

# Leadership durable en Europe

Résumé analytique



**CEC**

EUROPEAN MANAGERS



Cette étude, menée par le professeur Alberto Pastore, Annalisa Massaccesi et leur équipe de recherche, a été commandée dans le cadre du projet de la CEC European Managers sur le leadership durable, financé par la DG Emploi de la Commission européenne.

La CEC European Managers est un partenaire social européen qui représente environ un million de cadres en Europe.

Date de publication : 08/07/2020

Citation :

Pastore 2020 : Leadership durable en Europe (Résumé analytique).

Hashtag : #Leadershipdurable

<b>Recherche</b>	Professeur Alberto Pastore (professeur titulaire à l'université Sapienza de Rome), Annalisa Massaccesi et leur équipe
<b>Coordination</b>	CEC European Managers
<b>Partenaires du projet</b>	ULA, LHO, MAS, Eurocadres (et soutien de la CESI)
<b>Consultants</b>	New Angles
<b>Conception graphique</b>	Olivier Darbonville



#### **Co-funded by the European Union**

The project « Sustainable Leadership for a Fair and Green Transition » has received funding from the European Commission under grant agreement No VS/2019/0338.

This document reflects only the author's view and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

# Table des matières

Scénario et objectifs	4
Conception de la recherche et structure de la conception	7
<b>SECTION 1 : CADRE GÉNÉRAL DE LA DURABILITÉ</b>	<b>9</b>
<b>SECTION 2 : L'ENQUÊTE</b>	<b>13</b>
Conception et méthodologie de la recherche	14
Résultats	16
Importance de la durabilité et familiarité avec les questions de durabilité	17
Institutions et réglementations en matière de durabilité	20
Durabilité environnementale	21
Durabilité sociale	22
Durabilité économique et gouvernance	23
Mesurer l'impact sur la durabilité et en rendre compte	24
Le leadership durable en pratique : Valeurs	26
Le leadership durable en pratique : Croyances et comportements	28
Le leadership durable en pratique : Aptitudes et compétences managériales	30
Le leadership durable en pratique : Compétences non techniques	31
Résumé des compétences génériques	32
Comparaison des pays	34
Conclusions	35

## Scenario et objectifs

Le thème de la durabilité est devenu de plus en plus pertinent ces dernières années, en raison de ses conséquences dévastatrices pour de nombreux domaines, tels que l'environnement, la société et l'économie. Cette urgence s'est invitée dans les forums institutionnels du monde entier, qui ont récemment élaboré des plans d'action audacieux, tels que l'Agenda 2030 pour le développement durable, les Objectifs de développement durable et le Pacte vert pour l'Europe.

La perspective d'urgences majeures imminentes (p. ex. le changement climatique) a accéléré la mobilisation internationale, mais celle-ci ne reste pas suffisamment incisive pour entraîner un changement d'orientation clair.

“  
AU MILIEU  
DU CHAOS,  
SE TROUVE  
AUSSI UNE  
OPPORTUNITÉS

SUN TZU

”

Les événements récents nous ont tous rendu témoins de scénarios inattendus qui ont considérablement remodelé la scène politique et économique mondiale. La manière dont certaines autorités ont fait face à la pandémie de COVID-19 a contribué à une grave crise sanitaire, à de lourdes pertes en vies humaines et à des difficultés économiques massives, entraînant d'énormes bouleversements dans les conditions de vie des populations. Un effort véritablement extraordinaire sera nécessaire pour faire face à ce moment de crise, s'étendant de l'intervention publique (nationale et internationale) à l'esprit d'entreprise, avec un sacrifice collectif et la contribution des dirigeants et des citoyens.

En ces temps particulièrement difficiles, nous devons être en mesure de traduire cet engagement par une nouvelle vision du développement durable afin de pouvoir répondre aux défis de notre temps et aux besoins réels de la société humaine.

Conformément au concept d'économie verte et circulaire, cette vision doit prendre en compte **l'aspect environnemental** de la durabilité afin de relever le grand défi de la protection de l'environnement naturel : réduction des émissions et développement des énergies renouvelables, réduction de l'utilisation des ressources naturelles, réduction de la pollution (sol, eau et air), élimination des déchets et maintien de la biodiversité et des écosystèmes.

Le nouveau modèle de développement doit englober l'**aspect social** de la durabilité, en abordant des questions telles que l'éthique, les droits de l'homme, l'emploi, la diversité, la sécurité, le bien-être, l'éducation et la communauté, tout en mettant particulièrement l'accent sur la solidarité intergénérationnelle et la santé.

En même temps, le nouveau modèle de développement doit couvrir l'**aspect économique** de la durabilité et son impact sur l'objectif principal des entreprises, qui ne peut plus être la maximisation des profits. L'aspect économique de la durabilité conduit à adopter une approche multipartite et une orientation à long terme, tout en tenant compte de l'impact économique que les entreprises et les organisations restituent à la société et à leurs communautés. Ce ne sont là que quelques-unes de nos responsabilités dans ce domaine.

Le nouveau modèle de développement devrait également soutenir les entreprises qui intègrent la durabilité à leur modèle opérationnel, et donc à leurs stratégies, leurs outils de gouvernance, leurs systèmes d'évaluation des performances, leurs processus et leurs relations avec les clients et partenaires commerciaux.

Cette transformation majeure axée sur la durabilité nécessite de profonds **changements culturels**. Les entreprises doivent en effet disposer de capacités dynamiques adéquates, qui leur permettent d'inventer, d'intégrer et de reconfigurer les compétences disponibles (internes et externes) afin de faire face aux défis de ce contexte changeant.

De nombreux grands noms du monde des affaires ont pris une position explicite à ce sujet. Par exemple, Larry Flink, PDG de BlackRock, déclare : « La société exige que les entreprises, tant publiques que privées, servent un objectif social. Pour prospérer dans la durée, chaque entreprise doit non seulement réaliser des performances financières, mais aussi montrer qu'elle apporte une contribution positive à la société. »

Il est devenu capital, pour la transformation durable, de toucher la classe des cadres et de développer un leadership durable, à savoir des actions managériales basées sur des qualités précises.

Un leader durable est un cadre capable d'identifier, d'inspirer et de mettre en œuvre de nouvelles stratégies, politiques et de nouveaux comportements managériaux conformes aux principes de durabilité. Il doit avoir une solide connaissance du vaste cadre thématique de la durabilité (environnement,

social, économie et gouvernance), ainsi que des réglementations, des mesures et de la production de rapports.

Il doit embrasser des valeurs essentielles (par exemple la sensibilité à l'environnement, la solidarité humaine, la qualité de vie, la justice économique et sociale), certains traits de caractère (à savoir l'empathie, la générosité, le courage, la pensée holistique et l'ouverture d'esprit) et suivre un style managérial défini (c'est-à-dire visionnaire, créatif et inclusif).

