



KARISTEM
CORPORATE CONSULTING

&

la
deuxième
maison

Innovation Sociétale



Etude 2011 – Pourquoi investir dans le Développement Durable ?

La mesure du ROI du DD

Paris, 21 juin 2011

Agenda de la restitution

- ➔ **17h30 – 18h00** **Accueil et introduction**
- 18h00 – 18h45** **Restitution de l'étude**
Karistem – La Deuxième maison
- 18h45 – 19h00** **Questions – Réponses**
- 19h00 – 19h15** **La comptabilité universelle**
Témoignage de Jacques de St Front
- 19h15 – 19h30** **Questions – Réponses**
- 19h30** **Cocktail**

Agenda de la restitution

17h30 – 18h00

Accueil et introduction

➔ **18h00 – 18h45**

Restitution de l'étude

Karistem – La Deuxième maison

18h45 – 19h00

Questions – Réponses

19h00 – 19h15

La comptabilité universelle

Témoignage de Jacques de St Front

19h15 – 19h30

Questions – Réponses


19h30

Cocktail

Cette étude s'intéresse aux évaluations *ex post* des investissements DD

Reporting extra financier (logique de conformité)

Evaluation (ex ante) du projet d'investissement sur la base des résultats financiers et extra-financiers prévisionnels



Evaluation (ex post) de l'investissement sur la base des résultats financiers et extra-financiers réels

Référentiels de mesure extra-financière existants ou en construction

GRI, ISO 26 000, Principes directeurs de l'OCDE

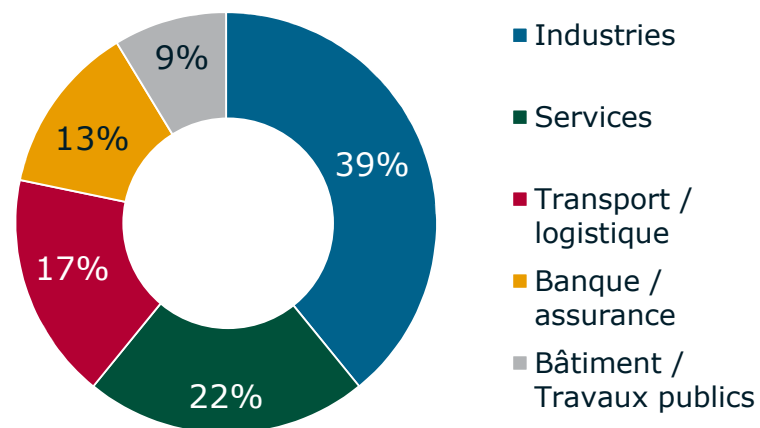
Référentiels de labellisation de l'ISR

...

Nous avons mené une série d'entretiens qualitatifs d'environ 90 minutes auprès de responsables DD de 23 grandes entreprises

ACCOR	Benoit HERRMANN
AEROPORT DE PARIS	Didier HAMON
ALSTOM	Dominique JAOLU
ARJOWIGGINS	Jonathan MITCHELL
BOUYGUES	Fabrice BONNIFET
BPCE	Arnaud BERGER
CLUB MED	Agnès WEIL
CREDIT COOPERATIF	Christophe VERNIER
DANONE	Jean Christophe LAUGEE
EIFFAGE	Valérie DAVID
ESSILOR	Claude DARNAULT
GEODIS	Geneviève BEDIN
HSBC	Marine de BAZELAIRE
LA POSTE	Laure MANDARON
LA POSTE	Fannie DERENCHY
L'OREAL	Francis QUINN
LYONNAISE DES EAUX	Hélène VALADE
PSA	Patrice-Henry DUCHENE
RHODIA	Isabelle CORNU
SECHE	Daniel BAUMGARTEN
SFR	Catherine MOULIN
SFR	Antonella DESNEUX
SFR	Valérie PRAT
SNCF	Jean-Louis JOURDAN
TECHNIP	Philippe VILLAIN
VALLOUREC	Jean-Louis MERVEILLE

