améliorer la qualité des rapports de développement durable, mais n'améliore pas automatiquement la communication.
- Les gestionnaires peuvent trouver difficile de travailler avec des indicateurs sociaux et environnementaux, ce

qui nous ramène au premier point : certaines informations peuvent ne pas être partagées parce qu'elles ne sont pas bien comprises ou pas facilement disponibles.

- Nous n'avons toujours pas une image claire du lien entre la durabilité et les performances financières.
- Nous devons être lucides sur les promesses de la comptabilité sociale. Elle peut contribuer à améliorer les modèles d'entreprise existants, mais elle n'en crée pas de nouveaux, et les gestionnaires doivent être encouragés à utiliser des outils complémentaires.
- Tout bien considéré, la comptabilité sociale est un outil de plus en plus utile pour les gestionnaires et les parties prenantes, et peut contribuer à améliorer la durabilité des entreprises.

Références

1. Zicari A. (2020). The many merits and some limits of Social Accounting: Why disclosure Is not enough. *Handbook on Ethics in Finance*, 541-557. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29371-0_14
2. Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 639-647.
3. Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). The language of US corporate environmental disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 431-443.
4. Costa, E., & Agostini, M. (2016). Mandatory disclosure about environmental and employee matters in the reports of Italian-listed corporate groups. *Social and Environmental Accountability Journal*, 36(1), 10-33.
5. Burritt, R. L., & Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
6. Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273-283.
7. Rodrigue, M., Magnan, M., & Cho, C. H. (2013). Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 107-129.
8. Blasco, J. L., & King, A. (2017). The road ahead: the KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017. *Zurich: KPMG International*.

QUELLE PLACE POUR L'IMPACT SOCIAL DANS LA CRÉATION DE VALEUR DES ENTREPRISES ?



Jean-Marie Peretti est diplômé de l'ESSEC et de Sciences Po Paris, Docteur en Sciences de Gestion et HDR. Il est enseignant chercheur et a été consultant et dirigeant d'entreprises en France et à l'étranger. Depuis 1990, Il est professeur à l'ESSEC Business School, titulaire de la chaire ESSEC du Changement et de la chaire ESSEC « Innovation Managériale et de Excellence Opérationnelle », co-directeur académique du MS « Direction des Ressources Humaines » et du programme « RH au cœur des conseils d'administration ». Président d'honneur de l'AGRH et de l'IAS, rédacteur en chef de la revue « Question(s) de Management ». Il est auteur d'une centaine d'ouvrages et de nombreux articles.

Cet article a été rédigé en collaboration avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge.

En 2015, les Nations unies ont défini 17 objectifs de développement durable afin de créer un cadre pour construire un avenir meilleur d'ici 2030. Ces objectifs sont :

1. Éradication de la pauvreté;
2. Lutte contre la faim;
3. Accès à la santé;
4. Accès à une éducation de qualité;
5. Égalité entre les sexes;
6. Accès à l'eau potable et à l'assainissement;
7. Recours aux énergies renouvelables;
8. Accès à des emplois décents;
9. Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation;
10. Réduction des inégalités;
11. Villes et communautés durables;
12. Consommation et production responsables;
13. Lutte contre le changement climatique;
14. Vie aquatique;
15. Vie terrestre;
16. Justice et paix;
17. Partenariats pour la réalisation des objectifs.

Ce sont les objectifs pour les parties prenantes concernées, y compris les entreprises, qui se préoccupent de plus en plus de leur impact social et de la création de valeur. À ce titre, les entreprises reconnaissent d'abord l'impact social comme un défi majeur, c'est-à-dire ce que serait la société sans l'entreprise, et l'évalue en examinant les changements induits par la chaîne de création de valeur de l'entreprise et par ses parties prenantes directes et indirectes. Il peut être à la fois négatif et positif, et est inextricablement lié à la création de valeur de l'entreprise. Les entreprises doivent mesurer leur impact social pour de nombreuses raisons, notamment pour respecter les réglementations, informer les partenaires et les parties prenantes, communiquer sur les politiques et, surtout, soutenir les activités.

En France, un indice de positivité a été mis en place en 2015 pour mesurer l'activité des entreprises. Les entreprises reçoivent une note entre 0 et 100 qui évalue 35 indicateurs dans 5 dimensions différentes : leur empreinte environnementale, les conditions de travail, le partage de la valeur, la recherche et la formation, et leur vision stratégique à long terme. L'indice se



concentre sur l'amélioration à long terme et suit les progrès réalisés. Il est conçu comme un outil universel qui ne fait aucune discrimination en fonction de la taille, du secteur ou de la localisation de l'entreprise. Si les entreprises veulent être reconnues comme ayant un impact positif sur la société, elles doivent prouver qu'elles ont effectivement un impact social positif, et ont donc besoin d'outils de mesure valides et fiables.

Pour aller plus loin, Jean-Marie Peretti (ESSEC Business School) et Soufyane Frimousse (chercheur associé, ESSEC Business School) ont consulté 70 experts en France et dans le monde, en s'adressant à des chercheurs, des consultants, des chefs d'entreprise et des experts en ressources humaines, en leur posant les questions suivantes : quelle est la place de l'impact social (ou sociétal) dans la création de valeur des entreprises ?

Parmi les experts consultés figuraient des professeurs et des chercheurs de l'ESSEC. Les professeurs Viviane de Beaufort et Stefan Gröschl ont apporté leur éclairage, tout comme les chercheurs Yves Le Bihan (Chaire ESSEC du changement) et Elena de Préville (Chaire ESSEC du changement).

Viviane de Beaufort pose la question : « Pourquoi devons-nous encore nous demander quelle est la place de l'impact social/sociétal dans la création de valeur des entreprises ? » Pour la professeure de Beaufort, la valeur d'une entreprise réside dans son capital humain, plutôt que dans ses états financiers. Des employés motivés et heureux sont bons pour une entreprise. Qui plus est, la génération qui entre sur le marché du travail se soucie des valeurs des entreprises pour lesquelles elle travaille et veut s'assurer que celles-ci mettent en pratique ce qu'elles prêchent. Alors que la « valeur » est historiquement un sujet abstrait et difficile à mesurer, les objectifs de développement des Nations unies fournissent une référence commune, permettant aux entreprises de recueillir des données et de mesurer les progrès. Cette référence commune aidera les entreprises à fixer des objectifs sociaux et sociétaux afin que la création de valeur sociale puisse être mesurée.

Comme le fait remarquer le professeur Stefan Gröschl, notre société est confrontée à des défis mondiaux urgents. Il est donc essentiel que les entreprises prennent en compte leur impact sur la société et l'environnement. Les entreprises doivent donc

impérativement tenir compte de leur impact sur la société et l'environnement. Le « business as usual » ne peut plus durer : évoluons vers un business as « unusual » (inhabituel) et concentrons-nous à la fois sur l'impact sociétal et sur les résultats financiers. Pour ce faire, les entreprises doivent donner la priorité au découplage de la croissance économique et des ressources naturelles et à la réduction des inégalités socio-économiques. Ce n'est pas une mince affaire, mais les parties prenantes et les actionnaires réclament de plus en plus des modèles d'entreprise durables, dans lesquels les bénéfices sont destinés à servir le bien de la société. Il faudra pour cela des dirigeants d'un certain acabit, dotés d'une vision et de valeurs fortes et conscients d'eux-mêmes ; des dirigeants créatifs, dotés d'un solide esprit critique et ouverts au changement. En bref, le business comme inhabituel exige un changement de paradigme dans nos priorités et dans les qualités que nous recherchons chez les leaders.

Deux chercheurs associés à la Chaire ESSEC du changement ont également apporté leur éclairage. Yves le Behan, également président de l'Institut Français du Leadership Positif, est d'accord avec le professeur Gröschl pour dire que

nous avons besoin d'une révolution du leadership : plus précisément, nous devons aligner les styles de leadership sur les objectifs sociaux de l'entreprise. Il énumère plusieurs questions qui méritent d'être étudiées : comment la « raison d'être » d'un leader conduit-elle à la transformation de l'entreprise ? Quelles sont les qualités de leadership qui aident à convaincre les parties prenantes, et pouvons-nous les cultiver ? Comment réduire l'écart entre ce que les entreprises pratiquent et ce qu'elles prêchent ? Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour comprendre

comment le leadership peut influencer sur la transformation et quels sont les outils les plus efficaces pour la gestion du changement. Elena de Préville évoque l'idée que certaines entreprises, comme les organisations certifiées B Corp, cherchent à être non pas les meilleures entreprises du monde, mais plutôt les meilleures entreprises pour le monde. Les entreprises réfléchissent de plus en plus à la meilleure façon de contribuer à la société, et les consommateurs se demandent si les entreprises reflètent ou non leurs valeurs. Les entreprises reconnaissent que le fait d'avoir un

objectif sociétal ne nuit pas aux résultats financiers et qu'en fait, une telle mission peut améliorer la productivité en renforçant l'engagement des parties prenantes.

Si les experts ont des avis différents sur la nature de l'impact social, un message émerge clairement : les entreprises doivent donner la priorité à leur impact social et le mesurer activement. De plus, les employés et les consommateurs sont attentifs à l'impact des entreprises sur la société et peuvent décider de ne pas travailler ou acheter dans une entreprise

dont les valeurs ne correspondent pas à leurs valeurs personnelles. Cela suggère que s'engager à avoir un impact social et sociétal positif est bénéfique pour le statut économique de l'entreprise. Grâce aux travaux du professeur Peretti et de M. Frimousse, nous pouvons comprendre comment des experts représentant un éventail de domaines différents voient l'avenir de la création de valeur par les entreprises et quelles mesures nous devons prendre pour atteindre l'objectif 2030 d'une société meilleure pour tous. ■

Référence

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question (s) de management*, (1), 91-130.

REPENSER L'INNOVATION ET L'INNOVATEUR À TRAVERS LA PHILOSOPHIE



Xavier Pavie est Professeur à l'ESSEC Business School, directeur académique du programme Grande Ecole pour l'Asie Pacifique il est aussi directeur du centre iMagination et chercheur associé à l'Institut de recherches philosophiques (IREPH). Diplômé en science de gestion il est Docteur en philosophie de l'Université Paris Nanterre avec une Habilitation à la Direction de Recherches, également diplômé de l'International Teachers Programme (HEC Paris). Ses recherches sont autour de la philosophie de l'innovation responsable et veille à souligner en quoi la pratique d'exercices spirituels peuvent influencer le comportement de l'innovateur pour une innovation respectueuse de son écosystème.

Le temps, c'est de l'argent. Dans notre réalité farouchement concurrentielle, les entreprises et les managers, pour survivre, sont souvent en train de courir contre la montre et après l'argent. Ils ne peuvent pas prendre le temps d'attendre et de regarder, d'évaluer les conséquences des innovations qu'ils introduisent sur le marché. Dans cet article, le professeur Xavier Pavie de l'ESSEC revient sur la notion d'innovation responsable.

Anticipation et prise de conscience sont les maîtres-mots

Autour de nous, il y a un nombre incalculable d'opportunités d'innovations et elles attendent toutes d'être saisies. Il est vrai que les progrès scientifique et technologique les ont rendues faciles (ou du moins plus faciles) à saisir. Malheureusement, ces opportunités ne bénéficient pas forcément aux consommateurs ou à la société sur le long terme : elles ne prennent pas en compte l'impact et la menace potentielle sur celle-ci. C'est pourquoi développer une compréhension plus large de la responsabilité dans le secteur de

l'innovation est crucial. En fait, la responsabilité ne devrait pas être limitée au champ de l'entrepreneuriat social et des micro-projets, elle devrait être considérée par les managers comme un déterminant capital de l'innovation. Elle devrait être intégrée autant dans les modèles d'innovation que dans les processus de prise de décision.

La route de l'opportunité est semée d'embûches

Le terme « innovation » vient du latin innovationem, nom exprimant l'action de innovere, in-novare : « in » pour dans, « novare » pour changer. Il est important de savoir que l'innovation était d'abord vue comme le processus qui renouvelle quelque chose qui existe (ou non) et est généralement considérée comme l'introduction de quelque chose de nouveau. La nouveauté implique souvent de l'incertitude, et l'incertitude implique des risques. L'innovation est bonne pour l'entreprise mais les opportunités d'innovation, bien qu'elles soient nombreuses, peuvent présenter un risque et menacer l'intégrité des écosystèmes sur lesquels la société humaine repose.



Incrémentielle et disruptive

Alors que l'innovation incrémentielle a un impact mineur sur le marché et ne change pas radicalement les conditions d'utilisation, l'innovation disruptive consiste à séparer plusieurs groupes de consommateurs. Les innovations disruptives ont par nature un impact inattendu sur le marché. Habituellement, elles impliquent un changement technique et technologique radical.

Diffuser les innovations

Entre les visionnaires (les pionniers) et les pragmatiques (la majorité précoce), il est difficile de prévoir comment l'« histoire personnelle » d'un produit (ou d'un service) va se dérouler. Pour pénétrer sur le marché, les innovations doivent être adoptées par les pragmatiques. Mais les pragmatiques sont difficiles à convaincre, ils ont besoin de références et ne font pas nécessairement confiance aux pionniers.

En termes de responsabilité et pour le salut de l'innovation responsable, il faut s'attaquer à deux défis spécifiques tant que les deux catégories d'innovation disruptive sont concernées :

- La disruption « faible » permet à différentes personnes d'avoir accès au produit/service qu'elles ne pouvaient pas se permettre d'acquérir auparavant. Mais cette généralisation pourrait menacer l'équilibre mondial. Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres, mais est-il vraiment avisé d'accroître l'accès aux voitures dans les pays en voie de développement étant donné les dégâts causés par les émissions de CO2 ?

- La « disruption de nouveau marché » a pour objectif de développer de nouveaux marchés. D'un côté, il est difficile de prédire les résultats, de l'autre ils peuvent nous surprendre. Mais il ne faut pas oublier que même en sachant si le produit (ou service) va être adopté ou non, l'incertitude demeurerait quant aux conséquences de l'innovation disruptive.

Le manque de connaissances

Les innovations disruptives reposent sur de nouvelles techniques et technologies, pour lesquelles les connaissances scientifiques sont encore limitées et l'ensemble des conséquences ne peut pas être toujours anticipé.