En outre, le leader durable doit posséder des **compétences techniques spécifiques** directement liées à son rôle, et des **compétences managériales génériques** particulières, ainsi que la capacité d'identifier les principaux impacts pertinents que l'organisation génère sur l'ensemble de l'écosystème des parties prenantes, la capacité de discerner les risques environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance pour l'organisation, une aptitude à innover et à redéfinir des modèles d'entreprise durables, des compétences en matière de communication sur la durabilité, et la capacité de mesurer et de rendre compte de la durabilité.

En outre, le leader durable doit également posséder des **compétences non techniques génériques** telles que la compréhension du contexte, la compréhension systémique et interdisciplinaire, une vision claire des parties prenantes et des compétences ayant trait à la gestion de la complexité, la gestion du lien, la vision à long terme et la gestion du changement, l'orientation vers les parties prenantes et la création d'une valeur partagée.

Ce passage du « leadership traditionnel » au « leadership durable » implique évidemment un processus de gestion du changement qui exige un parcours ardu de renforcement des capacités qui n'en est encore qu'à ses débuts.

Dans ce contexte, notre travail vise à

---

**« Contribuer à l'évaluation de la préparation des cadres européens à la transformation durable, afin de fournir des informations précieuses pour la création de mesures d'intervention destinées à favoriser le leadership durable »**

---

Les résultats représentatifs aideront à concevoir un **nouveau modèle de leadership fondé sur des données probantes** et un **programme de formation sur mesure** pour aider les cadres européens à passer à de nouvelles normes de pratiques du management.

# Conception de la recherche et structure de la conception

La recherche comprend deux sections.

La **première section** (chapitre 2) présente le **cadre général** de la durabilité des entreprises. Considérés comme tout à fait pertinents pour la recherche empirique, nous avons défini une vue d'ensemble des thèmes de la durabilité, tout en nous concentrant sur la définition du **champ d'action** pour l'acquisition de connaissances et de compétences au sein du management européen en matière de transformation durable. Cette première partie est une recherche de type documentaire et a été réalisée en examinant des sources universitaires, institutionnelles et managériales hautement qualifiées et solidement étayées.

La **deuxième section** (chapitres 3, 4, 5) englobe le cœur du travail. Elle couvre la recherche empirique de **l'enquête sur le leadership durable**, qui a été réalisée selon la méthodologie CAWI sur un échantillon de 1 526 cadres européens. Le cadre général a servi de référence pour déterminer la portée et la profondeur du sujet de l'enquête. L'ampleur du domaine nous a conduits à opérer un choix parmi plusieurs axes, en accord avec les objectifs de la recherche, comme suit :

- **Révéler l'état de préparation des cadres européens à la transition**, tant en matière de connaissance des différents aspects de la durabilité que de valeurs, de comportements, de compétences managériales et de compétences non techniques ;
- **Identifier les éventuelles lacunes sur lesquelles fonder une politique de renforcement des capacités pour un leadership durable.**

Par conséquent, l'étude a porté sur des domaines spécifiques, en examinant en particulier des aspects tels que le degré de familiarité, le niveau d'identification, l'autoévaluation et l'évaluation des entreprises.



La recherche empirique vise en particulier à :

- Comprendre le degré de familiarité des cadres européens sur des questions telles que la durabilité, le cadre thématique, les réglementations, les impacts, la mesure et le reporting ;
- Évaluer le degré d'identification des cadres européens aux valeurs fondatrices de la durabilité ;
- Identifier les tendances comportementales en accord avec les pratiques requises pour un leadership durable ;
- Évaluer la maîtrise, parmi les cadres européens, des caractéristiques du leadership durable, en termes de compétences managériales et non techniques.







01

# Cadre général de la durabilité

# Cadre général de la durabilité

La durabilité est un sujet très vaste, qui peut être examiné sous des angles différents, mais interconnectés. Dans cette étude, la perspective adoptée est celle qui concerne l'entreprise durable, qui place les systèmes de production et les entreprises au centre de la discussion.

Dans cette section du rapport, nous allons décrire notre **cadre général de la durabilité**, qui vise à acquérir une vue générale des différentes dimensions qualifiant le sujet dans une perspective d'entreprise.

Dans le contexte de cette recherche, le cadre général de la durabilité a une double valeur : il constitue le point de départ de la conception de l'enquête ainsi qu'une référence pour la planification des interventions de formation sur le leadership durable.

En utilisant ce cadre général, nous avons créé un questionnaire qui constitue le cœur de la recherche empirique quantitative sur le leadership durable, dont les résultats seront présentés dans la section suivante du document.

Étant donné la nature de l'outil de recherche et ses limites intrinsèques (p. ex. le nombre de questions, la durée du questionnaire, etc.), il a été nécessaire, lors de la conception de la recherche empirique, de sélectionner les sujets à étudier afin de réduire l'étendue et la profondeur des domaines analysés. Par conséquent, les sujets et les éléments spécifiques inclus dans le questionnaire ont été identifiés à partir d'un domaine de recherche extrêmement vaste, tel que décrit dans le cadre général.

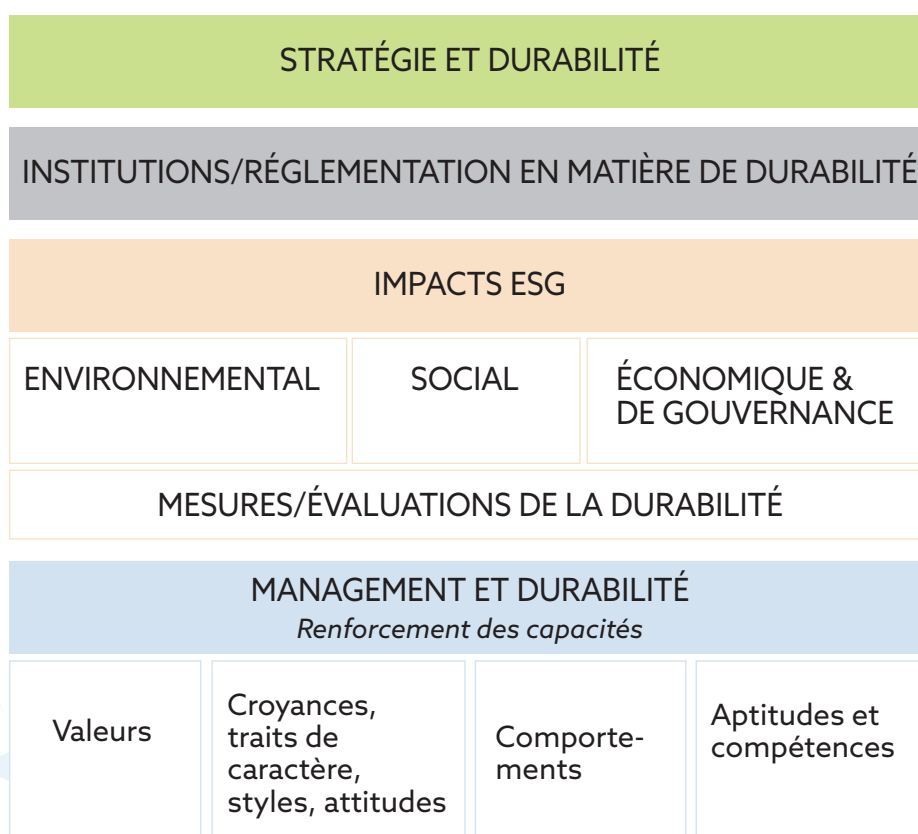


Comme le montre la figure suivante, le cadre général se compose de 4 grands domaines thématiques :

- Stratégie et durabilité ;
- Institutions/réglementation en matière de durabilité ;
- Impacts ESG ;
- Management et durabilité.