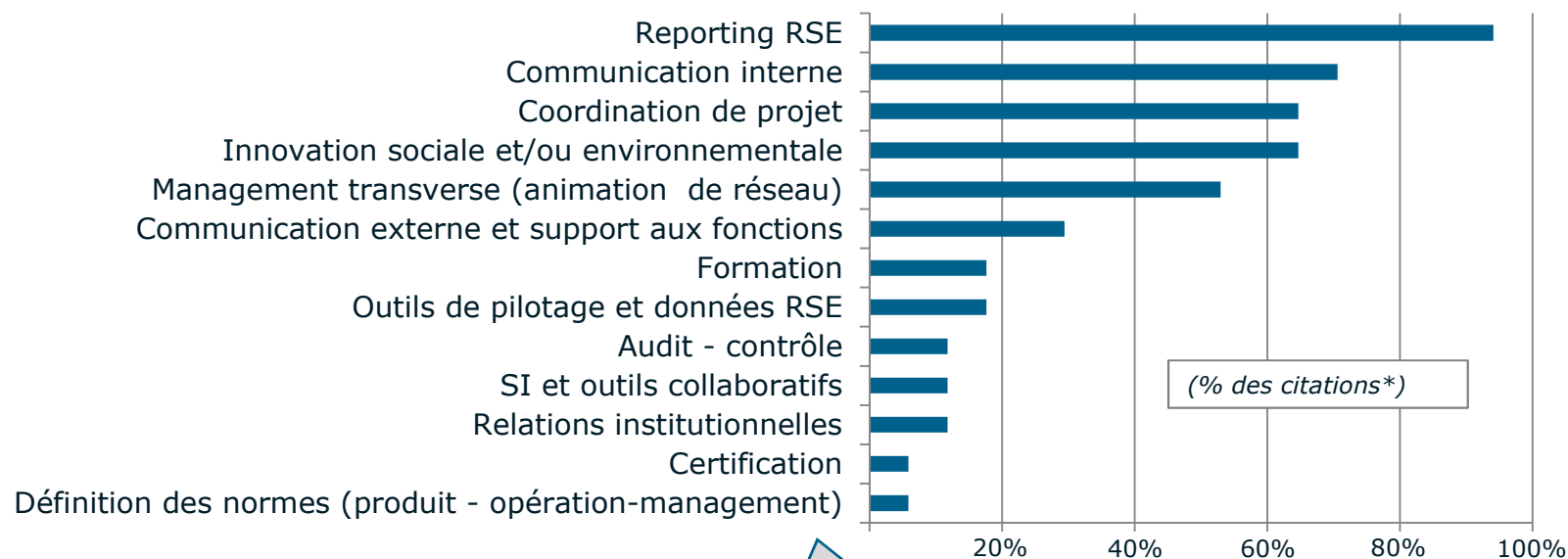
Des secteurs d'activités diversifiés



Merci à chacun pour son accueil, son temps et sa confiance

Le reporting RSE est le socle commun de toutes les directions DD qui partagent une même ambition : l'innovation

Quelles sont les activités de l'équipe en charge du Développement Durable ?



« Nous avons un rôle d'aiguillon.
Nous mettons des cailloux dans les
chaussures des autres »

« Il faut enraciner le
message en interne »

« La Direction DD est un catalyseur
d'idées et de projets au sein du
Groupe »

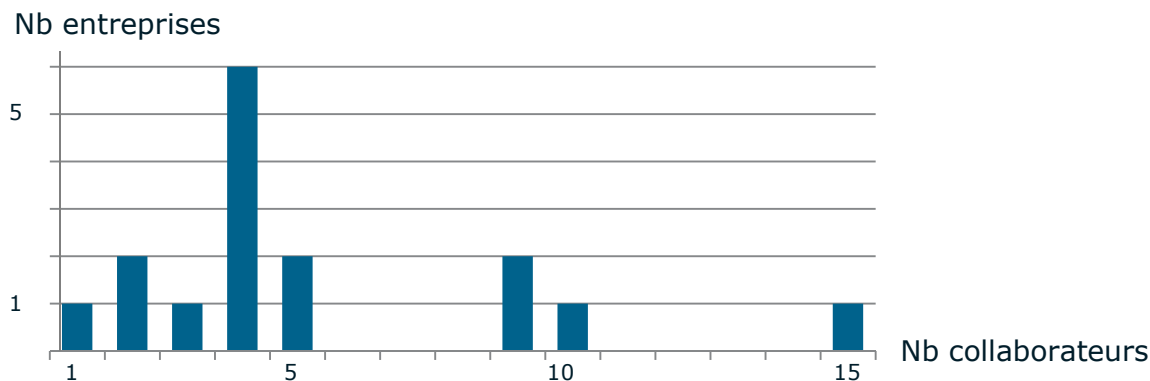
Les directions DD expérimentent et cherchent à transformer le « Business »

Les équipes des directions DD restent limitées mais la gouvernance se renforce

Une équipe restreinte ...