Considérons les nanotechnologies. Elles sont utilisées fréquemment dans de nombreux produits de consommation, alors que leur impact en termes de santé et d'environnement ne peut pas encore être mesuré aujourd'hui. Elles sont un exemple du dilemme des innovateurs : choisir entre le potentiel économique d'une technologie et différentes directives éthiques, comme l'incapacité à anticiper des conséquences. Il est urgent que la responsabilité devienne un élément clé du processus d'innovation.

En ce qui concerne l'innovation incrémentale, la responsabilité n'apparaît pas forcément comme un élément important à prendre en compte. Il est en effet possible d'anticiper l'adoption d'une innovation incrémentale en utilisant un cycle de vie traditionnel et des projections fondées sur les résultats des lancements précédents. En revanche, si d'ici 8 ans nous avons plus de 20 iPods différents, il est légitime de se demander si ces produits sont durables étant donné leur cycle de vie raccourci.

L'innovation catalytique est-elle la solution ?

Les innovations catalytiques sont un sous-ensemble des innovations disruptives ciblées sur le développement social. Considérons l'exemple d'Eko en Inde. Il montre comment l'utilisation d'une interface très simple sur des téléphones mobiles fournit l'accès à des services bancaires basiques à une grande partie de la société indienne. C'est très bien, mais les innovations sociales représentent une part minime des innovations responsables. Ces dernières couvrent un champ beaucoup plus vaste et le terme social est, par définition, synonyme de responsable.

Comment les décideurs comprennent et intègrent la responsabilité : résultats d'une étude

Les résultats de l'étude [1] montrent que les décideurs ont une vision plus claire des impacts potentiels d'innovations lancées par leur entreprise sur le court-terme plutôt que sur le long-terme.

- Sur le court-terme, 29 % des décideurs déclarent qu'ils peuvent anticiper précisément les impacts sur la société, et 23 % les impacts sur l'environnement.

- Sur le moyen-terme, seulement 16 % ont une idée précise de l'impact social et 13 % de l'impact environnemental.

- Sur le long-terme, seulement 9 % sont capables d'anticiper les impacts sociaux et 8 % ceux sur l'environnement.

Malgré l'incapacité des décideurs à anticiper précisément l'impact social, même sur le court-terme, près de 47 % d'entre eux choisissent d'innover de toute façon, peu importe l'impact environnemental.

Harder, Better, Faster, Stronger

Les entreprises sont confrontées à une forte demande des marchés pour un produit plus rapide ou le développement de services.

Comme les PDG et managers sont récompensés pour prendre des décisions (plus) rapides dans des situations complexes,

comme ils sont sélectionnés pour leur capacité à agir malgré l'incertitude, ils ne consacrent plus assez de temps pour une étude et un examen approfondis avant de faire des choix.

Malheureusement, s'ils n'agissent pas, quelqu'un d'autre le fera.

Parmi les meilleures qualités d'un chef, la créativité est sur le haut du podium, suivie de l'intégrité et de la pensée globale. A la fin de cette liste, on trouve l'attention à la durabilité, l'humilité et l'équité (IBM 2010). Plus le chef est créatif, plus les décisions sont rapides et... plus le besoin de responsabilité est grand pour contrebalancer les effets négatifs. Par conséquent, les leaders, conscients des contraintes de temps et de la pression du marché, devraient continuer à se préoccuper de la responsabilité

dans le processus. Néanmoins, trois enjeux principaux peuvent être identifiés et interrogés :

- La demande du marché et la grande consommation de produits innovants sont des accélérateurs des processus d'innovation.

- La complexité de la prédiction et de l'anticipation : une analyse approfondie de toutes les conséquences devrait être menée avant l'implémentation.

- L'identification de nouveaux risques sociétaux : l'innovation peut causer des dégâts majeurs aux hommes et à la planète. Les managers devraient pouvoir faire marche arrière en cas d'impacts défavorables. ■

Publié initialement le 18/04/2019

Pour en savoir plus

Pavie, X., Carthy, D., & Scholten, V. (2014). Responsible innovation: From concept to practice. World Scientific.

Pavie, X. (2020). Philosophie critique de l'innovation et de l'innovateur (Vol. 5). ISTE Group.

Référence

1. L'étude a été initialement envoyée à un vaste panel de managers, la plupart d'entreprises française, et avec un intérêt pour l'innovation. Sur une période de 4 mois, entre janvier et avril 2011, 62 personnes sur 78 répondants ont répondu à l'étude en entier. Il y avait 5 questions de « profil » : genre, taille de l'entreprise, fonction, secteur de l'entreprise et investissement dans le processus de décision d'innovation.

L'AGROALIMENTAIRE, UN MONDE DE TRANSITIONS



Olivier Fourcadet est codirecteur du Chaire Food Challenges de l'ESSEC et enseigne le management stratégique, la stratégie concurrentielle et le développement durable. Ses recherches portent surtout sur les interactions entre les parties prenantes et les défis majeurs pour le devenir de l'agriculture et de la chaîne alimentaire. Ces défis incluent le changement climatique, la démographie, les écosystèmes, l'innovation technique, la nutrition, la génétique, le comportement du consommateur et le développement de la confiance. Il est aussi conférencier invité, un expert auprès de BpiFrance et FranceAgriMer, etc. Olivier est docteur vétérinaire de l'ENV d'Alfort et Ph.D. en économie agricole et appliquée de l'U. du Wisconsin à Madison.



Frédéric Oble est codirecteur du Chaire Food Challenges de l'ESSEC. Il est Professeur au Département Marketing et Directeur académique du Mastère Spécialisé Management International Agro-alimentaire (MIA). Diplômé ingénieur agronome et industrie agro-alimentaire de l'ENSAIA, Doctorat 3^e Cycle sur les méthodes prospectives appliquées à l'étude des tendances de marchés alimentaires, il a été chargé d'étude au CREDOC (enquêtes CCAF) en 1988 et 1989 avant de rejoindre l'ESSEC. Il enseigne le Marketing au sein de plusieurs programmes (ESSEC Grande École, Mastères Spécialisés, Formation permanente). Il est très investi dans le développement pédagogique: Mooc, innovation pédagogique, animation et coaching. Il a écrit plusieurs cas marketing multi-médias (Michel et Augustin, etc.), contribué à l'édition française de *Principes de Marketing* (Pearson).

Dans l'agroalimentaire, nous devons faire face simultanément à plusieurs transitions. On peut définir, comme les physiiciens le font, une transition comme un changement de phases, par exemple entre la phase liquide et la phase gazeuse. Mais dans l'agroalimentaire, nous ne savons pas encore quelles seront leurs durées, quels chemins elles vont emprunter, quelles seront leurs conséquences... et quel sera l'état final.

Quelles sont ces transitions ? Nous gardons tous en tête les épisodes de gel et de chaleur qui se succèdent lors du premier trimestre 2021 et leurs effets dramatiques sur les vergers et la vigne. Le changement climatique est la première transition qui pèse sur l'agriculture et l'agroalimentaire. Si ce secteur est contributeur à la production de gaz à effet de serre, l'agriculture peut contribuer à la réduction du CO₂ atmosphérique en accroissant le piégeage du carbone dans les sols agricoles. À côté de ces nombreuses initiatives pour mitiger le changement climatique, il est aussi urgent pour l'agriculture de s'y adapter sous peine de mettre en danger l'accès à une alimentation abordable pour le plus grand nombre. À titre d'exemple, la



production nationale (française) de blé était de 42 millions de tonnes en 2015 et seulement de 29 millions de tonnes l'année suivante, soit une baisse de 30 % environ.[1]

La seconde transition est démographique. Les campagnes et les métiers de l'agriculture n'attirent pas les jeunes. Cependant, plus de 50 % des agriculteurs partiront à la retraite au cours des 10 prochaines années [2]. La transition alimentaire et la transition nutritionnelle sont aussi en mouvement. La transition alimentaire est un phénomène habituellement lent. Il nous a fait passer d'une alimentation de chasseur-cueilleur à celle d'un mangeur de viande de bœuf. Et la balance entre les apports en protéines animales et végétales a changé au bénéfice des premières. Alors que certains pays ont réalisé cette transition sur plusieurs siècles - on garde en tête la poule au pot du bon roi Henri au 17^e siècle - la transition est bien plus rapide en Chine. Elle s'est réalisée en quelques décennies seulement. La transition nutritionnelle quant à elle nous invite à manger différemment afin de nous maintenir en bonne santé. Mais aujourd'hui, l'incidence et la prévalence de l'obésité restent importantes dans beaucoup de pays.

Et d'autres transitions sont également à l'œuvre, sociétale (par exemple, avec la préférence aux produits « locaux »), technologique (par exemple, avec le digital) ou bien encore énergétique. Il s'agit de produire de l'énergie verte. Les éleveurs sont potentiellement producteurs d'énergie: en transformant le fumier en méthane (processus de méthanisation); puis en brûlant le méthane ils produisent de l'électricité, de la chaleur, de l'eau et du gaz carbonique, les trois derniers peuvent être utilisés dans la culture sous serres. Dans le sud de la France, les viticulteurs voient leurs vignes mourir de soif. Pour éviter l'évapotranspiration, certains couvrent leurs vignes de panneaux solaires (exemple, www.ombrea.fr)

Pour les entreprises de l'agroalimentaire, les défis sont nombreux. En 2017, une étude prospective sur les tendances de consommation en France en 2025 a identifié 16 tendances de consommation, comme la préférence pour les productions locales, les protéines végétales, mais aussi les produits authentiquement traditionnels [3]. Autant dire qu'avec un nombre aussi important de tendances, il n'y a plus vraiment de tendances. La boussole du consommateur sur laquelle les

entreprises se fondent habituellement pour orienter leur stratégie n'est plus aussi opérationnelle qu'avant. Ces transitions combinées créent de l'incertitude pour les opérateurs de l'agroalimentaire. Selon leur position dans la filière, de la fourche à la fourchette, les acteurs ne sont pas affectés de la même manière. Les distributeurs, lesquels peuvent faire des ajustements de leurs assortiments très rapidement, sont la plupart du temps moins affectés par de brusques évolutions que les agriculteurs qui sont moins mobiles. Une marque de produits laitiers peut envisager une transition vers des fromages végétaux. Mais, pour un producteur AOP d'agneaux de Sisteron, la conversion est une gageure.

Dans une telle situation, quelles sont les postures adoptées par les entreprises ? La première des postures observées est celle du déni et de l'espoir. Elle repose sur une croyance que les « problèmes » ne sont que temporaires et qu'ils disparaîtront d'eux-mêmes un jour ou l'autre. Les adeptes de cette posture confirment leur perception par l'histoire: « nous avons déjà été affectés par des périodes de sécheresse. Ce n'est pas nouveau et nous avons survécu ». Après la tempête, le calme reviendra



Références

1. FAOSTAT - Compilation par les auteurs.
2. Source AFP - Conférence de presse de la Mutualité Sociale Agricole du 19 juin 2019.
3. Étude prospective sur les comportements alimentaires de demain (Blezat Consulting, Crédoc, Deloitte Développement Durable), disponible sur le site agriculture.gouv.fr
4. Lire: Olivier Fourcadet, La coopération affecte-t-elle la résistance des entreprises membres aux chocs exogènes? Colloque International sur la diversité et la durabilité des modèles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation, Paris, 6-7 novembre 2012 - Disponible auprès de l'auteur.
5. Jean-François Loiseau, L'agriculture ou l'avenir combinatoire, publié le 15 décembre 2020 sur LinkedIn Pulse.

bien! Il suffit d'attendre. Nous avons le sentiment que cette posture est aujourd'hui en train de disparaître.

D'autres acteurs vont un pas plus loin et ils se préparent à la prochaine tempête. Ils pensent à accroître le degré de résilience de leur activité. Ils considèrent qu'il n'est plus envisageable de continuer à faire ce que l'on faisait, comme on le faisait auparavant. Certes, mais que doit-on faire? Ici aussi on constate des postures différentes. La première consiste à élaborer un plan de transformation, souvent fondé sur de

fortes convictions et avec d'ambitieux objectifs environnementaux et sociaux. C'est le cas de trois des partenaires de la Chaire Food Business Challenges, les groupes Bel, Lesaffre et METRO. *Where there's a will, there's a way!*

La seconde consiste à ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Il s'agit de diversifier avec intelligence ses activités. Avec intelligence, cela se matérialise, par exemple, en adoptant un ensemble de variétés végétales qui ne répondent pas de la même manière aux aléas climatiques. C'est une pratique que

le géographe Gould avait observée dans les années 1960 au Ghana. Une région de ce pays était caractérisée dans les années 1960 par une grande variabilité des précipitations. Dans la région, les principales productions sont l'igname, le millet, le maïs, le manioc, et certaines variétés de riz. Malheureusement, toutes ces productions sont sensibles aux conditions climatiques. Par exemple, la productivité de l'igname varie d'un multiple de 8 entre les années les plus sèches et celles avec un degré d'humidité optimal. Pour répondre à ce challenge, les agriculteurs avaient

décidé de panacher leur production en plantant simultanément des espèces qui apprécient l'humidité, d'autres qui se développent bien en cas de sécheresse et certaines qui produisent médiocrement dans ces conditions extrêmes, mais bien dans des conditions intermédiaires.[4]

La troisième approche repose sur une phase intense d'expérimentations. Pour Jean-François Loiseau, Président de la Coopérative céréalière Axérial, partenaire de la Chaire, l'ambition est la même que pour nos trois autres partenaires. Cependant pour une grande

coopérative agricole dont les adhérents sont répartis sur plusieurs départements proches, mais parfois contrastés, il faut en premier lieu découvrir les solutions.