Le domaine « **Stratégie et durabilité** » traite du rôle de la durabilité dans les stratégies d'entreprise, afin de comprendre si et dans quelle mesure elle constitue une meilleure pratique sur laquelle les entreprises doivent essayer de s'aligner, ou si elle est un facteur à prendre en compte sur la base d'une réelle différenciation concurrentielle. En outre, ce chapitre se concentrera sur des sujets tels que la gestion durable des risques et des problèmes, la gestion des parties prenantes, la création de valeur partagée et l'innovation en matière de modèles d'entreprise durables.

### Cadre général du leadership durable



Le domaine « **Institutions/réglementation en matière de durabilité** » fait référence aux principales initiatives et projets de développement durable par une matrice politico-institutionnelle – au niveau mondial et européen – qui ont été mis en œuvre au fil des ans. Les institutions publiques jouent un rôle fondamental dans la promotion du développement durable, et il est essentiel que les entreprises connaissent le contexte institutionnel et réglementaire dans lequel définir leur stratégie spécifique de durabilité.

Le domaine « **Impacts ESG** » concerne les impacts des activités des entreprises sur le plan environnemental, social et économique. Ce débat se limitera à mettre en évidence les domaines spécifiques dans lesquels l'entreprise peut produire des effets externes sur ses parties prenantes.

Une analyse approfondie est menée sur les systèmes de reporting non financier, qui visent à communiquer les objectifs, les actions et les résultats de l'entreprise en matière de durabilité à l'extérieur de l'entreprise, ainsi que sur les systèmes de notation de la durabilité.

Le domaine « **Management et durabilité** » traite plus spécifiquement de la question du renforcement des capacités à des fins de leadership durable, ou de l'approche managériale nécessaire pour relever le grand défi de la transformation de la durabilité.

En fait, elle exige la réalisation d'actions managériales basées sur des qualités spécifiques et définies ayant trait aux valeurs de référence, aux traits de caractère, aux attitudes et aux comportements. Elle implique en outre des aptitudes et des compétences précises : techniques, managériales et non techniques.





02

# L'enquête

# Conception et méthodologie de la recherche

Comme abordé dans l'introduction générale, la portée de **l'enquête sur le Leadership durable** en termes d'ampleur (thèmes à étudier) et de profondeur (objets d'investigation spécifiques) a été définie à partir du cadre général (chapitre 2) et en fonction des objectifs de l'étude.

Le choix du sujet a également été influencé par les caractéristiques de l'outil de recherche choisi. Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, celle-ci a adopté une approche quantitative, obtenue par le biais d'une enquête utilisant la méthodologie **CAWI (Computer Aided Web Interviews)**.

Les domaines d'enquête et les types d'informations demandées correspondants sont résumés ci-dessous.

Dans certains domaines de recherche, l'objectif principal consistait à évaluer le niveau de **connaissance et de familiarité vis-à-vis de la durabilité** (sections 1-6), tandis que dans d'autres domaines de recherche, il s'agissait de réaliser une **autoévaluation et une évaluation des cadres supérieurs vis-à-vis des valeurs, des comportements, des aptitudes et des compétences** (sections 7-10).

Domaines d'étude et structure du questionnaire

Domaine d'étude/ sections du questionnaire	Information requise
Sélection et classification des répondants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Statut professionnel</li><li>• Niveau professionnel</li><li>• Fonction</li><li>• Domaine fonctionnel</li><li>• Secteur d'activité</li><li>• Type d'activité</li><li>• Ancienneté dans l'entreprise</li><li>• Sexe</li><li>• Âge</li><li>• Pays</li></ul>
1. Durabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importance (à titre personnel et dans l'activité professionnelle)</li><li>• Connaissance/familiarité</li></ul>

2. Institutions/réglementation en matière de durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance/familiarité</li> </ul>
3. Durabilité environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance/familiarité</li> <li>• Pertinence dans l'activité managériale</li> </ul>
4. Durabilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance/familiarité</li> <li>• Pertinence dans l'activité managériale</li> </ul>
5. Durabilité économique et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance/familiarité</li> <li>• Pertinence dans l'activité managériale</li> <li>Objectifs de durabilité parmi les objectifs annuels assignés aux cadres</li> </ul>
6. Mesurer l'impact sur la durabilité et en rendre compte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques organisationnelles</li> <li>• Sensibilisation aux pratiques de l'organisation en matière de rapports sur la durabilité</li> </ul>
7.1. Le leadership durable en pratique – Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des valeurs de durabilité : autoévaluation et évaluation de l'organisation</li> </ul>
7.2. Le leadership durable en pratique – Croyances et comportements managériaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification d'autoévaluation des croyances et des comportements pratiques</li> </ul>
7.3. Le leadership durable en pratique – Aptitudes et compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoévaluation</li> </ul>
7.4. Le leadership durable en pratique – Compétences non techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoévaluation</li> <li>• Évaluation de la direction générale de l'organisation</li> </ul>

L'enquête a été réalisée grâce à la collecte de **1 529 questionnaires**, en **collaboration avec Norstat**, remplis par un échantillon représentatif de cadres opérant dans **six pays européens** : Allemagne, Danemark, Espagne, France, Italie et Pologne.

L'échantillon présente une bonne répartition au niveau des profils personnels et professionnels (niveau managérial, domaine fonctionnel, ancienneté dans l'entreprise, sexe, âge) et des caractéristiques des organisations auxquelles ils appartiennent (secteur d'activité, type d'organisation, taille) par rapport à la population générale des cadres dans ces pays.

Le travail de terrain a été effectué en mai 2020.

## Résultats

**E**n résumé des évaluations contenues dans les sections 1 à 6, visant principalement à examiner le niveau de connaissance et de familiarité vis-à-vis des principaux aspects de la durabilité, est présenté ci-dessous.

De manière générale, nous pouvons affirmer que les thèmes de durabilité les plus « populaires » ont atteint un assez bon degré de connaissance : il existe un nombre considérable de connaissances partagées sur les valeurs clés de la durabilité, et une large prise de conscience de la nécessité urgente d'adopter un modèle socioéconomique radicalement transformé par rapport au modèle actuel. Cependant, il reste encore au management européen un long chemin à parcourir pour atteindre des positions de leadership durable bien ancrées.

Les résultats pertinents de l'enquête mettent en évidence plusieurs lacunes dans les connaissances de base, principalement dans les domaines liés au cadre mondial de la durabilité, aux institutions et réglementations en matière de durabilité, à la durabilité économique et à la gouvernance, ainsi qu'à la mesure et à la communication de l'impact sur la durabilité.