Quelle est la taille de votre équipe
(Nombre de reports hiérarchiques) ?*

« Je n'ai aucun
pouvoir sauf celui de
convaincre »



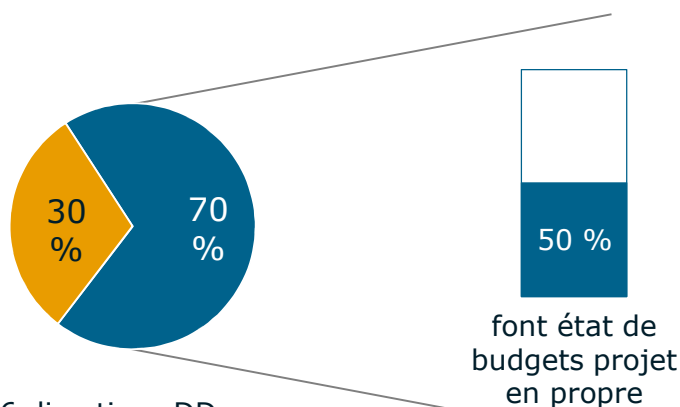
... qui s'appuie sur plusieurs instances

- **Comité DD** - Cohérence globale de la politique DD
- **Direction Générale** – Sélection des priorités, allocation des ressources et soutien des actions
- **Comités de Direction Métier** intégrant les Directeurs DD – Ancrage du DD dans la stratégie
- **Réseau de correspondants opérationnels** - Réalisation concrète

La politique DD repose sur le transfert de responsabilité vers les opérationnels, laissant à la direction DD un rôle de catalyseur et de soutien technique

Le financement des initiatives DD, les modes de définition et de répartition des budgets dédiés manquent de précision

Quelle est la taille approximative de votre budget annuel ?*



16 directions DD sur les 23 rencontrées ont répondu à la question

■ Réponse
■ Non réponse

« Le financement de nos actions repose sur la création de fonds dédiés : fonds de dotation, SICAV, fonds de compensation »

« Notre budget DD est compris dans celui de nos projets »

Il est souvent difficile d'isoler l'investissement Développement Durable des budgets projets de l'entreprise

Le champ d'action du DD est en constante évolution et suit la maturité RSE de l'entreprise

Les stratégies / politiques DD des entreprises connaissent une extension du périmètre RSE mais les parties prenantes extérieures restent encore peu intégrées à la Gouvernance

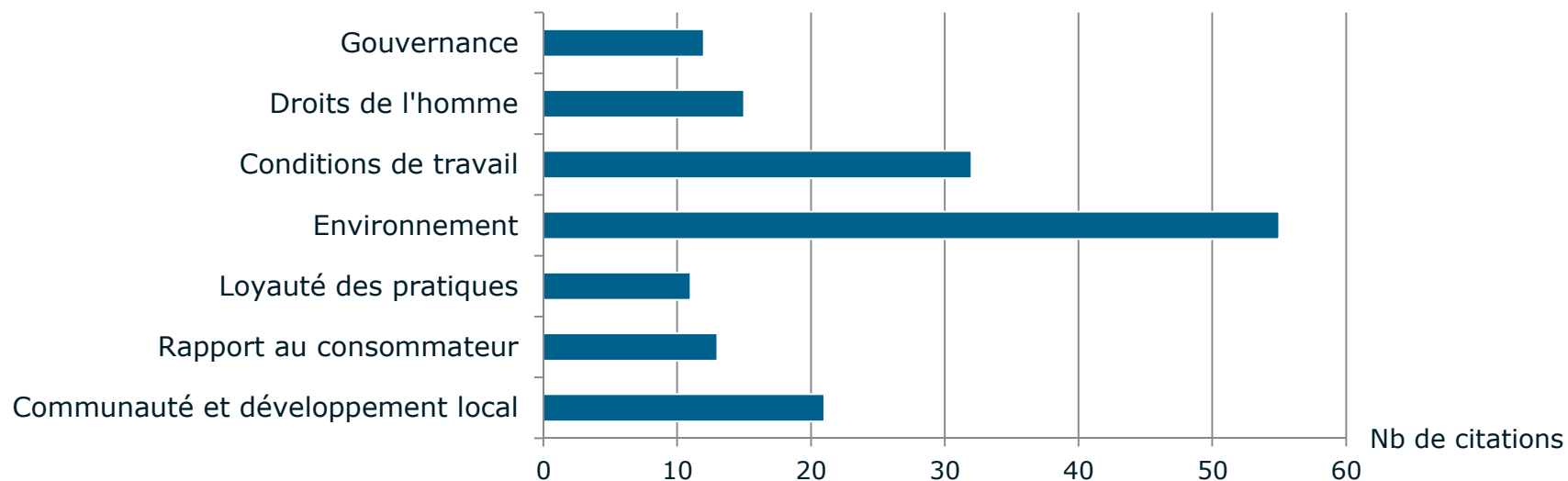
- **Les objectifs DD sont définis par le Comex / le comité DD et la direction DD**
- **Peu d'objectifs sont définis en concertation avec les parties prenantes**

La mesure du ROI du DD peut-elle se passer d'une concertation avec les parties prenantes ?