Aucune bonne solution ne s'impose. Il faut s'engager dans un « avenir combinatoire ». « Pour y arriver il faudra composer, comparer, parfois se tromper, et surtout découvrir [...] parfois en rupture avec nos habitudes ».[5] Une démarche que nos collègues du Centre for Entrepreneurship et Innovation de l'ESSEC qualifieraient très certainement d'entrepreneuriale. Quant à nous, nous

rapprochons ces propos de ceux de Jeff Bezos d'Amazon, un adepte de l'expérimentation, et qui en substance dit: « aujourd'hui, nous devons prendre des paris. Certains seront payants et d'autres pas. Mais dans tous les cas, nous serons gagnants, car nous tirerons des leçons de ces échecs ». L'ensemble de ces défis sont à l'origine de la création de la chaire ESSEC Food Business Challenges pour accompagner les entreprises dans les multiples transitions qui impactent les systèmes alimentaires! ■

FAIRE DU BIEN TOUT EN FAISANT DU BIEN: LE CAS DES INITIATIVES INFORMATIQUES EN ENTREPRISE



Yan Li enseigne dans une variété de programmes à l'ESSEC. Ses recherches actuelles portent sur la transformation numérique et l'analyse du big data. Ses articles ont été publiés dans des conférences et des revues prestigieuses sur les systèmes d'information, comme le *Journal of the Association of Information Systems*. Elle a donné des masterclass au public et dans des universités de renom et a assuré la formation de cadres pour des entreprises telles que Singapore Press Holdings, Resort World Sentosa, Danone et des cadres supérieurs de Singapour, Hong Kong, de Malaisie, de la région du Golfe arabe, de France, de Chine et de l'île Maurice. Yan a également participé à des projets de conseil et un certain nombre de ses cas sur les modèles d'entreprise innovants en Asie ont été adoptés par la CEIBS MBA Case Library. Cet article a été rédigé en collaboration avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Comment les organisations peuvent-elles faire le bien (aider l'environnement) tout en faisant du bien (stimuler la croissance économique)? Bien qu'il s'agisse de deux objectifs louables, ils peuvent être en contradiction l'un avec l'autre, créant un dilemme pour les organisations qui souhaitent à la fois contribuer à la durabilité environnementale et maintenir la croissance économique.

Yan Li (ESSEC Business School), Xue Yang (Nanjing University) et Lele Kang (Nanjing University) ont examiné les études de cas de huit organisations en Chine et à Singapour et ont identifié trois types de facteurs stratégiques qui influencent les décisions prises par les organisations en matière d'informatique verte. Ils ont également constaté que les deux objectifs s'alignent lorsque l'on considère l'investissement à court terme et les avantages à long terme, que l'on conçoit une stratégie appropriée et que l'on réagit à la pression extérieure. Ces informations peuvent aider les organisations à planifier plus efficacement leurs initiatives de durabilité.

Tout ce qui brille n'est pas vert

Les technologies de l'information (TI) sont un moteur important du développement économique et social, mais ce progrès a un coût environnemental élevé. La dépendance des organisations à l'égard des TI a entraîné une augmentation de la puissance de calcul et le développement de grands centres de données qui fournissent des services d'analyse et de cloud computing. Il en résulte une augmentation de la consommation d'énergie, des émissions de carbone et des déchets électroniques. Cela a conduit au développement d'initiatives d'informatique verte pour faire face aux conséquences environnementales, c'est-à-dire des produits et services informatiques qui réduisent l'impact négatif et améliorent la durabilité. Les recherches existantes soutiennent l'idée que le lancement d'initiatives d'informatique verte peut améliorer les résultats en matière de durabilité, par exemple en gérant la consommation d'énergie. Parmi les autres exemples d'initiatives informatiques vertes, citons l'alimentation des centres de données à l'aide de sources d'énergie renouvelables, la réduction des déchets provenant



d'équipements informatiques obsolètes et l'encouragement du télétravail et de l'administration à distance pour réduire les émissions liées au transport. Il existe plusieurs façons de mettre en œuvre une initiative informatique verte, mais elles nécessitent toutes un effort concerté du personnel et impliquent des processus et des produits informatiques.

Il s'agira très probablement d'une tendance technologique importante ayant des implications sociales vastes. Cependant, tout ce qui brille n'est pas vert, et la mise en œuvre de mesures d'informatique verte s'accompagne de complications telles que la perturbation des systèmes existants, les retours imprévisibles et la demande du marché, le coût et la réaction des parties prenantes. Cela produit un dilemme entre faire le bien et réussir: si les entreprises souhaitent faire du bien en mettant en œuvre des initiatives d'informatique verte, elles peuvent avoir des préoccupations légitimes quant à la façon dont cela affecte leurs résultats (faire du bien). En effet, une grande partie de la recherche s'est concentrée sur les implications en matière de durabilité et moins sur les implications économiques.

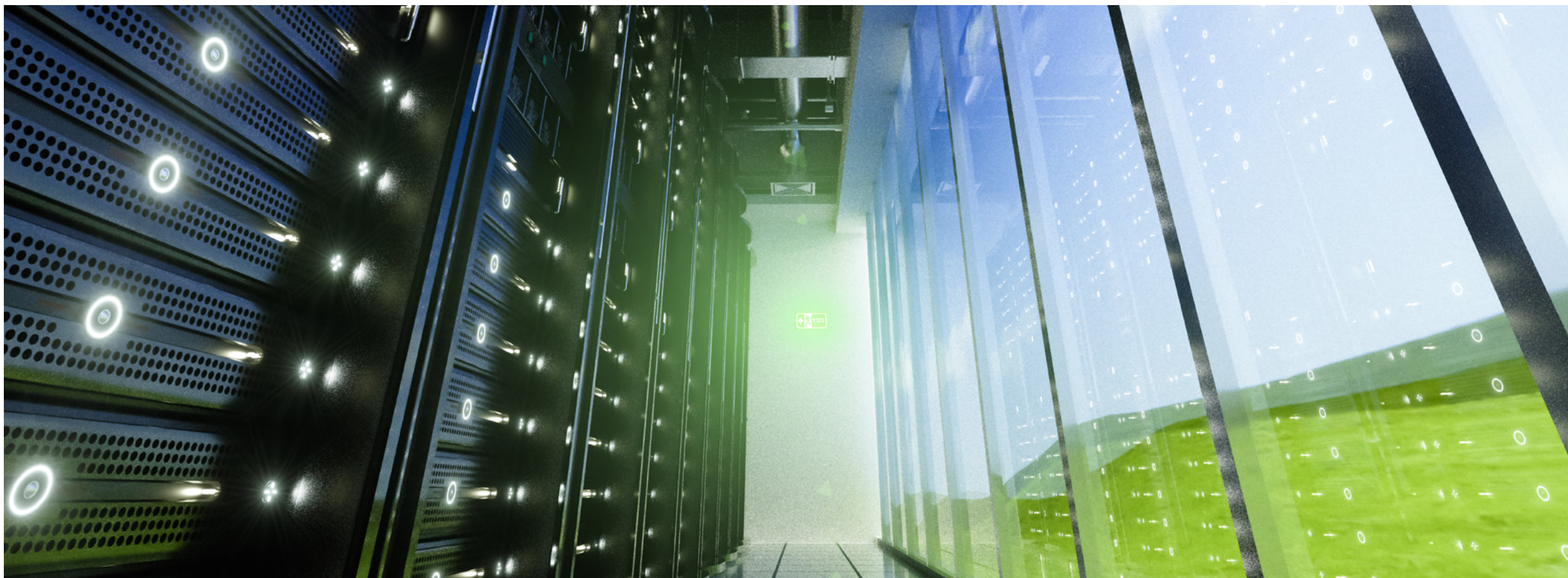
Ce dilemme a conduit les chercheurs à examiner les facteurs qui influent sur la motivation d'une organisation à adopter des initiatives informatiques vertes et leur lien avec cette conciliation entre durabilité et profit.

Quel est le moteur de ce processus ?

Pour répondre à cette question, les chercheurs ont mené une étude qualitative sur huit organisations en Chine et à Singapour, car il est essentiel d'étudier comment la mise en œuvre de l'informatique verte se déroule dans le monde réel plutôt que dans un laboratoire. Ces entreprises opéraient dans les secteurs des télécommunications et de l'informatique. Toutes les huit étaient de grandes entreprises comptant plus de 3000 employés et des pionnières de la technologie verte. L'équipe de recherche a utilisé une approche de collecte de données à plusieurs volets, en menant des entretiens et en clarifiant les informations par des mails, des appels téléphoniques, des observations sur le terrain et des données d'archives.

Ils ont examiné les facteurs internes et externes, en les classant en trois catégories: compétitivité, légitimation et responsabilité écologique. Les moteurs internes, ou moteurs organisationnels, comprennent des facteurs tels que les attitudes des parties prenantes, les considérations économiques et les compétences technologiques. Les moteurs externes comprennent des facteurs tels que les pressions politiques et industrielles, comme les réglementations sur l'élimination des déchets et la consommation d'énergie. Pour aller plus loin, la compétitivité est le lien entre les actions écologiques et la rentabilité à long terme; la légitimation est la volonté de l'organisation d'aligner ses actions sur un certain ensemble de normes ou de règlements; et la responsabilité écologique renvoie aux réflexions d'une organisation sur son devoir envers la société et ses valeurs.

Les chercheurs ont constaté que les pratiques informatiques vertes étaient considérées comme des considérations stratégiques essentielles pour ces entreprises. Ils ont également constaté que les organisations ne parvenaient pas toujours à concilier l'écart entre la durabilité et le profit en répondant aux objectifs de compétitivité, de



légitimation et de responsabilité écologique. Pour les entreprises qui ont noté une pression gouvernementale importante, un moteur externe, seul un niveau moyen de conciliation a été atteint. Les organisations avaient tendance à avoir un moteur principal, comme la pression gouvernementale pour les entreprises chinoises et la responsabilité sociale des entreprises pour les singapouriennes, mais étaient également motivées par les autres moteurs. Dans l'ensemble, les organisations ont eu tendance à être davantage motivées par la réduction des coûts, les moteurs du marché, la pression gouvernementale et la responsabilité sociale des entreprises.

En ce qui concerne le rapprochement de la durabilité et des bénéfices,

les chercheurs ont constaté que le calendrier compte : si les initiatives informatiques ont tendance à nécessiter un investissement à court terme, elles apporteront des avantages à long terme qui dépasseront l'investissement initial. La stratégie déployée joue également un rôle : une entreprise a investi dans l'informatique en nuage hybride, ce qui lui a permis de se démarquer de la concurrence, et donc d'améliorer ses bénéfices. Le fait d'avoir une image verte constitue également un avantage concurrentiel, car cela peut renforcer la satisfaction des clients. En outre, le dilemme devient moins important dans les cas où les entreprises subissent des pressions extérieures, comme celles du gouvernement ou des parties prenantes externes. Si le passage au vert est essentiel au succès commercial, les

investissements financiers deviennent moins une considération et plus une exigence. Cela montre que le dilemme peut se poser de différentes manières et qu'il est important de prendre en compte l'impact des facteurs internes et externes sur la mise en œuvre d'une stratégie informatique verte.

Points à retenir

Les services informatiques sont omniprésents dans les affaires et la gestion, ce qui signifie que les organisations et les gestionnaires doivent donner la priorité à la mise en œuvre de l'informatique verte. Les organisations peuvent avoir différentes motivations pour le faire, motivations qui peuvent entrer dans les catégories de la

compétitivité (pression économique), de la légitimation (changement de normes) ou de la responsabilité écologique (faire la bonne chose). Ces catégories peuvent inclure des facteurs externes et internes.

En pratique, cela met en évidence deux principaux moyens de motiver les entreprises à mettre en œuvre des pratiques informatiques vertes :

1. Une combinaison de pression de la part du gouvernement et des obligations de responsabilité sociale des entreprises.
2. L'alignement des mesures d'informatique verte sur l'objectif d'amélioration des bénéfices en satisfaisant la demande du marché et en réduisant les coûts d'exploitation.

Les chercheurs notent que la seconde solution est plus durable, mais que la première peut stimuler les progrès en mettant en œuvre des incitations (allègements fiscaux) ou des punitions (coûts énergétiques élevés).

La crise climatique est de plus en plus urgente et la protection de l'environnement exige qu'on mobilise toutes nos ressources. Face à l'explosion des besoins informatiques et aux conséquences environnementales qui en découlent, les processus informatiques verts sont probablement une tendance qui ne disparaîtra pas de sitôt. Cette étude nous permet de mieux comprendre ce qui motive les organisations à prendre des initiatives en matière d'informatique verte et comment elles peuvent concilier « faire

le bien » et « le faire bien », ce qui enrichit notre compréhension des moteurs des initiatives informatiques des entreprises, une compréhension qui peut aider les organisations qui cherchent à prendre elles-mêmes de telles initiatives. ■

Pour en lire plus

Yang, X., Li, Y., & Kang, L. (2020). Reconciling “doing good” and “doing well” in organizations’ green IT initiatives: A multi-case analysis. *International Journal of Information Management*, 51, 102052.

LOGISTIQUE URBAINE DURABLE



Claudia Archetti est professeure associée en recherche opérationnelle et professeure à partir de septembre 2021. Elle est membre du pôle de recherche en gestion et recherche opérationnelle. Elle enseigne l'analyse décisionnelle, la prise de décision optimale, l'optimisation avancée et le rafraîchissement des mathématiques dans les programmes de MSc et de PhD. Avant de rejoindre l'ESSEC en 2019, elle a été nommée à l'Université de Brescia en tant que professeur assistant (2005) et professeur associé (2014). Ses intérêts sont : les modèles et les algorithmes pour les problèmes de routage des véhicules ; les modèles de programmation mathématique pour la minimisation de la somme des coûts d'inventaire et de transport dans les réseaux logistiques ; les algorithmes pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement ; la réoptimisation des problèmes d'optimisation combinatoire.



Ivana Ljubic est professeure à l'ESSEC Business School où elle est la directrice académique du programme EMBA de l'ESSEC & de Mannheim. Elle enseigne l'aide à la décision, la recherche opérationnelle & la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elle a été professeure ou chercheur invité à l'Université de Vienne, à la Robert H. Smith School of Business, à l'Université technique de Dortmund, à l'Université technique de Berlin et à l'Université Dauphine. Elle enseigne et effectue des recherches sur le rôle de la recherche opérationnelle dans la prise de décision à l'ère des grandes données et de l'IA. Elle a obtenu un doctorat en informatique à l'Université technique de Vienne & une habilitation en recherche opérationnelle à l'Université de Vienne. Elle a publié plus de 50 articles dans des revues scientifiques dans le domaine de la recherche opérationnelle & de management.