Les sections 7 à 10 ont ensuite été élaborées dans le but d'étudier l'état des pratiques actuelles de leadership durable, en se référant principalement à l'identification aux valeurs, aux croyances et aux comportements pratiques, ainsi qu'aux compétences génériques (tant managériales que non managériales). Des lacunes ont également été identifiées dans ces domaines liés à l'état d'esprit, qui doivent être considérés comme essentiels pour se concentrer sur le processus de renforcement des capacités pour un leadership durable et requièrent une analyse distincte.

Un résumé des résultats susmentionnés est présenté ci-dessous.





## Importance de la durabilité et familiarité avec les questions de durabilité

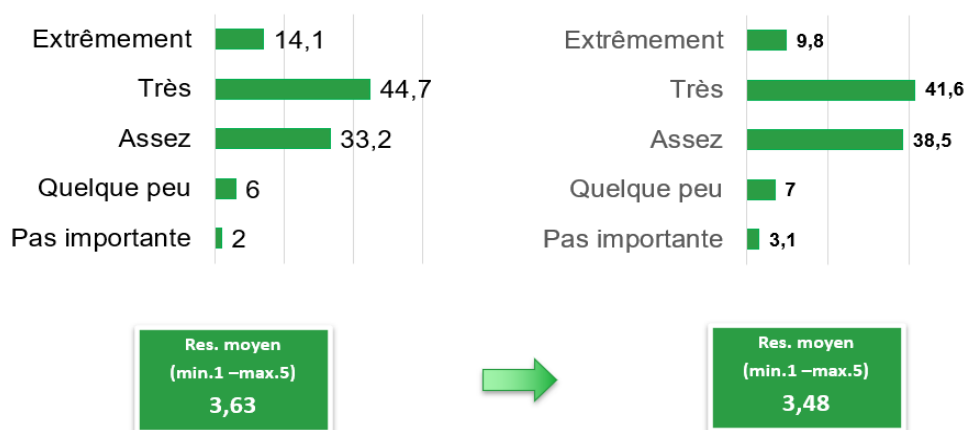
Les cadres ont tendance à accorder une grande importance à la durabilité, tant dans leur perception personnelle que dans leurs activités managériales.

En particulier, l'importance de la durabilité dans les activités managériales est plus élevée que ce que l'on pourrait raisonnablement attendre, et la légère baisse de perception de l'importance de la durabilité à titre personnel pourrait comparativement indiquer que les pratiques organisationnelles sont moins efficaces que l'attitude/la motivation potentielle d'un cadre lorsqu'il est question de durabilité.

Q.1 : Quelle est l'importance de la durabilité pour vous à titre personnel? - %

Q.2 : Quelle est l'importance de la durabilité dans votre activité professionnelle? - %

### IMPORTANCE DE LA DURABILITÉ' POUR LES CADRES VS IMPORTANCE DE LA DURABILITÉ' DANS L'ACTIVITÉ' DES CADRES



En ce qui concerne le niveau de familiarité des répondants avec les quatre principaux macro-domaines autour desquels le cadre de durabilité est structuré (environnement, social, économie et gouvernance), au niveau de l'organisation, les cadres ne se concentrent en moyenne que sur deux domaines différents liés à la durabilité ; l'économie et le social ont tendance à l'emporter sur l'environnement.

Cet ensemble de réponses a mis en évidence une lecture différente des concepts généraux de la durabilité appliqués à la durabilité des entreprises; dans ce dernier cas, la durabilité économique est considérée comme une priorité, voire comme un élément prépondérant.

Le premier concept associé à l'aspect économique est fortement lié à l'hypothèse générale selon laquelle « une entreprise doit fonctionner selon le modèle de profit afin de garantir des emplois, des carrières et une stabilité économique pour toutes les parties prenantes ». Cette affirmation est renforcée par le concept secondaire préféré par les participants : l'aspect « social ».

Il convient de noter que l'association du concept « environnemental » avec la durabilité des entreprises n'a pas recueilli autant de votes que prévu.

Il était également inattendu et quelque peu surprenant de constater que les cadres n'ont pris en considération que deux des domaines liés à la durabilité sur les 4 macro-domaines identifiés.

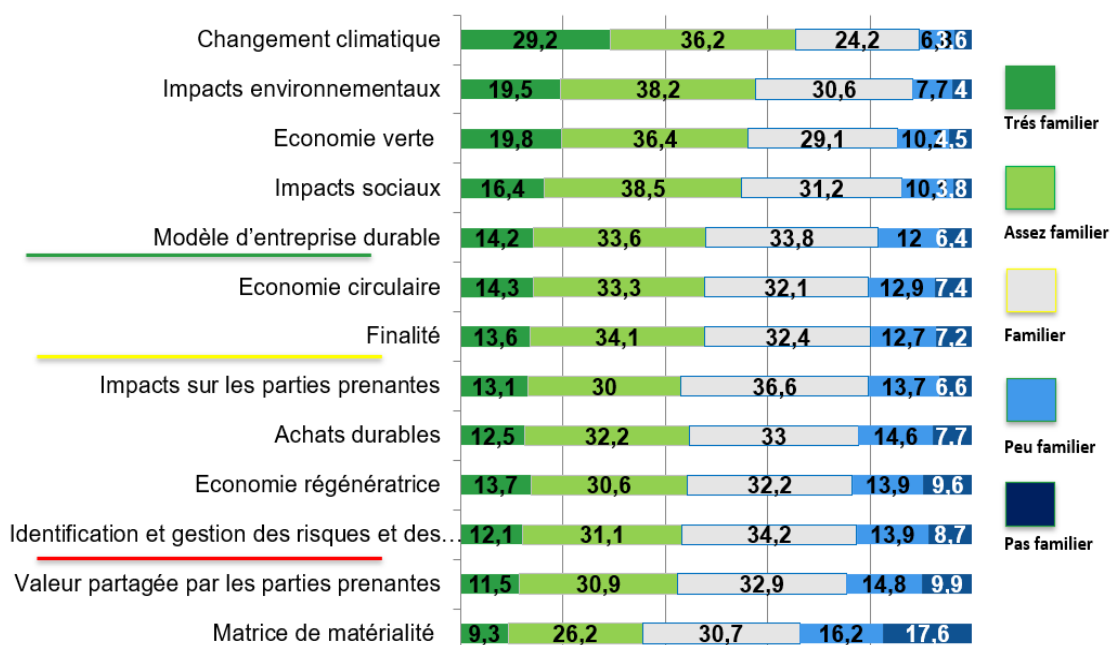
Il ressort clairement de cette étude que les cadres ne semblent pas connaître suffisamment le cadre de durabilité des entreprises dans ses quatre macro-domaines (environnement, social, économie et gouvernance).