L'environnement est le premier enjeu de la fonction DD

Pouvez-vous lister les principales initiatives (programmes ou projets) qui illustrent la mise en œuvre concrète de la stratégie DD de votre Groupe et les classer selon la norme ISO 26 000 ?*

Questions centrales de la norme ISO 26 000



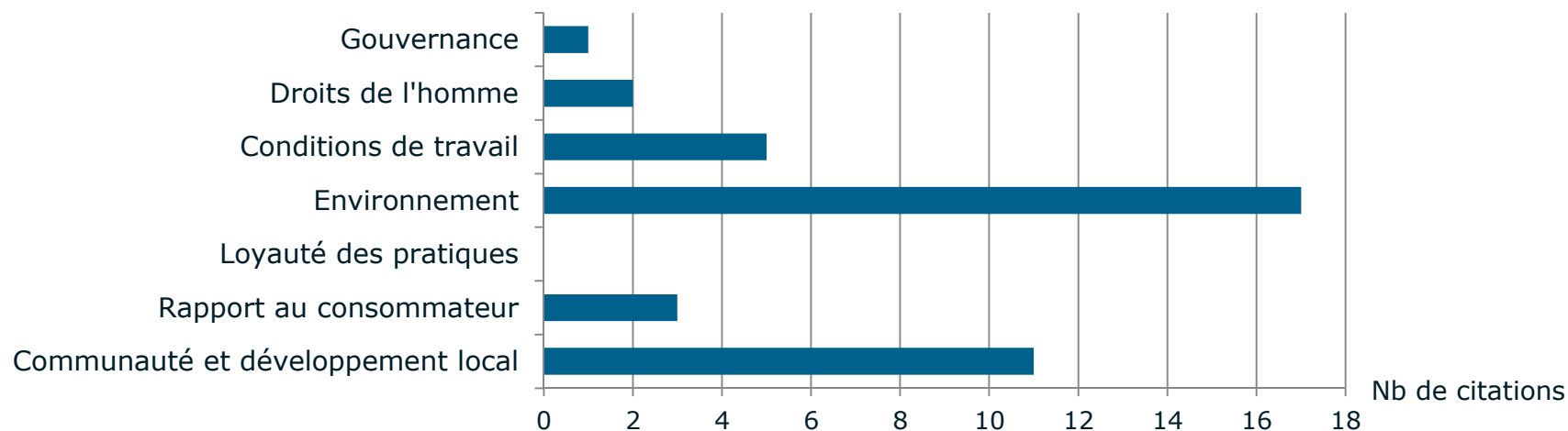
Les 117 initiatives présentées couvrent plusieurs questions de l'ISO 26 000, illustrant l'interdépendance des enjeux DD

L'environnement est cité comme le premier domaine en termes d'impact sur la valeur de l'entreprise

Pouvez-vous identifier l'initiative qui a le plus fort impact sur la valeur de l'entreprise et la classer selon la norme ISO 26 000 ?*