Laurent Alfandari est professeur à l'ESSEC Business School dans le département IDS. Il a publié dans des revues internationales telles que *European Journal of Operational Research*, *Annals of Operations Research*, *Computers and Operations Research*, *Transportation Science*, *Omega*. Il enseigne la recherche opérationnelle et l'analyse décisionnelle. Il est codirecteur du Master ESSEC-CentraleSupélec en Data Science & Business Analytics et coordinateur de la concentration Operations & Data Analytics du programme PhD de l'ESSEC. Il a réalisé des études de conseil pour la SNCF, Babcock-Wanson, ESSEC, Aid-Impact. Il a fait partie de l'équipe de recherche classée n°4 pour le Challenge international ROADEF-EURO proposé par EDF (2010) et a participé au Google Challenge 2012 et a été VP de la Société française de recherche opérationnelle et d'aide à la décision (2012-2015).



Quelles sont les technologies émergentes pour les livraisons urbaines et du dernier kilomètre ?

Comment l'optimisation, l'analyse prescriptive et l'IA peuvent-elles contribuer à réduire la pollution et la congestion causées par le transport de marchandises dans les zones urbaines ?

Le commerce en ligne a connu une croissance exponentielle au cours des dernières années. Des statistiques récentes ont montré que, si les ventes au détail du commerce en ligne étaient d'environ 1 milliard de dollars en 2014, elles devraient atteindre 5 milliards de dollars en 2021. Si cela représente une énorme opportunité commerciale pour les entreprises dans presque tous les domaines, cela soulève également des problèmes gigantesques en termes de gestion des opérations liées à la satisfaction des commandes des clients dans les délais. En particulier, en se

concentrant sur le dernier maillon de la chaîne d'approvisionnement, l'explosion du commerce en ligne a mis l'accent sur la livraison du dernier kilomètre. En effet, les clients deviennent de plus en plus exigeants en termes de rapidité de livraison. D'une part, proposer des services tels que la « livraison le jour même » ou la « livraison le lendemain » représente une excellente occasion d'augmenter les revenus et de fidéliser les clients. D'autre part, cela signifie une réduction des possibilités de consolidation et du temps consacré à la planification des livraisons.

La principale conséquence est une augmentation massive du nombre de véhicules utilitaires circulant sur les réseaux routiers pour effectuer des livraisons : étant donné les délais de livraison courts demandés par les clients, les colis sont envoyés dès qu'ils sont disponibles, avec peu ou pas de consolidation. Cela signifie qu'il y a beaucoup de camionnettes presque vides sur les routes, ce qui entraîne la pollution, la congestion et la détérioration de la qualité de vie. Une grande partie de ce trafic est concentrée dans les zones urbaines, et, par conséquent, les résultats négatifs explosent dans ce contexte. Ces activités

de commerce en ligne en plein essor (représentant 8,4 % de la croissance annuelle en France, source : <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/france>), ainsi que la demande croissante de réduction des émissions de CO2 dans les villes, induisent inévitablement un changement de paradigme dans les opérations quotidiennes des prestataires de services logistiques (PSL). Ces derniers sont à la recherche de stratégies et de modèles commerciaux innovants pour améliorer le statu quo et rendre les livraisons du dernier kilomètre écologiques et durables.

Les parties prenantes commencent à élaborer et à proposer des solutions à cet énorme problème [8]. Celles-ci s'étendent à des stratégies de partage, comme le crowdshipping et les livraisons de marchandises sur les réseaux de transport en commun, aux moyens de distribution écologiques, comme les véhicules électriques, les robots et les drones.

Quel que soit le moyen utilisé pour s'attaquer au problème, l'optimisation, l'analyse prescriptive et l'IA peuvent aider, et peuvent même être cruciales pour atteindre l'objectif grâce au développement de technologies



permettant la bonne gestion des outils envisagés. Comment cela fonctionne-t-il ? Nous le décrivons ici.

Le crowdshipping

L'économie du partage est un terme qui identifie les activités, les services et les initiatives émergentes, par lesquels des personnes et des organisations partagent leurs ressources disponibles avec des utilisateurs potentiels afin d'obtenir un avantage mutuel. Cela se

produit également dans le domaine des transports, où des personnes ordinaires, qui ne sont pas des chauffeurs professionnels, proposent leur temps et leurs ressources pour fournir des services de transport. Ce phénomène est appelé « crowdshipping ». L'Amazon Flex (<https://flex.amazon.com/>), introduit en 2013, en est un exemple frappant. Il est aujourd'hui largement utilisé aux États-Unis et commence à l'être en Europe. Le crowdshipping est également associé au terme « uberisation », qui signifie que des individus non professionnels mettent

leur temps et leurs ressources (voiture, carburant...) à la disposition d'autres services de transport (pour le transport de personnes ou de marchandises). En effet, Uber a lancé deux projets associés au transport de marchandises : Uber Freight (<https://www.uberfreight.com/>) et Uber Eats (<https://www.ubereats.com/>).

Pourquoi le crowdshipping devient-il si populaire ? La principale raison est qu'il est rentable : en effet, les entreprises peuvent réduire les coûts fixes liés au

recrutement et aux salaires, tout en ne payant que pour le service fourni. Il représente donc une excellente opportunité commerciale. Cependant, cela n'est pas gratuit : l'organisation du processus de distribution devient beaucoup plus complexe lorsqu'on travaille avec des conducteurs « crowd-sourcés » qui ne communiquent leur disponibilité que peu de temps avant les besoins du service. Par conséquent, un plan de distribution optimisé doit être prévu afin d'éviter de gaspiller les bénéfices provenant des économies

de coûts fixes. Les technologies d'optimisation représentent le bon outil : en prenant en compte toutes les exigences de la demande et du service, elles peuvent construire le plan de distribution le plus efficace ([9], [10]).

Fret en transit (FOT)

En 2014, les livraisons de marchandises représentaient 15 % du trafic urbain. Avec l'explosion du service de livraison le jour même au cours des dernières années, on peut s'attendre à ce que cette statistique ait considérablement augmenté. En tant que pièce maîtresse de la construction d'une ville intelligente, la logistique urbaine joue un rôle important dans la réduction de la consommation de combustibles fossiles causée par le transport de marchandises.

Dans notre projet de recherche SISCO (Sustainable Smart City Operations) financé par l'initiative d'excellence CY [1], nous proposons de tirer parti des services de transport public existants pendant les heures creuses, lorsque les véhicules sont généralement sous-utilisés, pour aider les prestataires de services locaux à livrer des colis dans les zones urbaines. Ce nouveau concept logistique, qui consiste à intégrer les flux de marchandises et de passagers afin de promouvoir des taux d'utilisation plus élevés du réseau de transport public, est connu sous le nom de Freight on Transit (FOT) [2,3]. Dans le cadre du FOT, les opérateurs de transport public assurent le « premier tronçon » du transport, qui est ensuite combiné à des modalités écologiques pour le « dernier tronçon ». Dans un projet pilote prometteur lancé par Monoprix à Paris (2007-2017), l'entreprise a utilisé la ligne D du RER pour transporter des marchandises entre son centre de distribution de Combs-la-Ville et la limite de la ville de Paris (Bercy) [4]. Une flotte d'une vingtaine de camions au gaz naturel a ensuite été utilisée pour effectuer la livraison du dernier kilomètre et distribuer les marchandises de Bercy à une soixantaine

de magasins Monoprix à Paris. Selon les estimations de l'entreprise, les gains environnementaux sont remarquables : les émissions annuelles de CO₂ ont été réduites de 280 tonnes et environ 10 000 livraisons par camion (sur une base annuelle) ont été remplacées par le train.

Le projet Monoprix montre un grand potentiel pour d'autres FSL dans la mise en œuvre d'un concept FOT similaire. Outre les deux principales parties prenantes (c'est-à-dire les opérateurs de transport public et les PSL), la livraison du dernier kilomètre peut également impliquer des prestataires logistiques tiers utilisant des drones/robots, des opérateurs de micro-logistique ou des particuliers (crowdshipping). En raison de sa complexité et des structures organisationnelles traditionnelles, l'adoption de la FOT peut être une tâche difficile pour les deux principales parties prenantes. Pour surmonter ces obstacles, l'objectif de notre projet est de fournir des outils de prise de décision qui peuvent être utilisés pour estimer les impacts environnementaux attendus et pour répondre à d'importantes questions stratégiques, tactiques ou opérationnelles, telles que les lignes à utiliser pour le transport de marchandises, les gares à utiliser comme points d'entrée et de sortie, la taille de la flotte requise et la manière d'acheminer les colis pour la livraison du dernier kilomètre. Ces informations managériales importantes aideront les décideurs à prendre des décisions éclairées basées sur les données, l'optimisation et l'analyse.

Livraison du dernier kilomètre avec des véhicules à faibles émissions, des drones et des robots.

En 2016, le coût de la livraison de colis dans le monde, hors ramassage, transport en ligne et tri, s'élevait à environ 70 milliards d'euros. Selon le

rapport McKinsey [5], au cours des dix prochaines années, les volumes du marché en Allemagne et aux États-Unis pourraient atteindre respectivement 5 milliards et 25 milliards de colis par an. La part la plus importante (souvent plus de 50 %) du coût total de la livraison de colis revient à la livraison du dernier kilomètre. C'est pourquoi le marché de la livraison de colis, vaste et très dynamique, est constamment perturbé. Des concepts innovants de livraison du dernier kilomètre ont été proposés pour répondre à la demande croissante d'efficacité logistique et de prix compétitifs. Parmi eux, on trouve désormais des réseaux de points de ramassage, des transports publics et de marchandises intégrées, des livraisons directement dans le coffre du client, le crowdshipping et, plus récemment, l'utilisation de drones et de robots autonomes.

Du point de vue de la réglementation, l'adoption des drones a été rendue de plus en plus difficile dans le monde entier en raison de l'adoption de règles plus strictes concernant leur fonctionnement et leur sécurité, notamment dans les zones urbaines. Dans ce contexte, les robots autonomes ont un avantage, car ils sont conçus pour fonctionner à faible vitesse, par exemple à la vitesse des piétons, de sorte qu'ils peuvent partager en toute sécurité les trottoirs et les pistes cyclables existants avec la population. Les robots de livraison autonomes ont été introduits beaucoup plus tard que les drones. Néanmoins, on trouve aujourd'hui de nombreuses initiatives où des robots sont déployés pour les livraisons. Par exemple, les robots développés par e-novia (2020), Starship (2020) et Twinwheel (2020) ont été testés dans de nombreuses villes du monde. Plus récemment, Amazon a également annoncé le développement de ses propres robots de livraison à conduite autonome, appelés Scout (Amazon, 2020). FedEx a testé un robot autonome à six roues, appelé SameDay Bot, à l'été 2019.



Dans ce contexte, plusieurs problèmes de décision opérationnelle et de conception de réseau se posent. L'un d'entre eux est la sélection de stations robotisées pour la livraison de colis sur le dernier kilomètre par des robots et l'acheminement optimal du camion transportant les colis vers les stations sélectionnées à partir d'un dépôt central (Alfandari, Ljubic, Melo da Silva, 2020) [6,7]. Cet article propose des modèles et des méthodes mathématiques pour optimiser la qualité de service (ce qui signifie minimiser les retards par rapport aux dates d'échéance des clients). Compte tenu de la complexité et de la taille du problème (des dizaines de stations robotisées potentielles et des centaines de clients), l'article propose des méthodes efficaces (notamment la décomposition de Benders) qui permettent de trouver des stratégies optimales et d'explorer plusieurs scénarios (en ce qui concerne l'impact de la vitesse des robots, de leur portée, de la structure du réseau) qui

sont pertinents pour les praticiens et les entreprises. Par exemple, l'augmentation de la vitesse des robots de 5 km/h à 15 km/h entraîne une économie annuelle de 675 kg de CO₂, pour une seule zone urbaine représentée par une grille carrée de 10 km de côté considérée dans notre étude. Pour l'exemple donné, le trajet du camion est réduit de plus de 50 %, tandis que la distance moyenne parcourue par les robots augmente de 45 %, et moins d'installations sont visitées. L'augmentation du rayon de couverture des robots de 30 à 60 minutes a un impact environnemental le plus élevé avec une économie annuelle de 750 kg d'émissions de CO₂ pour la zone de 10 km x 10 km considérée dans notre étude. ■

Références

1. SISCO - Sustainable Smart City Operations: Research project funded by the CY Initiative of Excellence (grant "Investissements d'Avenir" ANR-16-IDEX-0008). Site web : <https://sites.google.com/a/essec.edu/sisco/home>
2. Ozturk Onur: Freight on Transit as a new concept for city logistics, <https://aqtr.com/association/actualites/freight-transit-new-concept-city-logistics>.
3. Keith Cochran, Shoshanna Saxe, Matthew J. Roorda & Amer Shalaby (2017) Moving freight on public transit: Best practices, challenges, and opportunities, *International Journal of Sustainable Transportation*, 11:2, 120-132, DOI: 10.1080/15568318.2016.1197349
4. Antoine Boudet : Monoprix choisit Fret SNCF pour approvisionner ses magasins parisiens, *Les Échos*, 5 juil. 2007, <https://www.lesechos.fr/2007/07/monoprix-choisit-fret-sncf-pour-approvisionner-ses-magasins-parisiens-534433>
5. Joers, M., Schroder, J., Neuhaus, F., Klink, C., & Mann, F. (2016). Parcel delivery: The future of last mile. McKinsey & Company, . McKinsey Report on Travel, Transport and Logistics.
6. Alfandari L., Ljubic, I., Melo da Silva, M. (2019). Optimal Vehicle Routing with autonomous devices for last-mile delivery. In: 2019 Workshop of the EURO Working Group on Vehicle Routing and Logistics optimization (CeRoLog 2019).
7. Alfandari L., Ljubic, I., Melo da Silva, M. (2021). A tailored Benders decomposition approach for last-mile delivery with autonomous robots, *Optimization Online*, http://www.optimization-online.org/DB_HTML/2021/03/8279.html, *European Journal of Operational Research* (to appear).
8. Archetti, C., Bertazzi, L. (2021). Recent challenges in routing and inventory routing: e-commerce and last-mile delivery, *Networks* 77, 255-268.
9. Archetti, C., Savelsbergh, M., Speranza, M.G. (2016). The vehicle routing problem with occasional drivers, *European Journal of Operational Research* 254, 472-480.
10. Archetti, C., Guerriero, F., Macrina, G. (2021). The online vehicle routing problem with occasional drivers, *Computers and Operations Research* 127, 105144.