En ce qui concerne le niveau de familiarité des cadres avec certains concepts spécifiques pouvant être considérés comme essentiels à la connaissance de la durabilité, les éléments suivants émergent de l'étude :

- La familiarité des cadres avec les concepts de durabilité n'est pas homogène ;
- Nous pouvons définir un classement dans les 4 groupes :
  - le groupe 1 (changement climatique, impacts environnementaux, économie verte et impacts sociaux) obtient les meilleurs résultats et c'est le seul à avoir un bon niveau de familiarité,
  - le groupe 2 (modèle d'entreprise durable, économie circulaire et finalité) présente un niveau de familiarité acceptable,
  - le groupe 3 (impacts sur les parties prenantes, achats durables, économie régénératrice, identification et gestion des risques et des opportunités en matière de durabilité organisationnelle) présente des niveaux significatifs de familiarité faible à nulle,
  - le groupe 4 (matrice de matérialité et valeur partagée par les parties prenantes) enregistre de mauvais résultats, et affiche le plus mauvais bilan.

Q.4 : En ce qui concerne la durabilité, veuillez évaluer votre niveau de familiarité avec chacun des concepts suivants. – %

### FAMILIARITE' AVEC LES CONCEPTS DE LA DURABILITE'



Un facteur clé d'interprétation pourrait être la nature plus stratégique et moins largement « communiquée » des thèmes du groupe 4 (et d'une partie du groupe 3), avec une forte influence du thème « Parties prenantes » qui semble certainement être l'un des moins clairs, ainsi que le scénario d'impact des risques et des opportunités découlant de ce cadre.

D'autre part, les sujets les plus largement identifiés semblent être ceux qui sont liés à des sujets débattus publiquement en recourant à une terminologie plus populaire avec des termes tels que « changement climatique, vert, environnement, social, circulaire, objectif ».

En fin de compte, nous pourrions ainsi différencier les thèmes plus « populaires » des thèmes de « niche » qui devraient être traités différemment afin d'être abordés de manière appropriée lors de l'analyse des lacunes dans les connaissances.

## Institutions/réglementation en matière de durabilité

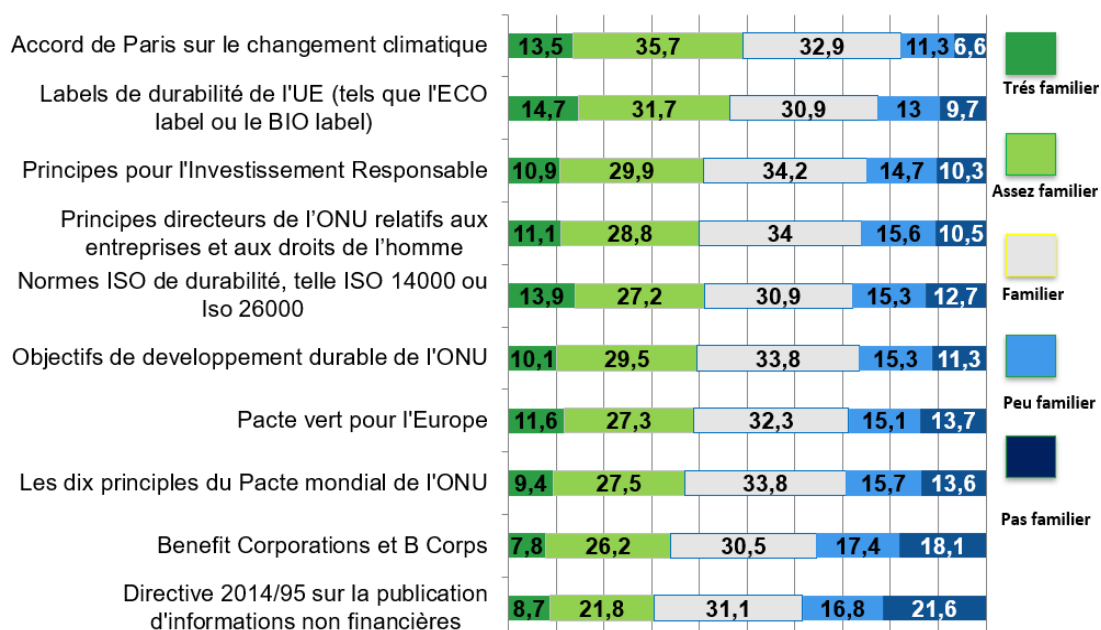
Lorsque nous évaluons le niveau de familiarité avec certaines des principales directives, réglementations et normes internationales en matière de durabilité, il est clair qu'un nombre important de cadres (de 18 % à 38 %) n'ont pas connaissance de plusieurs concepts réglementaires, ce qui met en évidence un besoin d'amélioration.

L'accord de Paris sur le changement climatique et les labels de durabilité obtiennent les meilleurs résultats, tandis que la directive européenne sur l'information non financière et les sociétés de bienfaisance ainsi que les « B corps » obtiennent les scores les plus faibles. Les ODD de l'ONU, le Pacte vert pour l'Europe et les dix principes du Pacte mondial de l'ONU ont obtenu un score plus faible que prévu.

C'est donc un domaine où le déficit de connaissances peut certainement être géré au moyen de politiques de formation et d'information appropriées.

Q.5 : En ce qui concerne les lignes directrices, les règlements et les cadres internationaux dans le domaine de la durabilité, veuillez évaluer votre niveau de familiarité avec chacun des concepts réglementaires suivants. - %

### FAMILIARITÉ AVEC LES CONCEPTS RÉGLEMENTAIRES



## Durabilité environnementale

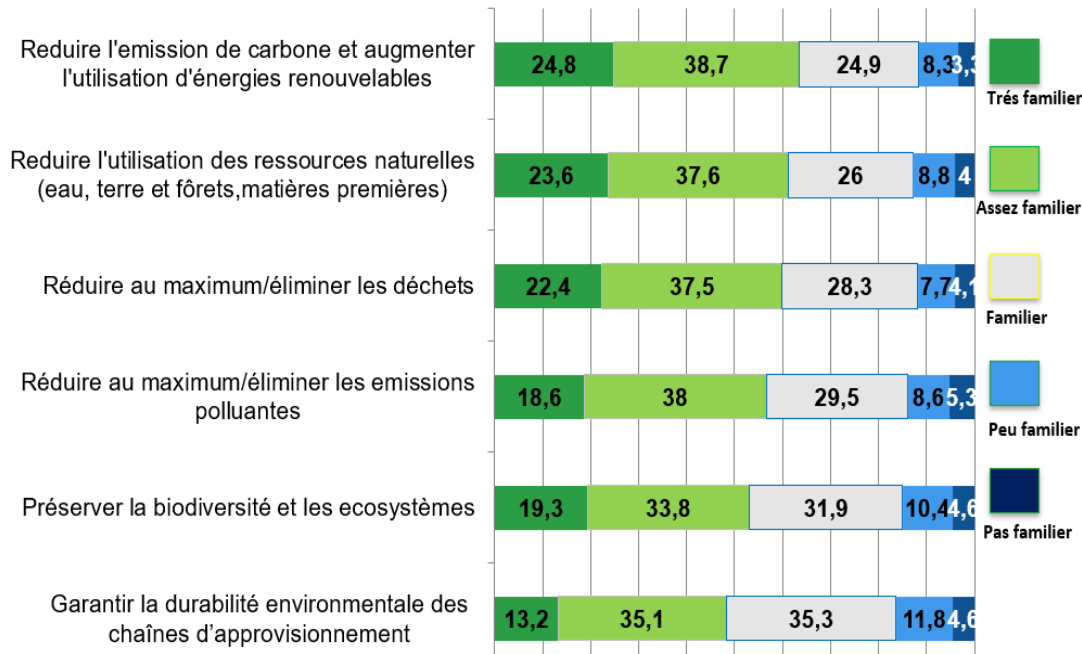
En ce qui concerne la durabilité environnementale en général, le niveau de connaissance des cadres est élevé et substantiel. De manière générale, 48 à 63 % des répondants connaissent les concepts liés à ce domaine (« très familier » ou « plutôt bien informé »), alors que seuls 11 à 16 % des cadres déclarent être peu ou pas du tout familiers.