Répartition des 21 initiatives majeures retenues par nos interlocuteurs

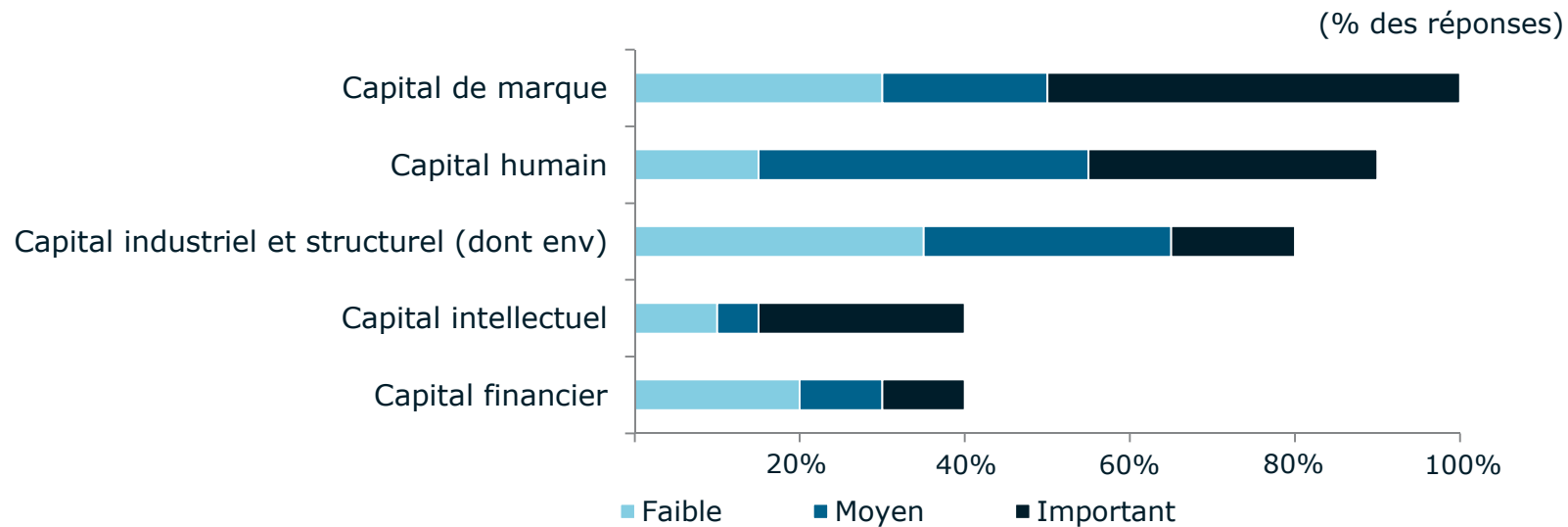
Questions centrales de la norme ISO 26 000



La mesure de la *valeur environnementale* et de la valeur créée pour la *communauté locale* représentent deux composantes clef de la mesure du ROI du DD

100 % des *initiatives majeures* ont un impact pressenti sur le capital de marque

Pouvez-vous évaluer les impacts de cette initiative majeure sur les actifs de l'entreprise ?*



« On revisite nos façons de faire en oubliant les a priori : impacts sur les processus et le capital intellectuel »

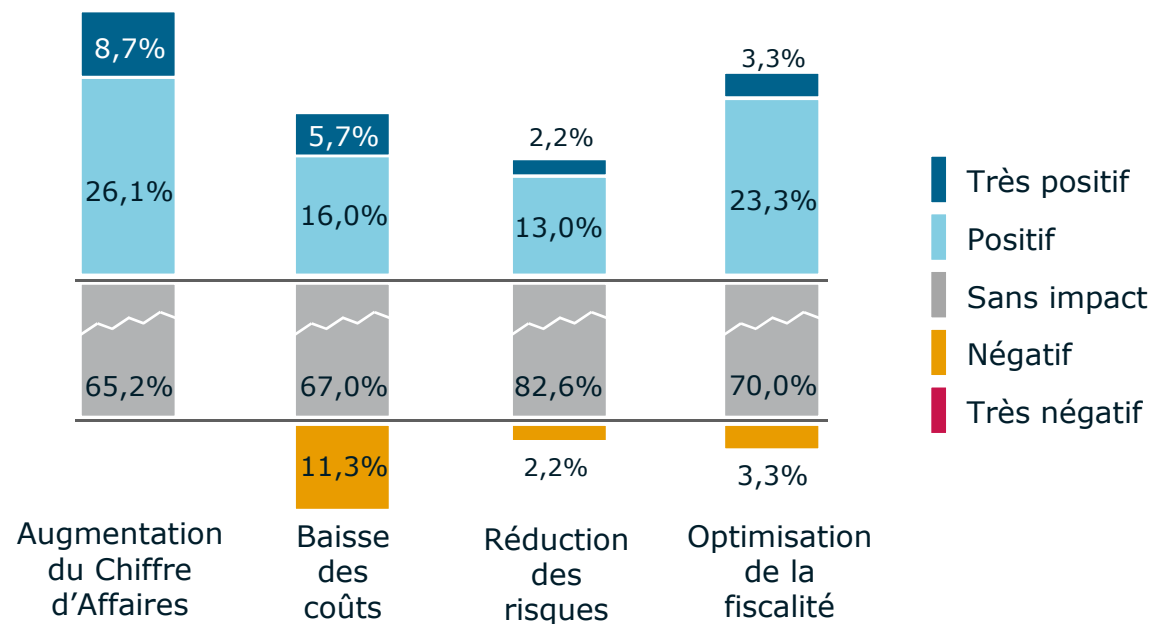
« Nous avons déposé plus de brevets en 3 ans que ces 50 dernières années »

« La mobilisation du personnel et le développement d'expertise fait que le capital humain est fortement impacté »

Moins de 50% des *initiatives majeures* étudiées sont supposées avoir un impact sur le capital financier