MAKE BUSINESS GREEN AGAIN: LE RÔLE DES MARCHÉS FINANCIERS



Professeur de finance à l'ESSEC, **Roméo Tédongap** est un expert académique expérimenté en matière d'évaluation empirique des actifs et de choix de portefeuille. Il est titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de Montréal. Il est très actif dans les domaines de la macrofinance, de la modélisation financière et de l'économétrie, où il a publié dans plusieurs revues scientifiques. Ses travaux actuels portent sur l'attitude asymétrique des investisseurs face au risque en présence d'incertitudes économiques et de changements systémiques, et sur leurs implications pour le prix des actifs et les décisions d'investissement. De nombreuses applications concernent l'évaluation des investissements à très long terme tels que les infrastructures publiques, le climat et la transition énergétique. Il est actuellement membre du comité éditorial du Pan-African Scientific Research Council (PASRC).

Les effets du changement climatique et les catastrophes naturelles qui lui sont associées, conséquences de la pollution et de la surexploitation des ressources par l'homme, n'ont jamais été aussi évidents. Les villes, les régions et les entreprises du monde entier mettent en place des initiatives pour un futur soutenable de notre planète.

Le vert vous va si bien, n'est-ce pas ?

L'Europe travaille pour diminuer ses gaz à effet de serre et encourager les autres pays à en faire autant. De nombreux gouvernements ont suggéré la hausse de la taxation écologique. Par ailleurs, de plus en plus de consommateurs et d'investisseurs se montrent intéressés par le développement durable et l'empreinte écologique des entreprises. Pour combattre le problème, l'Agence européenne de l'environnement a mis en place un marché du carbone. **La protection de l'environnement devient tendance et suscite un intérêt croissant.** Il faut constater que les produits respectueux de l'environnement n'ont jamais autant intéressé les consommateurs, ce qui

incite les entreprises à s'adapter. Le marché des produits verts connaît donc une certaine croissance et un haut niveau d'innovation. Malgré cette tendance, les entreprises qui participent à la transition écologique connaissent des difficultés quant à leur structure actionnariale. Les actions dites « vertes » proposent souvent des rendements bien moindres que les actions traditionnelles émises par les entreprises dont la stratégie n'est pas guidée par la protection de l'environnement. Ces dernières n'hésitent pas à exploiter les ressources naturelles dans l'unique objectif de générer des profits. Par conséquent, ces actions dites « polluantes » ont des rendements plus importants, ce qui implique plus de valeur pour l'entreprise, plus de capital, et plus d'incitations à continuer d'exploiter ces ressources, et ceci dans un cercle vicieux du profit.

Et si un autre scénario était possible ? Et si on pouvait trouver un moyen de rendre la finance verte plus attractive ? Et si les actions étaient taxées en fonction de l'impact environnemental de l'entreprise ? En d'autres termes, et si la conscience environnementale était introduite plus en amont, bien avant « l'introduction » de l'éducation du consommateur.



C'est ce que propose le Professeur de finance Roméo Tédongap dans son projet de recherche. L'idée est simple et se fonde sur la classification existante des produits de consommation, en fonction de leur efficacité énergétique.

Par exemple, un frigidaire consommant peu d'énergie est de classe A, alors que ceux plus énergivores seront classifiés B, C ou D. Comme chacun le sait, les produits de catégorie A sont souvent les plus chers. Cela signifie que les consommateurs doivent payer un surcoût s'ils veulent un produit plus propre. On leur fait payer leur comportement en faveur de l'environnement. Dans le même temps, les entreprises continuent à produire des produits de faible qualité et de faible efficacité énergétique, car les produits les moins chers sont souvent les plus attractifs pour les consommateurs. En somme, les consommateurs sont aujourd'hui pénalisés financièrement s'ils veulent rejoindre le côté vert de la force.

Contourner le système

Le Professeur Tédongap estime que ce fardeau financier doit être porté par l'entreprise plutôt que par le

consommateur. Ainsi, au lieu de labelliser les produits finaux en fonction de leur efficacité énergétique, il propose que les entreprises soient catégorisées selon leur effort en matière environnementale. Ce label ne s'appuierait pas sur l'efficacité énergétique du produit final, mais sur l'Impact Environnemental (IE) de l'entreprise, des matières premières et technologies qu'elle utilise jusqu'aux qualités écologiques des biens et services finaux.

En introduisant cette taxation en amont, l'IE de l'entreprise devient un élément essentiel pour le calcul du rendement des actions de cette même firme. L'IE peut être évalué à travers un Index de Performance Environnementale (IPE) qui représente la stratégie Globale de développement durable de l'entreprise, les Ressources qu'elle utilise (renouvelables ou non-renouvelables), l'Efficacité énergétique du système de production, l'Ecosystème de l'entreprise et l'exploitation Non-destructrice de l'environnement. C'est ce qu'il qualifie d'indice GREEN. En pratique, cet indice serait déterminé et évalué par une agence indépendante.

Plus précisément, une taxation en amont permettrait aux investisseurs

tournés vers le profit de réorienter leurs investissements vers des entreprises plus respectueuses de l'environnement. On peut considérer l'exemple d'une entreprise ayant des actions avec un indice GREEN très faible. Les actions de cette entreprise sont considérées comme néfastes pour l'environnement.

À chaque fois que ses actions sont vendues, l'acheteur doit payer une taxe. En d'autres termes, à chaque fois qu'une action avec un indice faible est vendue, l'acheteur doit payer non seulement le prix de l'action, mais aussi une taxe environnementale qui dépend de l'indice GREEN associé à l'entreprise, ce qui rend l'actif beaucoup moins attractif en matière de rendement.

À l'inverse, si un investisseur achète une action qui possède un bon indice GREEN, c'est-à-dire d'une entreprise qui agit en faveur de l'environnement, il doit être récompensé, par exemple par une taxation plus faible sur les dividendes, là où le dividende de l'action polluante doit être surtaxé. Le surplus récupéré pourrait être réinvesti dans les technologies vertes, ou permettre de faire face aux externalités négatives provoquées par la société et la pollution. Dans tous les cas, la taxe représenterait un transfert

de richesse des marchés financiers vers l'économie réelle. On sait aussi que les marchés financiers réagissent plus rapidement que l'économie réelle. En somme, le label GREEN permettrait non seulement le transfert du fardeau mais aussi une politique fiscale plus réactive.

La crise climatique est de plus en plus urgente et doit être abordée par tous les secteurs. Les solutions innovantes, comme celle proposée par le professeur Tédongap, sont essentielles dans la lutte pour protéger notre environnement et notre société. ■

Publié initialement le 30 novembre 2018



© Getty Images - Robert Tobo

LA NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE: UNE TECHNIQUE FINANCIÈRE MISE AU SERVICE DE LA TRANSITION ET DE LA RSE



Hugues Bouthinon-Damas est professeur de droit à l'ESSEC où il enseigne dans le programme Grande école, dans le BBA, à Cergy-Paris et à Rabat et en formation continue. Normalien, agrégé de sciences économiques et sociales et docteur en droit (HDR), ses travaux de recherche portent sur le droit des affaires (droit des sociétés, droit pénal des affaires, gouvernance...) et sur les relations entre le droit et son environnement économique, social et géopolitique. Il codirige avec Antoine Masson au sein du Centre Européen de Droit et d'Économie (CEDE) le programme « Droit, Management et Stratégies » (DMS).

La notation extra-financière (ou « notation ESG » pour Environnement, Social et Gouvernance) illustre la manière dont une technique conçue initialement pour la finance traditionnelle peut être mise au service de la transition et d'une amélioration du comportement des entreprises sur des aspects qui relèvent de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La notation, c'est-à-dire l'évaluation et l'attribution d'une indication synthétique (note, label, catégorisation, etc.) par un organisme extérieur à l'entité évaluée, est une technique qui s'est imposée en matière d'analyse du risque de défaut d'un débiteur (ou « risque crédit »). Concrètement, les entreprises, institutions financières et collectivités publiques qui désirent se financer par l'émission de titres obligataires, doivent préalablement faire évaluer les titres et l'émetteur par des agences de notation de crédit, pour que les investisseurs sachent à quel risque ils s'exposent en souscrivant ces titres. La logique de cette notation est à l'origine strictement financière.

Étant donné l'importance de l'endettement (des entreprises, mais

aussi des États et des collectivités territoriales) dans l'économie contemporaine, le rôle des agences de notation de crédit est dans le débat public. Il n'est pas nécessaire d'être un expert de la finance pour savoir que la perte d'un « triple A » ou la qualification de titre « spéculatif » donnée à des obligations d'État peut avoir des conséquences majeures sur la politique économique d'un pays.

Deux conceptions de la notation extra-financière

La notation extra-financière s'est développée sous l'effet de deux préoccupations distinctes.

Certains investisseurs ont pris conscience que la rentabilité d'une entreprise (la rentabilité à long terme suppose au minimum la pérennité de l'entreprise), reposait non seulement sur des facteurs financiers (profitabilité, endettement soutenable, trésorerie suffisante, etc.), mais aussi sur des facteurs non financiers comme la capacité à attirer et à retenir des collaborateurs, la qualité du management et l'effectivité du contrôle exercé sur la gestion ou encore la politique de gestion des risques, y



compris sociaux et climatiques. Aussi, ces investisseurs veulent-ils être sûrs non seulement que l'entreprise peut gagner de l'argent, mais aussi qu'elle est capable de le faire sans que ses pratiques sociales, son impact sur son environnement et sa gouvernance ne hypothèquent son développement.

Il existe par ailleurs des investisseurs (investissement socialement responsable (ISR) notamment) et des groupes d'intérêts qui se préoccupent quant à eux principalement de l'impact de l'entreprise sur son environnement naturel, humain et/ou institutionnel. Ils souhaitent des entreprises exemplaires dans lesquelles il est possible d'investir en contribuant positivement à diverses causes (promotion des femmes ou des minorités, bien-être animal, promotion des énergies renouvelables, etc.). Inversement, la stigmatisation de piètres performances en matière environnementale, sociale ou sociétale tend à obliger les entreprises ainsi montrées du doigt à changer de stratégies et de pratiques.

Ces deux justifications de la notation extra-financière coexistent aujourd'hui et peuvent se traduire par des pratiques et des méthodes différentes en matière

de notation. On peut ainsi distinguer une notation extra-financière qui s'intègre dans une conception élargie de la notation financière et une notation extra-financière qui poursuit un objectif lui-même extra-financier.

La dynamique vertueuse fondée sur la notation extra-financière

Dans l'ambiance actuelle, les entreprises perçoivent bien l'intérêt de se présenter comme des acteurs vertueux, ne serait-ce que pour éviter des mises en cause dans les médias ou devant les tribunaux, qui leur sont préjudiciables en termes d'image.

En outre, les pouvoirs publics sont aussi soucieux de promouvoir de bons comportements de la part des entreprises à travers des mesures plus incitatives que coercitives. Au-delà de la réglementation traditionnelle, l'État cherche de plus en plus à influencer les comportements par l'information et la transparence. Les entreprises sont obligées de rendre publiques leurs pratiques ou leurs performances extra-financières, en publiant par exemple des données sur leur politique sociale, sur

leur consommation d'énergie, sur leur production de déchets, qui complètent les données comptables et financières.

Dès lors que les parties prenantes des entreprises sont convenablement informées de la réalité d'une entreprise dans toutes ses dimensions, elles peuvent prendre des décisions en prenant en compte la situation de l'entreprise à l'aune de tels ou tels critères qu'elles jugent pertinents : les actionnaires investiront ou pas dans cette entreprise, les bourses décideront ou pas de faire figurer cette entreprise dans tel ou tel indice, les partenaires décideront ou pas de contracter avec elle, les clients pourront décider de consommer ou pas ses biens ou ses services, les employés ou les dirigeants décideront ou pas d'aller de travailler pour cette entreprise... Encore faut-il que tous ces acteurs susceptibles de « voter avec leurs pieds », à la lumière des notes obtenues par les entreprises, et ainsi de faire pression sur elles, aient bien le choix, ce qui est loin d'être toujours le cas.



© Gettyimages - arnaud

Les conditions d'une notation extra-financière crédible et utile

Pour que cette dynamique vertueuse produise les effets attendus, il faut aussi que les informations sur la situation et les performances extra-financières des entreprises soient fiables et exploitables. Or, ce n'est pas nécessairement le cas parce que dans leur reporting extra-financier les entreprises sont naturellement tentées de communiquer sur les dimensions qui leur sont les plus favorables, voire de travestir la réalité.

Le spectre du greenwashing est très présent. De plus, il n'est pas forcément aisé de comparer les informations données sur différentes entreprises, de sorte que les parties prenantes peuvent se trouver assez démunies pour faire des choix en connaissance de cause.

Concrètement, il faut que les informations extra-financières soient produites, traitées, synthétisées, et au minimum contrôlées par des tiers, disposant, d'une part, de l'indépendance suffisante vis-à-vis des entités évaluées et, d'autre part, des moyens (accès aux

données, capacité de traitement et d'analyse des données, méthodologie robuste et pertinente...) leur permettant de faire un travail de qualité.

Or, la situation des agences de notation extra-financière est bien différente de celle des agences de notation financière. Le marché de la notation financière est dominé par quelques agences internationales (S&P, Moody's et Fitch) en situation d'oligopole. Ces agences sont rémunérées par les entités notées qui, en pratique, ne peuvent guère accéder au financement obligatoire

sans avoir recours à leurs services. Les agences de notation de crédit sont ainsi des entreprises reconnues, puissantes et très rentables. Cette situation assoit leur indépendance vis-à-vis des émetteurs. A la suite de leur mise en cause dans la crise des subprimes, les agences de notation de crédit sont désormais régulées, ce qui ne les a pas affaiblies. Elles demeurent des actrices incontournables de la finance.

Par contraste, les agences de notation extra-financière apparaissent aujourd'hui vulnérables. Le marché est morcelé

et les agences opèrent généralement dans un secteur géographique limité ou sur une thématique particulière. Leurs modèles économiques sont divers et restent fragiles. Il est rare qu'elles soient rémunérées directement par les émetteurs pour leur notation. La plupart du temps, elles doivent fournir des services accessoires (conseils aux émetteurs, animation d'un indice boursier, gestion de fonds d'investissement, diffusion d'informations économiques, suivi de controverses, analyses de portefeuilles, etc.), ce qui favorise les situations de

conflits d'intérêts. Leur relative fragilité nuit à leur indépendance. La diversité des méthodes qu'elles utilisent et l'hétérogénéité des résultats qu'elles obtiennent nuisent à leur crédibilité. Au moment où la finance durable et la transition ont plus que jamais besoin de pouvoir s'appuyer sur des notations extra-financières sûres et exploitables, il apparaît essentiel de renforcer les agences de notation extra-financière. Ce renforcement peut venir en particulier du marché ou de la régulation.