Les concepts les plus connus sont la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et la réduction de l'utilisation des ressources naturelles.

Les scores les plus faibles sont liés à « Assurer la durabilité environnementale de la chaîne d'approvisionnement », ce qui donne l'impression que les concepts de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas totalement clairs pour la plupart des répondants.

Q.6 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous connaissez les domaines suivants qui sont liés à la DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE? - %

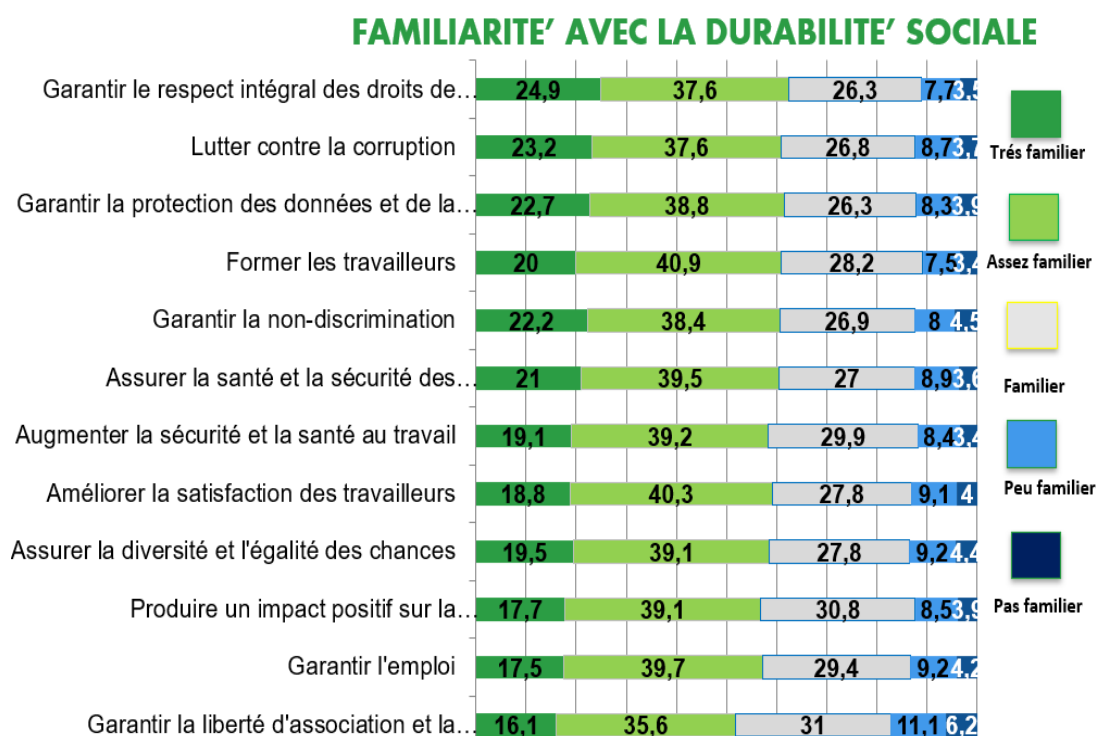
### FAMILIARITÉ AVEC LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE



## Durabilité sociale

Le niveau de familiarité des cadres vis-à-vis de la durabilité sociale est satisfaisant et cohérent. Il est comparable à celui de la durabilité environnementale, mais avec un niveau d'homogénéité plus élevé pour tous les éléments analysés. Plusieurs concepts importants (garantir le respect intégral des droits de l'homme, lutter contre la corruption, garantir la protection des données et de la vie privée, etc.) ont obtenu de bons scores.

**Q.8 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous connaissez les domaines suivants qui sont liés à la DURABILITÉ SOCIALE? – %**



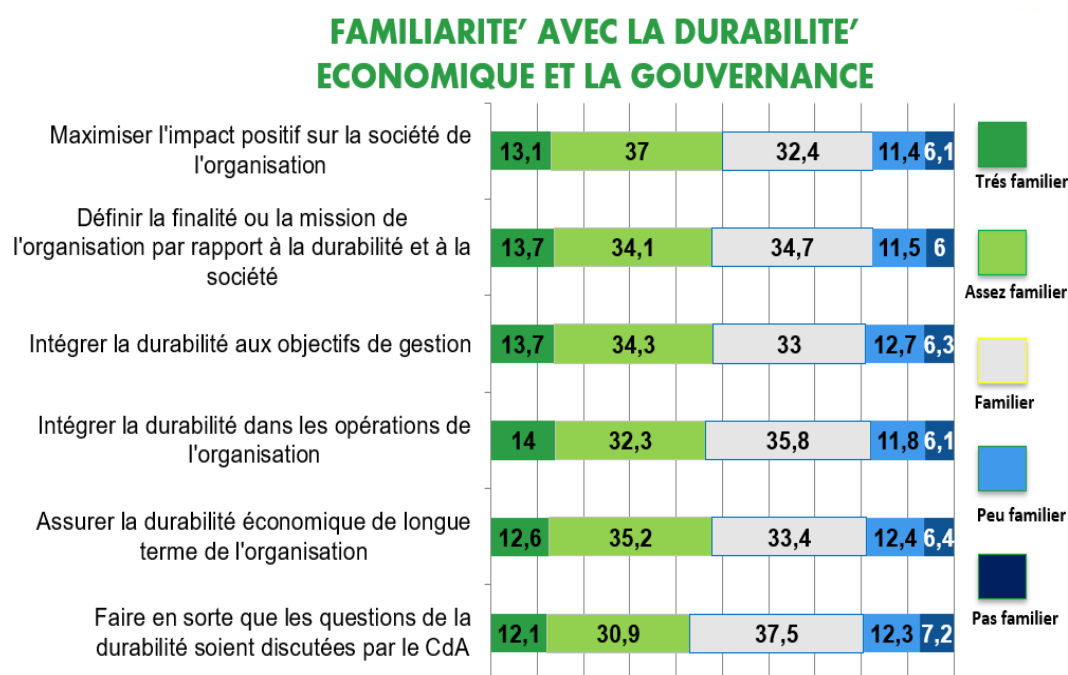
## Durabilité économique et gouvernance

En ce qui concerne la durabilité économique et la gouvernance, le niveau de connaissance des cadres est suffisant, mais inférieur à celui de l'environnement et du social. La reconnaissance de ce thème majeur doit être améliorée.