A première vue, l'investissement est bénéficiaire ou neutre sur le plan économique

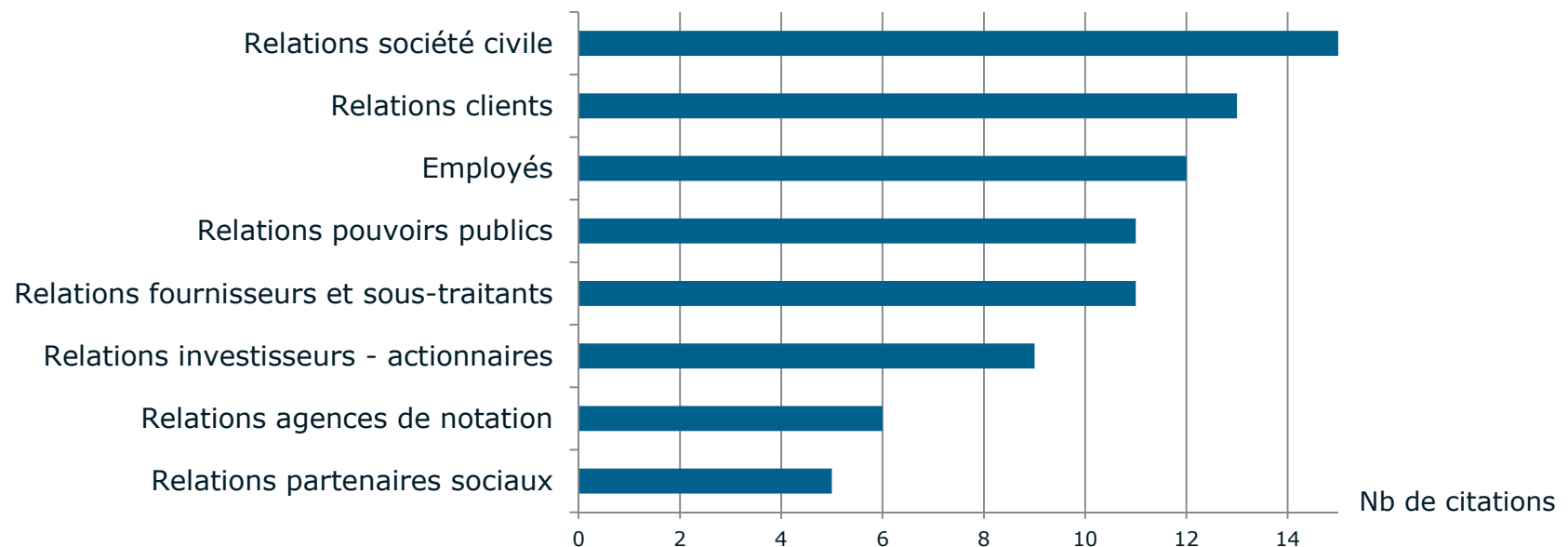
Pouvez-vous évaluer l'impact de l'initiative majeure sur la comptabilité générale de l'entreprise ?*



Ces impacts font l'objet d'une évaluation intuitive non chiffrée

La société Civile et les Clients sont les deux parties citées comme prioritairement impactées par les *initiatives majeures*

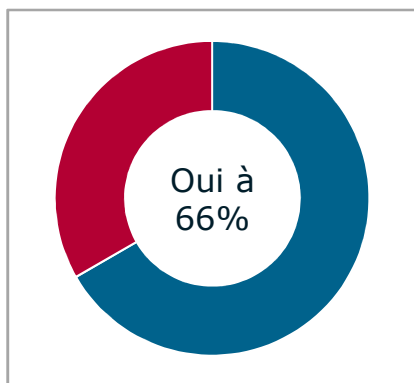
Quelles sont les relations de votre écosystème les plus impactées par cette initiative majeure ?*



Les parties prenantes impactées sont multiples : si l'entreprise veut mesurer son impact, elle devra associer les parties prenantes à sa démarche

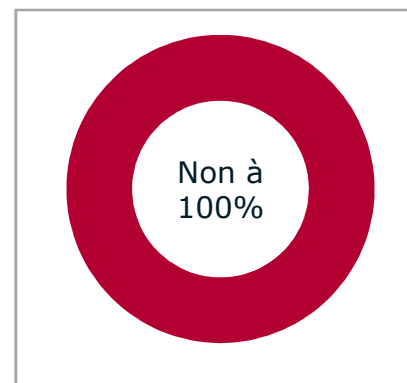
Malgré un besoin évident et des gains aisément identifiables, la mesure du ROI du DD n'est pas rentrée dans les usages

*Considérez-vous qu'un suivi systématique des bénéfices et investissements dans le DD soit une bonne chose ?**



Ce serait utile

*Y a-t-il un suivi systématique des bénéfices, des coûts et des investissements pour chaque initiative DD ?**



Mais personne ne le fait

mais
...