Assez logiquement, le secteur de la notation extra-financière connaît de grandes évolutions, marquées sur le plan technique par un usage croissant des nouvelles technologies (IA, Big data...), et sur le plan économique par des concentrations, notamment au profit des agences de notation financière ou des acteurs dominant le marché de l'information financière. De façon symptomatique, l'agence de notation extra-financière française Arese devenue Vigeo, s'est rapprochée de l'agence belge Ethibel, puis a fusionné avec l'agence anglaise Eiris avant que le groupe Moody's n'en prenne le contrôle en 2019. Il existe dès lors un risque que les agences de notation extra-financière intégrées au sein de grands groupes de la finance traditionnelle ne renoncent à une partie de leur vocation. Conscientes de ces enjeux, certaines autorités européennes de régulation comme l'AMF ont engagé une réflexion pour renforcer l'industrie de la fourniture de données extra-financières à travers une régulation qui pourrait garantir la qualité et la transparence des notations et ainsi renforcer l'assise des acteurs européens indépendants. ■

Pour en savoir plus :

H. Bouthinon-Dumas, « Les agences de notation extra-financière et le droit », in H. Bouthinon-Dumas et alii, Finance durable et le droit, Editions IRJS-Sorbonne, 2020, pp.147-174.

INVESTISSEMENT DURABLE: FAÇONNER L'AVENIR DE LA FINANCE



Francis Declerck enseigne la finance d'entreprise et les marchés à terme agricoles. Il co-anime l'Agri-Food track et l'Energy & Commodity Finance (ECOMFIN) track du programme Grande Ecole. Il est directeur académique du programme Aristée de management général pour les dirigeants salariés de coopératives agricoles. Ses intérêts de recherche portent sur la finance appliquée à la dynamique des entreprises agro-alimentaires. Il a publié un livre sur l'industrie du Champagne. Il est co-auteur d'un manuel sur les coopératives agricoles et sur les marchés à terme agricoles. Francis réalise de nombreuses missions et forme les cadres de plusieurs institutions et entreprises alimentaires internationales. Il est codirecteur de la chaire «Shaping the future of finance».



Sofia Ramos professeur associée de finance à l'ESSEC (Paris-Singapour). Elle est éditrice associée du European Journal of Finance. Sofia Ramos détient un doctorat en finance du Swiss Finance Institute - Université de Lausanne. Ses centres d'intérêts portent tout d'abord sur le domaine des fonds mutuels, de la gestion de portefeuille, de la finance responsable, du financement de l'énergie et de la finance internationale. Son travail a été publié dans diverses revues internationalement connues. Elle est codirectrice de la chaire «Shaping the future of finance» et Directrice académique du Global MBA.

« Faire le bien et le faire bien » est le nouveau mantra de la finance. Après des années et des années d'accumulation de pratiques d'investissement risquées et sans valeur ajoutée, de prise de risques excessifs et de charge pour les contribuables, le secteur de la finance semble revenir aux fondamentaux, à savoir l'allocation efficace du capital pour promouvoir le développement durable de l'économie.

Un changement de paradigme dans la société

Le développement durable modifie la finance tout comme il modifie la consommation. Les habitudes de consommation des milléniaux révèlent qu'ils sont de plus en plus responsables, qu'il s'agisse d'acheter des baskets recyclées ou de réaliser des investissements financiers. Des études comme la Global Investor Study 2020 de Schroders (septembre 2020) montrent qu'une grande majorité d'investisseurs ne sont pas prêts à faire des compromis sur leurs convictions personnelles lorsqu'ils font travailler leur argent, même si les rendements étaient plus élevés.



L'année 2020 a été une année record pour les fonds qui utilisent des critères non financiers tels que les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour générer un rendement financier et un impact sociétal plus large. L'année 2020 a également été une année où les investisseurs financiers ont montré un grand intérêt pour les obligations sociales et vertes et où davantage de gouvernements et d'entreprises se sont engagés dans des investissements ayant un impact environnemental et social. En mars 2021, l'Italie a levé un montant record de 8,5 milliards d'euros grâce aux obligations vertes. L'obligation a été sursouscrite 10 fois. Au cours du second semestre de 2020, 178 milliards de dollars (149 milliards d'euros) d'obligations vertes ont été ajoutés, soit près du double du premier semestre. Les obligations vertes ont été émises dans 24 devises, et près de la moitié étaient libellées en euros, selon les données de Climate Bond Initiative. La pandémie, l'urgence du changement climatique et le mouvement pour la justice raciale ont été et continueront probablement à être des catalyseurs pour les investisseurs désireux de rechercher des investissements ayant un impact environnemental et social.

Le Green Deal européen est un autre moteur de la transformation, car il vise à rendre l'économie de l'UE durable. L'investissement nécessaire à la transition pour rendre l'UE climatiquement neutre d'ici 2050 est estimé entre 175 et 290 millions d'euros, en plus des investissements annuels des prochaines décennies. Les régulateurs veulent s'assurer que les investissements publics et privés sont consacrés à cet objectif. C'est pourquoi la Commission européenne a publié une série de mesures visant à faire prendre en compte la durabilité dans les décisions financières.

Imperfections du marché à résoudre et critères ESG

Les marchés sont d'excellents outils pour allouer les biens et titres financiers dans un portefeuille d'investissements, mais ils présentent des imperfections qui conduisent à de mauvaises décisions. Les marchés n'intègrent pas correctement le coût des externalités négatives, comme l'altération des biens communs, la pollution de l'air, de l'eau et des sols, l'épuisement des ressources naturelles, etc. Par ailleurs, en 2005, focalisée sur

les émissions de CO2 qui représentent 75 % des gaz à effet de serre, l'UE a mis en place le système communautaire d'échange de quotas d'émission (SEQUE de l'UE), surnommé le « marché du carbone », afin de parvenir à la neutralité carbone d'ici 2050. Le SEQUE de l'UE est le premier système international d'échange de quotas d'émission lancé dans le monde, même s'il s'avère loin d'être parfait. L'UE révisait sa politique de lutte contre le changement climatique en complétant le SEQUE de l'UE par le lancement, dans les prochains mois, d'un mécanisme d'ajustement aux frontières du carbone (MACF).

Combattre le greenwashing

Alors que l'investissement durable devient de plus en plus courant, l'attrait du greenwashing augmente. Malheureusement, une simple déclaration dans des rapports ou sur des sites web indiquant que vous ou vos parties prenantes vous souciez de l'environnement ne représente pas un véritable engagement. Les investisseurs et les parties prenantes demandent une clarification de ce qui est durable. Le problème est aggravé par l'absence

de définitions claires et acceptées de l'investissement durable.

Ainsi, en plus de donner une orientation forte sur le financement de l'économie, la réglementation encourage la divulgation, la transparence et la certification des produits durables. Les entreprises financières et non financières ont été encouragées à divulguer des informations non financières. Mais comme il y avait encore trop d'ambiguïté sur ce qu'est un investissement durable, la taxonomie européenne a fait un pas de plus et fournit une classification de ce qui constitue une activité durable, devenant ainsi un guide solide pour les décisions des investisseurs.

L'investissement durable est-il rentable ?

La question la plus importante est de savoir si l'investissement durable est rentable. Peut-on faire du bien en faisant du bien ? Comme dans d'autres domaines, la réponse n'est pas un oui ou un non sans équivoque. Il existe des investissements durables rentables et non rentables. Comme tout autre investissement, les investissements durables comportent des risques. Il existe néanmoins un consensus sur le fait que la reconnaissance et l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance peuvent améliorer les rendements et réduire les risques, non seulement en raison de la matérialité croissante des risques non financiers, mais aussi parce qu'ils peuvent offrir des rendements intéressants. L'économie verte est en marche, et de nouvelles opportunités d'investissement apparaissent.

L'objectif : Façonner la finance

En recentrant l'attention de la finance sur les fondamentaux, l'allocation efficace du capital est primordiale. Cette fois, l'accent doit être mis sur la création de valeur pour toutes les parties prenantes et pas seulement pour les actionnaires. La nouvelle approche de la finance prend en compte l'impact de l'investissement sur la société, en particulier la création de valeur pour toutes les parties prenantes afin de créer une économie résiliente et inclusive. L'efficacité et la résilience du système financier sont une source d'externalités positives pour la société.

La Chaire ESSEC « Shaping the future of finance » (façonner l'avenir de la finance)

La chaire « Shaping the future of finance », récemment lancée, vise à attirer des étudiants talentueux et à les former en tant que futurs leaders responsables pour gérer les défis liés aux revenus. Les partenaires de la chaire sont des institutions financières qui s'engagent fortement et font preuve d'un leadership fort en matière de finance durable. Ils ne considèrent pas l'investissement durable comme une tendance, mais plutôt comme une partie intrinsèque de leur mode de fonctionnement. Le premier partenaire est AXA IM Alts, un leader mondial de la gestion d'actifs.

La Chaire a pour objectif de fonctionner comme un groupe de réflexion pour sensibiliser à l'importance de la durabilité dans la finance, pour identifier les meilleures pratiques dans l'industrie financière afin de diffuser des changements positifs et pour promouvoir une vision à long terme de la création de valeur. ■



© Gettyimages - Pngtree

L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES EN FINANCE



François Longin est professeur de finance à l'ESSEC Business School. Il poursuit une carrière dans la sphère financière en endossant plusieurs casquettes, celle de chercheur, de consultant et de coach. Il est conseiller auprès d'entreprises et institutions financières. Ses travaux de recherche portent sur les événements extrêmes en finance et leur application aux institutions financières.



Estefanía Santacreu-Vasut a obtenu un PhD en Économie de UC Berkeley. Elle est professeure associée d'économie à l'ESSEC Business School et au centre de recherche THEMA (CNRS). Ses travaux de recherche étudient le genre et le rôle des institutions et ont été publiés dans le *Journal of Development Economics*, *Review of Economics of the Household*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, entre autres. Elle est consultante pour l'OCDE, cofondatrice du projet *Gender&Finance* et co-autrice, avec Tom Gamble, du livre *"The nature of goods and the goods of nature: why anti-globalization is not the answer"*.

La lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes doit se faire sur tous les fronts, y compris celui de la finance. Les inégalités de genre restent courantes dans le secteur de la finance : un rapport de la Commission européenne de 2020 a noté qu'en 2018, les entreprises technologiques soutenues par du capital-risque et dont les fondateurs étaient exclusivement masculins ont reçu 93 % du capital, 5 % allant à des équipes mixtes et 2 % à des équipes exclusivement féminines (1). Si les femmes sont employées dans le secteur de la finance, elles sont sous-représentées aux postes de direction, une étude Oliver Wyman de 2020 portant sur 460 entreprises dans 37 pays indiquant que les femmes représentent 20 % des comités exécutifs et 23 % des conseils d'administration (2). Pour mieux comprendre la nature genrée de la finance, les professeurs François Longin et Estefanía Santacreu-Vasut ont mis en place le projet *Gender and Finance*, visant à partager des informations sur le genre dans la finance.

Le conte de deux PDG

L'un de leurs travaux de recherche a porté sur la réaction des marchés boursiers à



la nomination de femmes PDG (3,4). Les marchés boursiers ont tendance à mal réagir aux nominations de femmes PDG, et les professeurs Longin et Santacreu-Vasut ont cherché à mieux comprendre ce phénomène. Ils ont utilisé une expérience en laboratoire dans laquelle les participants (étudiants en école de commerce) ont utilisé SimTrade, une plateforme de simulation de trading développée par le professeur Longin, et ont comparé la réaction des participants masculins et féminins à la nomination d'un PDG masculin ou féminin, c'est-à-dire s'ils ont acheté ou vendu des actions. Leur approche expérimentale a été conçue pour « désensibiliser » la finance : étant donné qu'elle a été menée dans un environnement contrôlé, les chercheurs ont pu identifier les traders (et leur sexe), et contrôler les informations contextuelles telles que ce qu'ils savaient de l'entreprise et le moment où ils ont appris la nomination du PDG.

L'analyse des données a révélé que lorsqu'une femme était nommée PDG, les participantes avaient tendance à acheter des actions, tandis que les hommes avaient tendance à en vendre. L'inverse s'est produit après la nomination d'un PDG masculin : les femmes ont vendu des actions et les hommes les ont

achetées. Les chercheurs ont également calculé le seuil critique requis pour une réaction « neutre » du marché : pour une réaction neutre après la nomination d'une femme PDG, un seuil critique de 82 % de femmes est requis, alors que pour une réaction neutre après la nomination d'un homme PDG, le seuil critique tombe à 43 % de femmes, ce qui montre que le biais de genre du marché est plus important pour les femmes PDG. Cela montre clairement que les femmes et les hommes réagissent différemment à la nomination de femmes PDG.

Ces résultats mettent en évidence l'impact de la composition par sexe du marché : le marché financier étant encore dominé par les hommes, l'action d'une entreprise pourrait souffrir de la nomination d'une femme PDG. Ils montrent également que cela pourrait devenir une prophétie autoréalisatrice : si les courtiers en bourse s'attendent à ce que les prix des actions se comportent d'une certaine manière après la nomination d'un PDG, ils pourraient décider d'acheter ou de vendre en conséquence. Cela pourrait perpétuer les stéréotypes de genre et l'inégalité de genre. En sensibilisant à ce phénomène, notamment dans le cadre de l'enseignement du management, il est

possible de combattre les stéréotypes et d'apporter des changements positifs.

