

FAIRE DU BUSINESS AVEC LA RSE

LE CAS DU PROGRAMME

« ACCÈS À L'ÉNERGIE » CHEZ SCHNEIDER



THOMAS ANDRÉ
(D2015)
chef de projet et analyste
à REN21



NICOLAS MOTTIS
(D93)
professeur au département
management de l'innovation
et entrepreneuriat (MIE)
de l'École polytechnique



JEAN-PIERRE
PONSSARD (66)
directeur de recherche émérite
au CNRS (Crest-École
polytechnique)

De plus en plus d'entreprises contestent aujourd'hui le modèle actionnarial classique et mettent en avant la nécessité d'intégrer des grands enjeux sociétaux dans leurs objectifs stratégiques. La RSE devient alors une véritable opportunité stratégique et plus seulement une contrainte de management.

En simplifiant, cette approche correspond à l'une des deux grandes catégories de RSE rencontrées en pratique.

Les deux orientations de la RSE

On trouve d'une part une RSE orientée « prise de conscience et gestion des risques » : il s'agit surtout d'identifier les risques associés au non-respect ou au durcissement futur de contraintes environnementales, sociales ou de gouvernance. L'objectif est de faire en sorte que l'entreprise opère dans un cadre « éthique », n'enfreigne aucune règle et, par la qualité de ses opérations en particulier, préserve sa capacité à croître (un industriel connu pour polluer aurait ainsi beaucoup de mal à s'implanter sur de nouveaux sites) sans sacrifier sa performance financière à court terme.

D'autre part, avec une RSE orientée « opportunités business », l'ambition est beaucoup plus large : il s'agit de concevoir une création de valeurs multiples, pas uniquement financière, mais aussi d'ordre social et

REPÈRES

Le « BoP », base de la pyramide (bas de la pyramide des richesses ou bas de la pyramide des revenus), est le groupe socio-économique aujourd'hui le plus vaste mais le plus pauvre. Au niveau mondial, il s'agit des 2,7 milliards de personnes vivant avec moins de 2,50 dollars par jour.

environnemental, de repenser le périmètre de ses activités pour reconcevoir l'ensemble de la chaîne de valeur, de développer de nouveaux produits et services, etc.

Les opportunités des « BoP »

Des projets « BoP » (pour *Base of the Pyramid*) ont été lancés par des grands groupes pour répondre aux besoins de populations au pouvoir d'achat très faible, le plus souvent dans des pays émergents (Inde, Indonésie...), comme Procter & Gamble ou Unilever (conditionnement de produits d'hygiène en très petites doses), Lafarge (programme *Affordable Housing* pour l'achat de ciment en petite quantité), Essilor (lunettes à très bas prix), etc. Ces programmes sont souvent mis en avant comme des combinaisons réussies de nouveaux business rentables et de réponses à des besoins sociaux non satisfaits. Les premiers projets BoP ayant été lancés il y a plus de vingt ans, on commence à avoir du recul sur la réalité.

L'Accès à l'énergie de Schneider Electric

Schneider Electric a lancé son programme Accès à l'énergie au milieu des années 2000. Ce programme est au croisement des préoccupations de l'entreprise liées au changement climatique et de problèmes BoP. L'Afrique est un bon exemple : alors que ses besoins d'énergie devraient doubler d'ici à 2050 compte tenu de la croissance démographique et de l'augmentation du niveau de vie, les émissions globales de CO₂ à l'échelle mondiale

devraient être divisées par deux... Plus généralement il s'agit de proposer des solutions de production, stockage et distribution d'électricité à des populations défavorisées de pays en voie de développement tout en diminuant fortement les émissions.

Schématiquement, ce programme Accès à l'énergie a connu 4 phases. La première phase, de 2008 à mi-2010, correspond à la première catégorie de RSE « prise de conscience » évoquée plus haut. Le programme est développé à la marge, de façon expérimentale, dans une vision plutôt philanthropique et avec l'idée d'interagir avec de nouvelles parties prenantes. La deuxième phase de mi-2010 à 2013 est marquée par une structuration du programme au sein de la direction développement durable. Cela coïncide aussi avec un changement d'approche de l'entreprise vis-à-vis de la RSE, dorénavant vue également comme une source de business. La troisième phase, en 2014-2016, connaît une véritable montée en puissance et de réels succès sur le terrain, mais toujours sous l'égide de la direction développement durable, ce qui évite à ce programme d'être tué trop tôt par les procédures classiques de l'entreprise, très exigeantes en termes de *reporting* et de rentabilité notamment. Enfin la quatrième phase, depuis 2017, permet d'observer un certain flottement : le succès est là (plusieurs dizaines de millions d'euros de CA, des activités dans plusieurs pays), mais le passage à l'échelle a du mal à se faire. Le programme n'arrive pas encore à atteindre les niveaux de rentabilité classiques attendus des autres business et l'intégration dans les unités classiques de l'entreprise n'est pas encore réalisée.

Malgré le succès, des points d'achoppement

D'un point de vue technique, ce programme Accès à l'énergie apparaît comme un vrai succès. Les solutions techniques fonctionnent et répondent à une vraie demande. Pourtant, on peut identifier trois barrières pour le passage à l'échelle.

D'abord, même si le concept est séduisant et entre parfaitement dans les objectifs de communication de l'entreprise, les schémas d'incitation en place ne poussent pas les dirigeants par pays et par lignes de produits à intégrer cette nouvelle offre moins rentable dans leur portefeuille. La performance ESG (environnementale, sociale et de gouvernance) est là, mais pas encore suffisamment reconnue pour compenser le rattrapage à confirmer de la performance financière.

En second lieu, l'organisation matricielle complexe d'un groupe international de plus de 140 000 personnes ne facilite pas l'intégration de modèles d'affaires radicalement différents. Au niveau mondial, ce cas BoP



© Makistock

“L’intégration du BoP dans le core business d’une entreprise génère de fortes contraintes organisationnelles.”

est trop petit pour constituer une nouvelle *business line* significative à même de peser sur les décisions ; au niveau des pays, il est intéressant, mais introduit une couche de complexité (petits et nouveaux clients), qui ne pousse pas à le considérer comme une priorité.

Enfin, les revenus générés sont en forte croissance et déjà significatifs, mais la rentabilité financière – par rapport aux attentes habituelles du groupe – est encore à démontrer.

Ce qui se passe là n'est en fait pas fondamentalement différent de ce que l'on peut observer sur de nombreux processus d'innovation. L'incubation de l'idée, en marge des gros bataillons (ici au sein de la direction développement durable), est un succès. La montée en puissance se fait bien dans un cadre relativement protégé des contraintes habituelles et avec des équipes motivées par la dimension RSE du projet. Mais l'intégration dans le *core business* génère de fortes contraintes organisationnelles.

Le chantier ne fait que commencer

Alors que Schneider Electric est incontestablement en avance, le cas illustre la difficulté pour des grands groupes à intégrer la RSE au cœur de leur business modèle. Cela ne pourra se faire sans adapter quelques paramètres clés du pilotage (découpage de l'organisation, systèmes de rémunération, définition même de la performance, horizon d'évaluation des nouveaux business modèles, etc.). Ce chantier ne fait que commencer... X

RESSOURCES

Cet article reprend les points clés d'un article de recherche écrit par les auteurs : « *How can strategy reformulation and CSR initiatives converge ? The need to release some organizational brakes* », *Working paper*, École polytechnique, à paraître.