

ESG | Banque, Finance & Assurances

## De l'impératif d'impliquer les directions opérationnelles dans le développement durable

Pour un Danone qui se dit prêt à devenir une 'entreprise à mission', combien d'entreprises ont réussi à intégrer la responsabilité sociale dans leur ADN ?

Pourtant, celle-ci n'a de valeur que si elle est au cœur de l'entreprise, avec les directions opérationnelles à la manœuvre pour en faire une réalité.

Prenons le cas des banques et des compagnies d'assurance. Les entreprises de ces deux secteurs mettent en avant un positionnement d'acteur responsable et communiquent sur des critères extra-financiers dits ESG pour Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance chacune avec leurs spécificités. Ce même mouvement s'illustre par de nouvelles déclarations d'engagements comme AXA dont la raison d'être devient en juin « Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte »

Pourtant, le pilotage des back-offices, qui font la qualité et la performance de ces entreprises, reste axé sur la performance opérationnelle, la motivation des équipes, la satisfaction client et, in fine, les charges d'exploitation. Qu'en est-il de l'ESG en réalité ? La Responsabilité Sociétale et Environnementale ou RSE n'est pas entrée dans les fonctions opérationnelles ; ce sont deux univers parallèles. Comment les faire converger ?

**Le monde change et, dans le monde 'd'après' que certains ont cru voir émerger de la crise sanitaire, il n'y a de place que pour les engagements RSE sincères.**

Face aux incertitudes causées par la crise, la confiance est un enjeu majeur et elle va de pair avec la transparence et l'engagement. Donner du sens au travail de ses collaborateurs, rassurer les clients et prendre acte de l'urgence climatique sont autant d'impératifs pour l'entreprise aujourd'hui.

Le mouvement de Green Finance était de déjà en marche du fait de la pression des régulateurs, celle de l'Union Européenne en particulier depuis l'adoption par la Commission Européenne du plan d'action sur la finance durable en mars 2018. La marche s'accélère.

Les démarches de responsabilité sociale dans les entreprises ont longtemps été éparpillées, l'heure est à présent à la mobilisation. De nombreux acteurs l'ont traduit dans leur organisation en remplaçant la fonction de 'directeur du Développement Durable' par celle de 'Chief Sustainability Officer' aux pouvoirs plus étendus.

*“Addressing sustainability issues requires responsibilities and actions to be taken at all levels and across all the key functions of banks”*

Eric Usher, Head of UN Environmental Program Finance Initiative

## La Direction des Opérations doit apporter une véritable contribution et trouver sa place.

Les modalités d'un engagement des services opérationnels vers la responsabilité sociale peuvent sembler ardues.

- Comment prioriser l'ESG ? Comment articuler le sujet avec les autres projets (réglementaires ou autres) et la transformation digitale ? Comment ne pas se disperser ?  
*En bref, par où commencer ?*
- Comment mobiliser des acteurs transverses ? Les adaptations incrémentales de l'existant suffiront-elles ? Comment ne pas perturber l'équilibre des opérations ? Comment obtenir des résultats concrets et montrer les réussites ?  
*En bref, quelle tactique adopter pour concrétiser des résultats ?*

Quand elle est considérée comme une mise aux normes ou pire, comme une figure imposée, la démarche d'insertion de la responsabilité sociale dans les fonctions opérationnelles peut très vite s'enfoncer dans des méandres de projets sans issue.

## Des voies existent dès lors que l'objectif est clair : il s'agit d'adopter des modes de fonctionnement cohérents avec les engagements ESG de l'entreprise.

Une approche fondamentale de déploiement de processus 'ESG par nature' compte sans doute parmi les voies les plus efficaces pour faire évoluer les back-offices vers le respect de critères ESG. Elle consiste à concevoir, indépendamment de l'existant, des processus respectant les principes de l'ESG.

Cette approche, que l'on pourrait nommer *Design For Sustainability*, met les méthodes de l'excellence opérationnelle au service de la responsabilité sociale.



La définition de critères ESG mesurables, que l'on pourrait appeler, à l'instar des 'Critical to Quality', des 'Critical To Sustainability' (faible impact carbone mais aussi un modèle opérationnel responsable ou des relations fournisseurs irréprochables)



L'intelligence collective pour définir des processus cibles en base zéro (Zero-Based Process Design)



La mobilisation des différents points de vue pour reconcevoir les processus clés : collaborateurs, parties prenantes (internes voire externes), cercles professionnels...



L'engagement à concrétiser les transformations en rédigeant une feuille de route articulant digitalisation et enjeux ESG

Ces travaux seront d'autant plus faciles à mener que le Directeur des Opérations ne cheminera pas seul. Il peut compter sur la direction du développement durable bien sûr, mais aussi sur les salariés qui seront heureux de s'engager dès lors que la Direction Générale se sera impliquée en soulignant le caractère stratégique de ce mouvement.

Au sein de son écosystème, il pourra également se tourner vers ses homologues dans les autres banques et assurances, les évaluateurs et l'AFNOR. La RSE est un des rares sujets de coopération où l'intelligence collective est effectivement mise en œuvre.

### **Les services opérationnels peuvent basculer dans 'le monde d'après' et, avec eux, l'entreprise dans son ensemble.**

A l'issue d'une expérience de refonte des processus en *Design For Sustainability*, la transformation est réelle.

Le quotidien des équipes évolue. L'énergie 'Développement Durable' insufflée à l'occasion de cette démarche persiste dans la durée. Elle concourt à redonner du sens au travail pour les collaborateurs, qui peuvent mettre en relation leur activité quotidienne et la communication Corporate.

La place des services opérationnels dans l'entreprise évolue également. Les back-offices contribuent à la politique de RSE de l'entreprise et sont reconnus pour cela. Le réflexe Développement Durable est ancré dans chaque nouveau projet et dans chaque nouvelle activité.

### **Au final, l'orientation ESG est sincère et cela transparait naturellement dans le positionnement de l'entreprise.**

## Contact

### **Sophie Madet**

Associée

[Sophie.Madet@cognizant.com](mailto:Sophie.Madet@cognizant.com)

### **Contact presse :**

Agence Profile, 72 rue de Longchamp - 75116 Paris

Leslie Boutin-Sossah et Caroline Matuszewski | Tél: 01 56 26 72 33 | [lboutin@agence-profile.com](mailto:lboutin@agence-profile.com)

## À propos de Cognizant Consulting France

Cognizant Consulting est l'entité conseil de Cognizant (Nasdaq-100: CTSH), l'une des premières sociétés de conseil et de services dans le monde. Elle combine la maîtrise des expertises métier et l'expérience éprouvée du conseil stratégique pour des entreprises dans les services financiers auxquelles s'ajoute la puissance d'innovation d'un groupe international majeur de près de 290.000 personnes dont 7.000 consultants. Cognizant Consulting France aide ainsi ses clients à revisiter leur activité et à avancer dans leur transformation à l'heure du digital. Les plus grands groupes mondiaux s'adressent à Cognizant Consulting pour les aider à imaginer et mettre en œuvre leurs stratégies. Plus d'informations sur : [www.cognizant.com/fr-fr/consulting](http://www.cognizant.com/fr-fr/consulting).

### **Cognizant & Cognizant Consulting France**

50-52 boulevard Haussmann

75009 Paris – France

Tél : +33 (0)1 70 36 56 57

Fax: +33 (0)1 47 22 79 24

Email: [inquiry@cognizant.com](mailto:inquiry@cognizant.com)