Quels sont les freins à la mesure : le manque d'outils ? Le manque de standard ? L'insuffisance des ressources ?

La synthèse des bonnes pratiques permet de définir 3 axes de travail pour l'évaluation du ROI du DD

CHANGER DE PERSPECTIVE

- Oser la valorisation subjective
- Territorialiser la mesure

ELARGIR LA GOUVERNANCE

- Associer les parties prenantes à la mesure
- Impliquer la direction financière

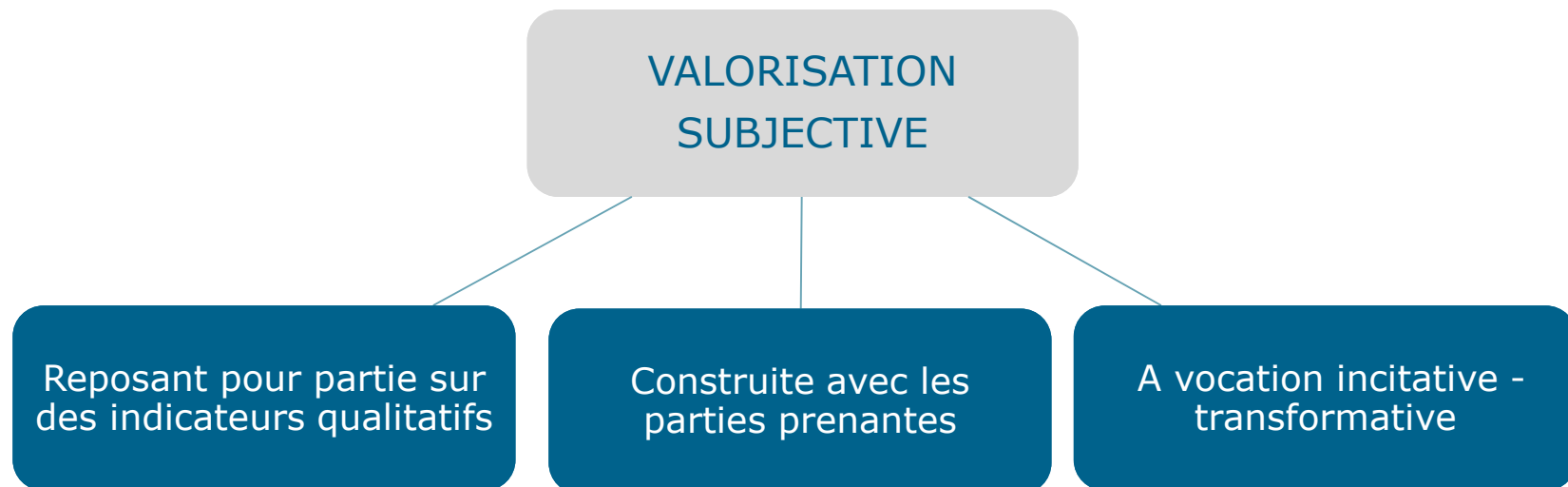
ETOFFER L'EXISTANT

- Monétariser les indicateurs extra-financiers qui peuvent l'être
- Exploiter ou enrichir les dispositifs existants

La mesure du ROI doit évoluer pour permettre à la fonction DD d'agir pleinement

AXES DE TRAVAIL - *Oser la valorisation subjective*

La mesure ne repose pas systématiquement sur une monétarisation objective et précise. Il peut s'agir d'une valorisation subjective (cf. [Social Impact Assessment Tool](#); Comptabilité universelle)



L'objet de la mesure n'est pas la valeur créée mais le progrès réalisé

L'évaluation a alors deux objectifs principaux : inciter au changement et faciliter le pilotage de la transformation

AXES DE TRAVAIL - Associer les parties prenantes à la mesure et territorialiser la mesure

Comment évaluer l'impact de la politique d'Achats Durables sur la biodiversité sans associer les parties prenantes concernées : les fédérations agricoles, les associations de défense de l'environnement, ... ?