Le langage de la microfinance

La professeure Santacreu-Vasut a continué à faire la lumière sur le genre dans la finance dans un article de 2020 examinant l'industrie mondiale de la microfinance (5), coécrit avec Israel Drori (Département des études d'organisation, Vrije Universiteit Amsterdam), Ronny Manos (École de commerce, Collège des études académiques de gestion, Israël), et Amir Shoham (Fox School of Business, Temple University). Dans leur récente étude, ils ont examiné comment le secteur mondial de la microfinance a déterminé sa stratégie de ciblage dans des cultures aux valeurs de genre différentes, en utilisant les distinctions grammaticales homme/femme comme indicateur. La microfinance est une stratégie innovante de lutte contre les inégalités : elle consiste à fournir des services financiers, tels que des prêts, à des personnes qui ne sont pas en mesure d'accéder aux services bancaires traditionnels. L'accent est mis sur l'autonomisation des femmes, l'idée étant d'encourager l'esprit d'entreprise



et donc l'autonomie et l'amélioration de la situation financière. Il s'ensuit que les institutions de microfinance vont développer leurs stratégies de ciblage en conséquence afin de s'adapter au contexte culturel local et d'optimiser leur bénéfice social.

Pour explorer cette question, les chercheurs ont examiné des données provenant de trois sources : des données sur la langue et l'indice de genre classant le gendermarking (6), des données sur les institutions de microfinance et des données sur les pays dans lesquels les institutions de microfinance opèrent. Au total, l'échantillon comprenait plus de 2200 institutions de microfinance représentant 101 pays sur une période de 15 ans, de 2003 à 2017.

Les chercheurs ont constaté que les valeurs culturelles influencent effectivement la stratégie de ciblage adoptée par les institutions de

microfinance, en ce sens qu'elles ont tendance à cibler les femmes dans les endroits où elles sont particulièrement susceptibles d'être exclues des services financiers traditionnels, et moins à cibler les femmes dans les régions où la discrimination est moindre. Ils ont noté que les langues avec un degré élevé de marquage de genre, c'est-à-dire dans lesquelles les locuteurs doivent plus fréquemment faire des distinctions entre hommes et femmes, sont associées à des degrés plus élevés de discrimination de genre : cette méthode de mesure des valeurs culturelles offre un moyen méthodologiquement solide pour mesurer la culture. Ces résultats montrent que les institutions de microfinance s'adaptent pour mieux servir leur mission d'autonomisation des femmes, et concentrent leurs efforts sur les contextes où les femmes sont particulièrement discriminées et incapables d'accéder aux services bancaires traditionnels.

La connaissance, c'est le pouvoir

Pour combattre l'inégalité de genre, nous devons comprendre comment elle se manifeste dans différents contextes. Avec leur projet sur le genre et la finance, le professeur Longin et la professeure Santacreu-Vasut cherchent à comprendre l'interaction entre le genre et la finance afin d'identifier et de démystifier les stéréotypes et de sensibiliser les dirigeants de demain. Grâce à la recherche sur la microfinance menée par la professeure Santacreu-Vasut et ses collègues, nous comprenons également comment le contexte culturel influe sur la manière dont la vulgarisation financière se déroule dans le monde réel. La recherche sur le genre et la finance, comme les études discutées ici, fournit des indications en faveur de la lutte pour l'égalité. ■

Références

1. Skonieczna, A., & Castellano, L. (2020). *Gender Smart Financing Investing In and With Women: Opportunities for Europe* (No. 129). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp129_en.pdf
2. Jessica Clempner, Michelle Daisley, and Astrid Jaekel, *Women in Financial Services 2020: A Panoramic Approach* (Oliver Wyman, 2019)
3. Longin, F., & Santacreu-Vasut, E. Stock Market Reaction to Female CEO Nominations: Is the Market Gendered? Accessed at: <https://pdfs.semanticscholar.org/f99c/2e04f7e1b90cc74b3ac43f9083234ded3446.pdf>
4. Longin, F., & Santacreu-Vasut, E. (2019). Is Gender in the Pocket of Investors? Identifying Gender Homophily Towards CEOs in a Lab Experiment. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3370078> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3370078>
5. Drori, I., Manos, R., Santacreu-Vasut, E., & Shoham, A. (2020). How does the global microfinance industry determine its targeting strategy across cultures with differing gender values? *Journal of World Business*, 55(5), 100985.
6. Santacreu-Vasut, E., Shoham, A., & Gay, V. (2013). Do female/male distinctions in language matter? Evidence from gender political quotas. *Applied Economics Letters*, 20(5), 495-498.

LES FEMMES DANS L'ENTREPRISE: ÉTAT DES LIEUX EN FRANCE ET EN EUROPE



Viviane de Beaufort est professeure titulaire en droit européen à l'ESSEC et experte en public policies et lobbying, porte-parole reconnue sur le Women Empowerment. Elle est l'auteure de nombreux livres et articles sur le système institutionnel et le lobbying, en droit des affaires et gouvernance d'entreprise. Viviane anime le Centre Européen de Droit et d'Économie (CEDE- Ceressec). Elle est responsable des programmes exécutifs de l'ESSEC dédiés à l'émancipation des femmes dont le Women Be Board Ready et référente égalité Femme/homme pour l'école.

Cet article a été rédigé en collaboration avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge.

L'égalité entre les femmes et les hommes est une valeur fondamentale de la France. Elle est même évoquée dans la devise nationale, « Liberté, Égalité, Fraternité ». C'est également l'un des 17 objectifs de développement définis par les Nations Unies. Si des progrès ont été réalisés ces dernières années, l'égalité réelle est encore loin d'être atteinte, et des efforts doivent être faits dans tous les domaines. En France, des lois récentes ont permis de faire évoluer la situation : Viviane de Beaufort analyse l'effet de celles-ci, leurs mises à jour récentes et les initiatives de l'Union européenne, ainsi que les prochaines étapes sur la voie de l'égalité économique.

Le coût de l'inégalité

Nombre d'études d'abord plutôt d'origine US mais plus récemment menées en Europe et en France établissent une corrélation entre mixité des organisations et innovation, productivité mais également des effets sur le développement de la RSE et la bonne réputation de l'entreprise (cf. 1, 2, 3). Les employés indiquent également qu'ils ont une meilleure qualité de vie au travail selon une étude menée auprès des

entreprises du Fortune 500 (4). Quant à la création de valeur stricto sensu, Michel Ferrary avec l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises qui étudie régulièrement ces questions. Il a notamment observé que sur une période de dix ans (2009-2019), les 15 entreprises du CAC 40 ayant la plus forte proportion de femmes affichent une croissance de 240 %, contre 43 % en moyenne (5). En d'autres termes, plus il y a de femmes dans les instances de direction, plus il y a de valeur notamment boursière.

La situation en 2021

En France, la loi Copé-Zimmermann a imposé des quotas pour favoriser une représentation équilibrée des femmes dans les conseils d'administration des entreprises depuis janvier 2020 dès le nombre de 250 salariés dépassé. Si la mise en place de quotas a suscité quelques frictions de sourcils, la loi a atteint son objectif au moins sur les grandes entreprises. La question des quotas suscite encore un certain malaise, certains invoquant les valeurs d'Égalité de la République et la méritocratie pour s'y opposer. Il n'est plus question de se demander si les quotas constituent une juste solution ou pas : il s'agit de trouver



une solution qui fonctionne et les quotas ont prouvé qu'ils étaient efficaces. En France, les femmes représentent 46 % des conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises cotées, faisant de la France un leader en Europe. Mais si cette loi a fonctionné pour les grandes entreprises et surtout les cotées, la situation ne semble pas être la même sur le périmètre des plus petites : une étude de KPMG de 2019, présentée aux Assises de la parité à Paris (6), établit qu'en moyenne 25 % des conseils d'administration seulement. Cependant, ces chiffres sont à prendre avec précaution car hors périmètre de la cote, les données ne sont pas renseignées. C'est une des incomplétudes de la loi et enrichir l'index Penicaud de cette donnée pourrait être une voie pour créer de la transparence.

La loi Copé/Zimmermann n'a pas eu l'effet de déploiement attendu sur les instances de direction. Il y a seulement une femme dirigeante d'une entreprise CAC40 (Catherine MacGregor d'Engie), et les femmes sont en proportion nettement insuffisante dans les instances de direction. Pour reprendre les mots qui ont fait mouche d'Elisabeth Moreno, ministre de l'égalité entre les femmes et les hommes : "Le CAC40 est

toujours un club de mecs en costume gris !". (7) C'est hélas assez vrai aussi en deçà sur le SBF120. Alors que faire ? Citons à nouveau Elisabeth Moreno, Je suis favorable à une loi. Sans quotas, les choses n'évoluent pas. Donner aux femmes la possibilité de s'installer à la table des décisions stratégiques est une question de performance, de compétitivité et d'attraction des talents. À défaut, les inégalités vont se creuser alors que notre économie est à reconstruire. Fixer des quotas, ce n'est ni enlever une domination pour en mettre une autre, ni imposer des femmes qui n'en auraient pas les compétences. Je ne demande pas la charité. Il y a du talent et de la volonté dans notre pays, et il faut s'en servir. » (7). C'est un des enjeux de la proposition de loi Égalité Économique adoptée à l'Assemblée Nationale et en examen au Sénat.

Responsabilité de l'état

De fait, la proposition de loi portée par Marie-Pierre Rixain, députée et adoptée le 12 mai à l'Assemblée Nationale propose un pas de plus vers l'Égalité Économique. Elle comprend, outre une série de dispositions relatives aux familles monoparentales qui se trouvent

être à 70 % des femmes, et la mise en place de mesures liées à un accès amélioré aux financements octroyés par les fonds de la BPI pour les projets portés par des entrepreneurs, un reporting à mettre en place l'égalité femmes/hommes dans les postes de direction avec un quota de 30 % porté à 40 % ultérieurement. Certains reprochent au texte un manque d'ambition du fait du périmètre concerné : les entreprises de plus de 1000 salariés et de l'amplitude des délais (2028 puis 2030), tandis que d'autres y voient une mesure inacceptable et inapplicable. Les détails comme souvent en France seront réglés par décrets, or le diable est dans les détails dit-on souvent :) Quoiqu'on pense du texte, prenons le comme le résultat d'un compromis et un possible levier légal de changement susceptible de créer l'effet d'entraînement souhaité car s'attaquer à la citadelle de la direction requiert de tout évidence que les entreprises ne l'ayant pas fait ou insuffisamment reprennent de A à Z leur politique RH en matière d'égalité femme/homme. À noter qu'un article 5 porte sur les actions des Grandes Écoles en matière de mixité. Quel rapport ? Un rapport étroit : car si les entreprises sont à même de recruter davantage de jeunes filles sur les filières dites masculines et que



les stéréotypes sont sinon déconstruits au moins conscientisés s'installe une spirale vertueuse ces étudiantes et leurs comparses du sexe opposé ; or ce sont eux les futurs managers. Si le travail est mené avant, la politique de l'entreprise s'en trouve facilitée.

Évoquons à présent le niveau européen, puisque la Commission européenne a lancé une stratégie pour l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025, qui énumère des objectifs politiques et des actions concrètes. Parmi les principaux objectifs figurent la lutte contre la violence sexiste, les stéréotypes et la réduction de l'écart salarial entre les sexes. Cette stratégie prévoit également d'inclure les femmes dans la réponse politique à la pandémie et de prendre en compte les besoins des femmes dans cette réponse. Il s'agit à la fois de préserver les acquis des décennies passées, qui d'après tous les rapports officiels dont celui du CESE en France ont marqué le pas, voire recule considérablement, mais aussi de créer un monde plus équitable pour les hommes et les femmes. Pour la présidente Ursula Von der Leyen, « les femmes doivent être au centre de la reprise ».

Il est à souligner qu'une fois de plus, la réalisation de ces objectifs risque de se heurter à l'absence de données au moins hors périmètre de la côte, pour établir les constats puis suivre les progrès. D'où, à l'échelle de l'Union européenne, l'idée d'établir un reporting obligatoire sur les salaires inspiré de l'index Penicaud français. Alors que l'AFECA, Terra Nova, le HCE proposent d'enrichir l'index Penicaud avec un rapport de situation sur la mixité des postes de direction, il ne semble pas absurde de proposer à la

Commission européenne d'étendre de la même manière son futur index égalité des salaires dont la proposition est en cours d'examen.

La réaction des entreprises

De plus en plus conscientes de la nécessité d'agir, les entreprises, même si leurs motivations peuvent varier ont déjà pris des mesures en faveur de l'égalité femme/homme : Sodexo exemplaire en la matière de longue date et plus largement d'ailleurs sur sa politique diversité au sens large, a annoncé qu'elle s'engageait à faire en sorte que 40 % de ses cadres supérieurs soient des femmes d'ici 2025, et a lancé un groupe appelé « SoTogether » qui soutient l'égalité à tous les niveaux de l'entreprise. D'autres grandes entreprises comme L'Oréal, Engie, et BNPP ont fait et font des progrès significatifs ces derniers temps. On peut aussi interroger l'effet induit de nouvelles politiques des fonds qui scrutent la mixité des équipes des ETI et des startups. On aurait souhaité que cette progression relève de démarches proactives. En encourageant ces progrès avec une politique d'égalité conditionnalité proposée par le HCE que Viviane de Beaufort soutient, l'Etat et l'Union européenne pourraient faire considérablement avancer les choses. L'incitation plutôt que la sanction !

Les prochaines étapes

La France a fait des progrès significatifs en matière d'égalité des sexes ces dernières années, mais il reste encore du travail. Et, hélas, l'égalité des sexes a pris un coup

avec la pandémie COVID-19 : Antonio Guterres, secrétaire général des Nations unies (8), avertit que les progrès réalisés au cours des dernières décennies risquent d'être réduits à néant par les effets de cette crise. Les décideurs politiques doivent adopter des politiques publiques de relance intégrant délibérément la dimension de genre et une perspective intersectionnelle dans les plans de relance comme cela peut et doit l'être fait concernant l'écologie et le numérique.

Viviane de Beaufort et Martin Richer, de Terra Nova (9), ont élaboré plusieurs suggestions transmises aux décideurs pour soutenir et encourager l'égalité des sexes dans les entreprises :

En ce qui concerne les politiques publiques :

- Limiter la durée des mandats dans les conseils et le nombre de mandats qu'une personne peut détenir en même temps, afin de permettre un renouvellement ;
- Faire preuve de souplesse, pas de laxisme, quant à la mise en œuvre des quotas, être apte à réaliser des ajustements, surtout si l'on considère la pléthore de défis auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées : COVID-19, changement climatique, RSE ;
- Accorder aux entreprises une souplesse dans la définition de leur organe de direction et la qualification des postes de direction ;
- Si sanction il y a car il faut être crédible, la punition de non-conformité n'est pas le but ultime, à cet égard créer des incitations pour les moins vaillants en matière d'égalité F/H ou ceux qui ont objectivement des difficultés (taille de l'entreprise et secteur concerné)

paraît plus intéressant. Est évoqué ici l'égalité conditionnalité qui consiste à accorder des avantages ou privilégier pour les marchés publics et l'octroi de subventions les entreprises exemplaires.