Cela nous amène à considérer l'hypothèse selon laquelle les concepts réels et corrects de durabilité économique et de gouvernance ne sont pas suffisamment enseignés ou connus.

En moyenne, 1 personne interrogée sur 2 signale que des objectifs de durabilité économique sont inclus dans les objectifs annuels de sa propre entreprise.

**Q.10 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous connaissez les domaines suivants qui sont liés à la DURABILITÉ ÉCONOMIQUE et la GOUVERNANCE? - %**



## Mesurer l'impact sur la durabilité et en rendre compte

Il est essentiel de souligner que le résultat de ce processus est un rapport de durabilité. Cette section détaille les conditions préalables à l'établissement de rapports significatifs sur la durabilité afin d'obtenir des indications sur la pratique de ce processus :

- Consultation des parties prenantes de l'entreprise ;
- Analyse des éléments de durabilité qui importent/sont importants ;
- Identification des risques et des opportunités en matière de durabilité ;
- Élaboration d'une stratégie de durabilité ;
- Fixation d'objectifs de durabilité managériale ;
- Mesure de la performance en matière de durabilité et rapports.

Sur la base de cette section, les résultats ne montrent pas un niveau élevé de sensibilisation à ces pratiques : seuls quelque 50 % des répondants déclarent que leur organisation a mené à bien les différentes étapes du processus, avec moins de retours que prévu sur l'engagement des parties prenantes et sur la définition des objectifs, la mesure et la communication des résultats.

Un cadre de référence souple sur les pratiques spécifiques de reporting peut également être observé :

- Seul un cadre sur trois sait si l'organisation pour laquelle il travaille a publié un **rapport non financier** ou un **rapport intégré** ; près de 50 % d'entre eux déclarent que le rapport est **obligatoire**, tandis que 41 % estiment qu'il est **volontaire** ;
- Environ 50 % des cadres (qui savent que leur organisation publie un rapport non financier ou un rapport intégré) semblent connaître les outils de reporting, les lignes directrices ou la diligence raisonnable que leur organisation applique. Les principes du Pacte mondial des Nations unies semblent être les plus connus.



Compte tenu du nombre relativement élevé de réponses «je ne sais pas» (environ 20 %), nous pouvons affirmer que les politiques de communication interne sur ces aspects particuliers ne sont pas très claires/mises en avant.

Q.13 : Votre organisation a-t-elle mis en œuvre une des mesures suivantes pour améliorer ses performances en matière de durabilité environnementale, sociale et économique? – %

### MISE EN OEUVRE DE MESURATIONS DE LA DURABILITE' AU SEIN DES ORGANISATIONS

	OUI 👍	NON 👎	JE NE SAIS PAS ??
Consultation des parties prenantes de l'entreprise	50,4	27,5	22,1
Analyse des éléments de durabilité qui important/sont importants	53,3	29,2	17,5
Identification des risques et des opportunités en matière de durabilité	54,9	26,9	18,2
Élaboration d'une stratégie de durabilité	53,7	27,9	18,4
Fixation d'objectifs de durabilité managériale	47,7	31,3	21
Mesure de la performance en matière de durabilité et rapports	46,7	31,8	21,5

Q.16 : Parmi les outils, lignes directrices ou mesures de diligence raisonnable suivants, quels sont eux que votre organisation applique? – %

### MISE EN OEUVRE DE MESURATIONS DE LA DURABILITE' AU SEIN DES ORGANISATIONS

	OUI 👍	NON 👎	JE NE SAIS PAS ??
Le Pacte mondial des Nations Unies	63,8	21,5	14,7
Les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE	48,8	34,0	17,2
ISO 26000	52,9	30,0	17,1
Global Reporting Initiative G4	47,4	31,1	21,5
Autres normes internationales	54,2	25,3	20,5

Concentrons-nous à présent sur la section consacrée au leadership durable dans la pratique (chapitre 4.7.). Celle-ci examine (en s'appuyant sur l'autoévaluation et, dans certains cas, l'évaluation des cadres supérieurs des entreprises) les valeurs, croyances et comportements, les aptitudes et compétences managériales ainsi que les compétences non techniques.

Il convient de signaler que la technique d'autoévaluation pourrait générer un biais dans les résultats en raison du phénomène de réponse souhaitable.

## Le leadership durable en pratique | Valeurs

Les **valeurs** dites **durables** n'ont pas encore pris pied dans l'environnement des entreprises comme prévu, et il n'est donc pas encore possible de déterminer un niveau adéquat d'engagement émotionnel requis pour la mise en œuvre complète de politiques durables. Malgré une présence qualifiée de « leaders durables » à forte connotation inspiratrice, la véritable implication (et les forces motrices qu'elle génère) derrière un changement radical de cap et donc de modèles économiques n'est pas suffisamment répandue.

Notre étude a proposé un ensemble de valeurs clés que nous suggérons fortement d'évaluer comme outil pour développer ce domaine critique (section 2.5.2).

Vous trouverez ci-dessous un résumé des éléments probants produits dans ce domaine.

L'évolution des valeurs, des attitudes et des comportements représente le fondement de la croissance durable, dont les tendances à long terme joueront un rôle clé pour faciliter ou freiner la transition.

Par conséquent, avec cette section, nous entrons dans une partie de l'enquête axée sur l'état d'esprit, que nous considérons comme cruciale pour analyser les lacunes dans le processus de construction d'un leadership durable.

Lorsqu'on leur demande d'indiquer les niveaux d'identification aux valeurs de durabilité proposées, les cadres montrent une adhésion relativement faible à celles-ci et, en tant qu'individus, un lien plus fort avec ce que réalisent concrètement les organisations; cela pourrait indiquer, une fois encore, une attitude positive qui n'est pas pleinement exploitée par les entreprises.