La définition des indicateurs pertinents, le pilotage de la mesure et la validation des résultats par les acteurs concernés requièrent une approche **collaborative et locale** du management de projet (« co-crédation »)

La mesure du ROI du DD est conditionnée par la mise en place :

- D'une structure de gouvernance ouverte aux parties prenantes
- De l'attribution aux parties prenantes d'un pouvoir de contrôle sur les résultats affichés
- D'une approche locale de la mesure

Cette localisation de la mesure complique la consolidation des résultats à l'échelle du Groupe

AXES DE TRAVAIL - *Impliquer la direction financière*

Les Directions du DD ont été initialement structurées par le reporting extra-financier

Ce reporting extra-financier n'a pas été conçu en concertation avec la Direction Financière mais avec les agences de notation extra-financière et le département RSE/DD des cabinets d'audit

Bénéfices de l'implication de la Direction Financière :

- Isoler le montant de « l'investissement DD »
- Suivre les bénéfices associés
- Inventer les conditions d'une consolidation globale
- Valoriser le capital extra-financier de l'entreprise
- Mobiliser une Direction clef de l'entreprise, transverse et écoutée du COMEX

Pour action : création d'un groupe de travail transverse incluant la Direction du DD et la Direction Financière

AXES DE TRAVAIL - *Monétariser les indicateurs extra-financiers qui peuvent l'être*

Les méthodologies disponibles :

- **Social Return On Investment (SROI)**. Développée au début des années 90 par le [Roberts Enterprise Development Fund](#). Utilisée aujourd'hui par le [Global Social Venture Competition](#) (la plus grande compétition de projets à portée sociale)

Cette méthode repose sur l'évaluation des coûts évités, la mesure de coûts de réparation ou l'estimation des manques à gagner → **Plutôt réservé aux projets d'entrepreneuriat social**

- **La « Comptabilité Universelle » (Cf. Jacques de Saint Front)**
- **Le « Bilan Biodiversité »*** → **Groupe de travail dédié chez ORÉE**
- **Le Compte de Résultat Environnemental**** → **En cours de déploiement chez PUMA**

Pour action : revue des indicateurs extra-financiers du Groupe et recherche systématique d'une traduction monétaire (subjective ou objective) . Des standards émergent pour le CO2 et l'eau (PUMA : CO2 à 66 € / t et eau à 0,81 euros / m3)

* [Rendre compte des dépendances et impacts en matière de biodiversité et de services écosystémiques. Vers la standardisation d'un Bilan Biodiversité](#). Houdet, J., Trommetter, M., Weber, J., 2010. Orée, 16p.

** Communiqué « PUMA et PPR HOME publient les résultats initiaux du tout premier Compte de Résultat Environnemental, 16 Mai 2011

AXES DE TRAVAIL

Exploiter ou enrichir les dispositifs de mesure

La Direction des Ressources Humaines suit déjà le **climat social** (baromètre)

La Direction Marketing suit déjà la **réputation de ses marques**

La Direction des Achats suit déjà **la fidélité et la santé économique des fournisseurs clefs**

...

Ces démarches de mesure systématique peuvent être enrichies avec quelques indicateurs pour mettre en évidence les liens entre la politique Développement Durable et :

- Le capital humain
- Le capital de marque
- Le capital fournisseur
- ...

La mesure du ROI du DD repose en partie sur l'enrichissement et la compilation des résultats de mesure pilotés par les directions fonctionnelles

Les axes de travail recensés témoignent de la transformation de l'entreprise sous l'influence des exigences du Développement Durable



La mesure doit évoluer à l'image du management des politiques DD vers plus de coopération et de transparence

*Phase correspondant au modèle de l'écologie industrielle - **Adapté de J.Nelson. « [Corporate Citizenship in a Global Context - Working Paper N° 5](#) », Mai 2005, Harvard University

Agenda de la restitution

17h30 – 18h00

Accueil et introduction

18h00 – 18h45

Restitution de l'étude

Karistem – La Deuxième maison

➔ **18h45 – 19h00**

Questions – Réponses

19h00 – 19h15

La comptabilité universelle

Témoignage de Jacques de St Front

19h15 – 19h30

Questions – Réponses

19h30

Cocktail

Agenda de la restitution

17h30 – 18h00

Accueil et introduction

18h00 – 18h45

Restitution de l'étude

Karistem – La Deuxième maison

18h45 – 19h00

Questions – Réponses

➔ **19h00 – 19h15**

La comptabilité universelle

Témoignage de Jacques de St Front

19h15 – 19h30

Questions – Réponses

19h30

Cocktail

Agenda de la restitution

17h30 – 18h00

Accueil et introduction

18h00 – 18h45

Restitution de l'étude
Karistem – La Deuxième maison

18h45 – 19h00

Questions – Réponses

19h00 – 19h15

La comptabilité universelle
Témoignage de Jacques de St Front

➔ **19h15 – 19h30**

Questions – Réponses

19h30

Cocktail