En ce qui concerne les politiques d'entreprise :

- Faire un état des lieux en utilisant comme opportunité l'index Penicaud qui permet de renseigner donc de conscientiser ;
- Se fixer des objectifs clairs de mixité avec un timing et régulièrement partager les résultats : les avancées comme les freins ;
- Recruter plus de femmes dans les filières ou métiers dits masculins en adoptant une politique proactive dans les écoles et universités et une politique "women's friendly" sincère et objectivée (articulation des temps de vie, travail à distance, horaires tardifs limites, etc*) ;
- Faciliter l'accès aux femmes des programmes Executive de management comme les MBA et EMBA afin de rattrapage de carrière (notamment après une période de maternité) ;
- Développer des possibilités de mentorat en interne et des programmes courts sur les soft skills pour lutter contre des postures de minoritaire* ;
- Encourager la participation aux réseaux professionnels féminins ou mixtes, internes ou externes car les femmes négligent encore ces leviers de carrière, (faute de temps) ;
- Veiller dans les critères de promotion à contrer les biais de genre ; demander aux managers de pousser des femmes à candidater...

**les mesures cochées sont de bons leviers aussi pour aider à plus de diversité d'origine sociale, culturelle, d'âge, etc ;*

Gender equality has come a long way, but now we must all be more ambitious. It is with inclusive, diverse leadership that we can best face the complex challenges our world faces as we emerge from the COVID-19 crisis and continue to battle the climate crisis.

L'égalité des sexes est un long chemin et caillouteux qui exige de l'ambition mais surtout de la ténacité et un engagement car changer n'est pas facile.

La question de la mixité ouvre systématiquement sur celle plus large de la diversité qui fait défaut en France, où les élites dirigeantes sont très largement issues des mêmes espaces. Seul, un leadership plus inclusif et diversifié permettra de relever les terribles défis auxquels notre monde est confronté car il permet de penser autrement (think out of the box), il requiert de voir, écouter l'AUTRE et l'accepter dans son ALTÉRITÉ plutôt que de le faire entrer dans notre modèle. La pandémie COVID-19 n'est pas une crise mais un bouleversement du système qui s'est brutalement accéléré. Une relance ne peut se faire

qu'en intégrant la RSE au cœur de toute stratégie publique et d'entreprise. ■

Pour en savoir plus

Loi quota Zimmermann-Copé ? L'heure du bilan Viviane de Beaufort, Journal Spécial des Sociétés 27/08/2018

Les Femmes en 2049, Viviane de Beaufort, interview de Dominique Nora, Nouvel Observateur, 13 avril 2021

AFTER loi Copé/Zimmermann au-delà d'une Féminisation des Boards, l'impératif d'un modèle global égalitaire, Viviane de Beaufort, Journal Spécial des Sociétés - 10 mars 2021 - N°19

Références

1. Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. Journal of Business Ethics, 113(2), 185-197.
2. Zhang, L. (2020). An institutional approach to gender diversity and firm performance. Organization Science, 31(2), 439-457.
3. Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. Journal of Business Ethics, 97(2), 207-221.
4. Richard A. Bernardi, Susan M. Bosco, and Katie M. Vassill (2006) "Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's "100 Best Companies to Work For" List?", Business & Society, Vol 45, Issue 2, pp. 235 - 248
5. Michel Ferrary. Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, 2019.
6. La féminisation des instances de direction des entreprises passe par une évolution du cadre réglementaire. KPMG. <https://home.kpmg/fr/fr/home/media/press-releases/2019/06/etude-femmes-gouvernance-feminisation-entreprises-evolution-reglementation.html>
7. « Elisabeth Moreno : Les préjugés ont la vie dure », Le Figaro, 26 janvier 2021
8. The impact of COVID-19 on women. (2020). United Nations entity for gender equality and the empowerment of women (UN Women). United Nations Secretariat. Available <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-the-impact-of-COVID-19-on-women-en.pdf>.
9. Pour un quota de femmes dans les instances de direction des entreprises, rapport Terra Nova, Viviane de Beaufort et Martin Richer, 8 mars 2021

CE QUE VEULENT LES FEMMES (POUR LEURS ESPACES DE TRAVAIL)



Ingrid Nappi est professeure d'économie immobilière et de management immobilier à l'ESSEC. Elle est titulaire de la chaire Immobilier et Développement durable et de la chaire Workplace Management. Ses recherches portent sur les marchés immobiliers et la gestion de l'immobilier et des espaces de travail dans l'entreprise ; elle a publié dans plusieurs revues dont *Real Estate Economics*, *Urban Studies* et *Journal of Corporate Real Estate Research*. Ses derniers ouvrages sont « *L'immobilier d'entreprise, analyse économique des marchés et Révolutions de bureaux* ».

Cet article a été rédigé en collaboration avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge.

Le monde commence à sortir prudemment de la crise du COVID-19, alors que les vaccins sont de plus en plus disponibles et que les confinements se lèvent peu à peu. Des millions de personnes dans le monde ont commencé à travailler à domicile en raison de la crise du COVID-19, et certains d'entre eux envisagent à présent de retourner au bureau dans un avenir pas si lointain. Comment les gens réagissent-ils à cette évolution ? À quoi ressemblera le bureau après la crise du COVID-19 ? La professeure Ingrid Nappi, titulaire de la Chaire Workplace Management, a étudié l'avenir des bureaux et ce à quoi ils pourraient ressembler après la crise COVID-19. Ses dernières recherches abordent la façon dont les préférences des employés varient selon leur genre et leur âge.

Qui a participé ?

À ce jour, trois études portant sur l'avenir du bureau après le confinement ont déjà été menées par la Chaire Workplace Management de l'Essec. Dans le cadre de ces études, Ingrid Nappi a interrogé des employés de bureau français pour savoir à quoi ressemblait leur espace de travail avant et pendant le confinement, et quelles étaient leurs attentes pour

le présent et l'avenir. La troisième édition de cette étude interroge cette question notamment sous l'angle du genre, afin de savoir si les hommes et les femmes réagissent différemment au travail en situation de confinement. L'expérience des hommes s'avère en effet généralement plus positive que celle des femmes.

Plus de 1800 personnes ont participé à la troisième et dernière édition de l'enquête "Mon bureau post-confinement" entre le 21 et le 30 avril 2021. Parmi elles, une légère majorité de femmes (58 %) et une moyenne d'âge de 39 ans. Leur distribution géographique se répartit de la façon suivante : 25 % de Parisiens, 32 % de Franciliens et 43 % de travailleurs résidant en régions. À l'image de la société, les hommes y occupent davantage que les femmes des postes de direction ou de gestion.

Avant le premier confinement de mars 2020, la plupart des salariés déclarent avoir travaillé dans un espace avec un lieu de travail assigné (90 %), un plus petit nombre (6 %) sur le mode du bureau flexible (flexoffice) et 4 % selon d'autres modalités (coworking, travail à distance). Les femmes étaient davantage habituées au travail à distance (54 % des



femmes contre 45 % des hommes). Avec le pivot forcé vers le travail à distance en mars 2020, 55 % des hommes occupant un poste d'employé ont rapporté une expérience positive, contre 44 % des femmes occupant des rôles similaires. Les hommes ont notamment eu une expérience plus positive que les femmes - peut-être liée à la charge de travail accrue que celles-ci subissent plus fréquemment, avec les tâches ménagères et la garde des enfants.

Alors que les employeurs avaient auparavant tendance à se méfier des effets du travail à distance sur la productivité, les résultats révèlent que ces craintes sont sans fondement : 44 % des personnes interrogées ont le sentiment d'avoir été plus productives en travaillant à domicile.

L'avenir du bureau est-il genré ?

Cette période contrainte de travail à distance a amené de nombreuses personnes et employeurs à réfléchir à l'avenir des bureaux et des espaces de travail. Certains annoncent le déclin des espaces de bureau, alors que de nombreux salariés sont désireux d'y

revenir. La professeure Nappi a examiné les attentes des gens à l'égard du bureau aujourd'hui et pour l'avenir. Elle constate en effet que la crise du COVID-19 a contribué à façonner les attentes des travailleurs quant à leur retour au bureau : ils attendent de leurs espaces collectifs qu'ils soient adaptés au respect des règles d'hygiène et de sécurité, ainsi qu'à la distanciation physique.

Ingrid Nappi identifie également une différence de genre dans les différentes attentes envers le bureau. Les femmes préféreraient le travail à distance dans une plus large mesure que les hommes, tandis que les hommes seraient plus nombreux à indiquer leur préférence pour le bureau flexible. En outre, les femmes souhaiteraient passer une plus grande partie de leur semaine en télétravail que les hommes, qui eux se tourneraient plus volontiers vers d'autre lieu que le bureau (tiers lieux, espaces de coworking).

Cela a-t-il eu une incidence sur la façon dont hommes et femmes perçoivent leur espace de travail ? Oui : les hommes ont eu tendance à considérer la fonction principale du bureau comme un espace de créativité, tandis que les femmes, comme un endroit facilitant l'interaction

sociale et la participation à la vie de l'organisation. En ce qui concerne le retour au bureau, là aussi, les différences sont statistiquement significatives : les hommes sont plus nombreux à manifester le souhait de retrouver leurs conditions de travail initiales.

Le statut professionnel a-t-il de l'importance ?

Ingrid Nappi et son équipe de recherche sont allés encore plus loin et ont voulu savoir si la position hiérarchique d'une femme influençait ses réponses, en comparant les femmes ayant un rôle de direction (34 % des salariées) à celles ayant un rôle de membre d'équipe ou d'employée (65 %). Avant les confinements, les femmes occupant des postes de direction travaillaient davantage à distance que celles occupant des postes de travail en équipe. Ce sont celles qui ont également eu le sentiment d'être les plus efficaces pendant le confinement et d'être les mieux à même d'organiser leur travail (par rapport aux femmes occupant des rôles non-managériaux). Bien qu'il n'y ait pas de réelle différence concernant leur désir de retourner au bureau, les manageuses ont déclaré

préférer les bureaux individuels ou le flexoffice, tandis que les collaboratrices et les employés ont déclaré préférer les bureaux fermés, partagés, et le travail à distance. Les femmes cadres sont également plus demandeuses de télétravail. Cela est certainement dû au fait que les salariés occupant des postes plus élevés ont d'une des tâches plus adaptables au travail à distance, et d'autre part de meilleures conditions de travail à domicile que leurs collaboratrices junior : plus d'espace de vie et un espace de travail dédié.

Génération bureau

Les résultats varient également en fonction du groupe d'âge. Les générations les plus âgées (la génération X et les baby-boomers) ont rapporté l'expérience la plus positive en matière de travail à distance pendant les confinements, alors que les générations Y et Z ont eu plus de difficultés à s'y adapter. La génération la plus jeune, la génération Z, a également déclaré avoir eu le plus de mal à organiser son travail pendant la crise, 32 % d'entre eux ayant déclaré avoir eu des difficultés, contre seulement 8 % des baby-boomers. Les employés de la génération Z indiquent par ailleurs qu'ils préféreraient

revenir au bureau en personne et y passer une plus grande partie de leur temps de travail, davantage que leurs aînés. Cela peut surprendre si l'on considère la génération Z comme des natifs du numérique, à première vue parfaitement adaptés au travail à distance. En réalité c'est la capacité de développer leurs opportunités et leur réseau professionnel qui leur a le plus manqué loin des bureaux, et qu'ils souhaiteraient retrouver à présent. Il faut également tenir compte des conditions de vie et de télétravail des plus jeunes, souvent contraints de se contenter de petits espaces ou du domicile parental, ce qui a pu constituer un obstacle à leur efficacité.



Les implications pour l'avenir du bureau

Sans aller jusqu'à enterrer le bureau, il faut reconnaître que ceux qui ne souhaitent pas y retourner sont nombreux. Les hommes et les femmes font état de préférences et de raisons différentes pour leur espace de travail après la crise : les femmes considèrent les bureaux comme un espace permettant de favoriser les liens sociaux, alors que les hommes y voient une source de créativité. Les générations et les catégories professionnelles s'opposent également sur les atouts du travail en bureau : les travailleurs les plus jeunes

et ceux qui n'occupent pas de postes de direction sont plus désireux de reprendre le travail en personne et de travailler davantage en présentiel. La multiplicité de ces raisons et de ces envies professionnelles nous indique qu'il n'existe pas de bureau idéal ni d'option unique. En revanche, ce qui met tout le monde d'accord, ce sont les vertus sociales du bureau, la convivialité et l'échange que l'on y trouve.

Cela suggère que les employeurs devraient tenir compte de la variation des besoins et des données démographiques de leurs employés lorsqu'ils planifieront les étapes du retour

au bureau. Les employeurs pourraient envisager d'offrir différentes options aux employés, comme un modèle hybride, différents modes d'espace de bureau et des horaires de travail flexibles. Le bureau n'est pas mort, mais il doit être réinventé. ■

Pour en savoir plus sur cette étude et d'autres menées par la Chaire Workplace Management, consultez leur site web.

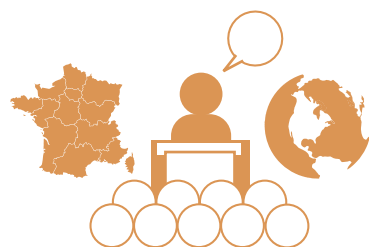
LA RECHERCHE DEPUIS 2015



557
PUBLICATIONS
ET LIVRES



59
BOURSES
DE RECHERCHE



816
ARTICLES PRÉSENTÉS
À DES CONFÉRENCES SCIENTIFIQUES
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONALE



■ ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

■ ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

■ ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapour 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

■ ESSEC Africa

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra
Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

■ Relations presse

Vitaline GOMES
Tél. +33 (0)1 34 43 30 29

■ Rédactrice-en-chef

Julia SMITH
Tél. + 33 (0)1 34 43 98 25