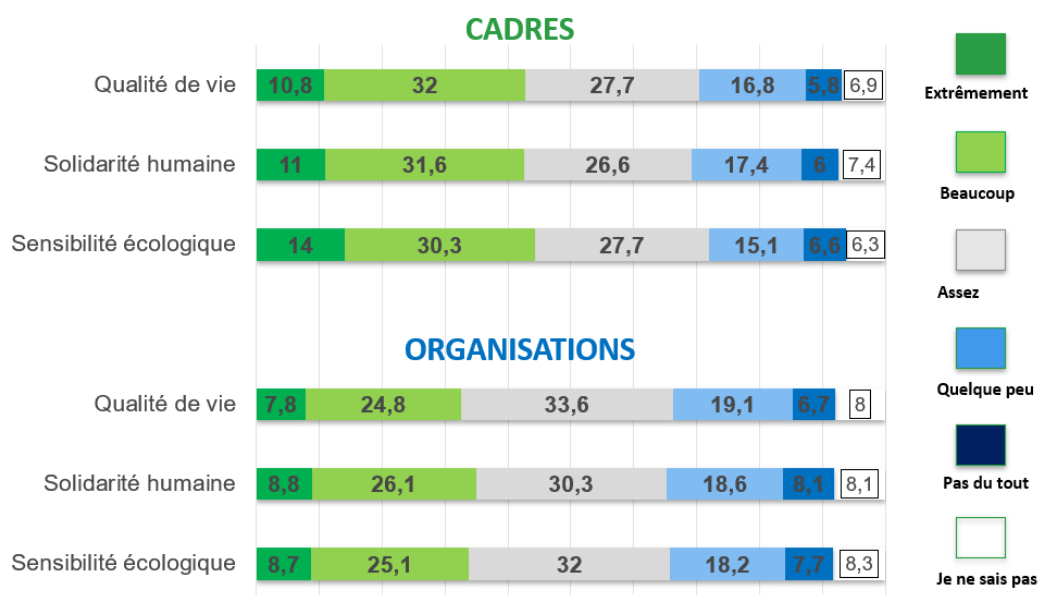
En moyenne, entre 42 et 44 % des cadres s'identifient aux valeurs de durabilité (« beaucoup » ou « extrêmement »), ce qui ne peut être considéré comme un bon résultat. Ce même score retombe à environ 33-35 % lorsqu'il s'agit des organisations.

Ces résultats ne doivent pas être considérés comme positifs, car la motivation nécessaire à un processus de transition profond doit être très forte et l'identification à ces valeurs doit être largement répandue. Par conséquent, ce domaine montre un écart possible sur lequel il convient de se concentrer.

Q.18a : En ce qui concerne les valeurs de durabilité, dans quelle mesure vous identifiez-vous aux affirmations suivantes ?

Q.18b : En ce qui concerne les valeurs de durabilité, dans quelle mesure votre organisation s'identifierait-elle aux affirmations suivantes ?

## LES VALEURS DE LA DURABILITE POUR LES CADRES ET DANS LES ORGANISATIONS



## Le leadership durable en pratique | Croyances et comportements

Les résultats de la pratique « **Croyances et comportements durables** » ne sont pas toujours satisfaisants, qu'il s'agisse de l'autoévaluation des dirigeants ou de leur appréciation de la direction de leur entreprise et de l'environnement général de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Un principe méthodologique pouvant guider une politique d'intervention dans ce domaine est repris dans le modèle de la « Pyramide de leadership durable » auquel se rapporte notre étude. Il est important de rappeler que cette étude propose également des grilles et des outils destinés à améliorer ces compétences, afin de contribuer à un cadre approprié pour les politiques de formation.

Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats dans ce domaine.

Le modèle scientifique auquel cette section de l'enquête est liée est la « Pyramide du leadership durable » d'Avery et Berg Steiner, qui identifie les pratiques de leadership durable par opposition aux pratiques qui donnent la priorité aux actionnaires.

Ces approches sont diamétralement opposées et fournissent des ensembles comportementaux distincts. Les pratiques durables sont établies selon un modèle pyramidal qui guide la transition managériale au travers de trois étapes progressives : **Pratiques fondamentales**, **Pratiques de haut niveau** et **Facteurs clés de performance**. En concevant l'enquête, nous avons sélectionné 13 des 23 approches comportementales identifiées par ce modèle et nous avons constaté le résultat suivant.

Croyances et comportements « durables » par opposition à la mentalité « conventionnelle »

- En général, les cadres ont tendance à se positionner dans le domaine « durable » par opposition à la mentalité « conventionnelle » (entre 58 % et 73 %).
- Aucun écart important n'est enregistré dans les attitudes entre les approches de « Pratiques fondamentales » et de « Pratiques de haut niveau » sur lesquelles, selon le modèle, il conviendrait de se concentrer après la première phase.

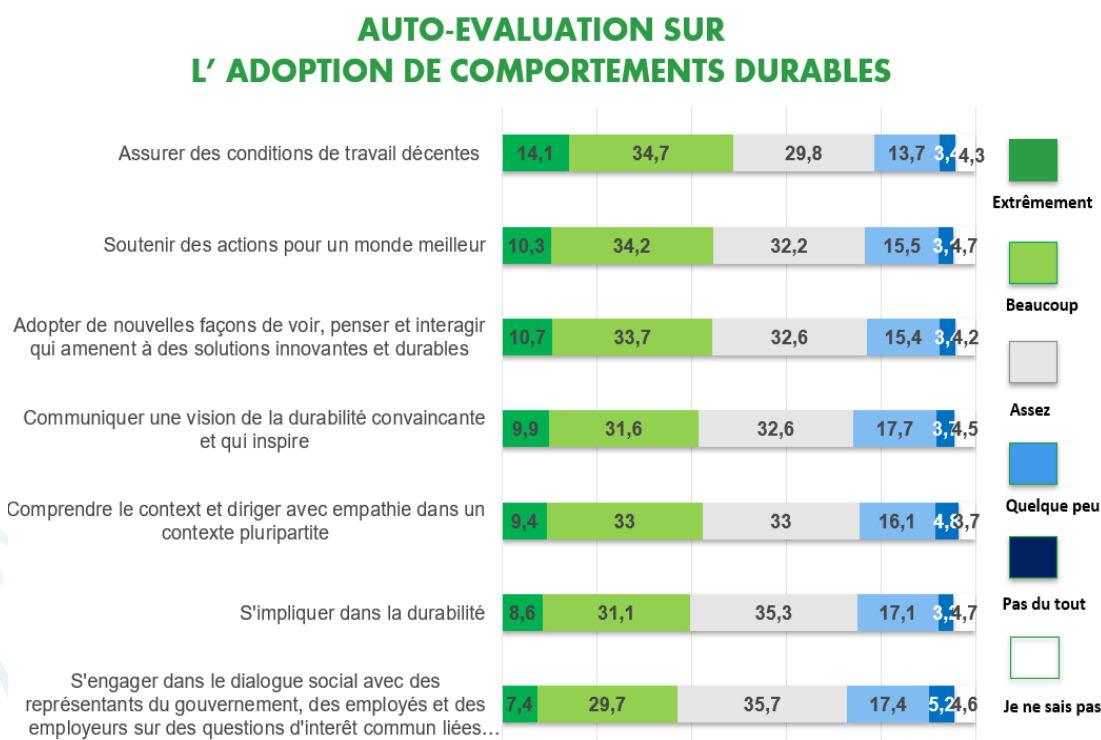
- D'autre part, un facteur de succès essentiel est encore en cours de développement : le « personnel émotionnellement engagé », qui doit encore devenir un atout solide.

Dans la deuxième partie de cette section, nous avons examiné le niveau d'auto-identification à des comportements durables spécifiques.

Les résultats montrent que 37 à 48 % des cadres ont donné une réponse positive, mais là aussi nous pensons que le niveau d'auto-identification à un esprit de leadership durable pourrait probablement être sensiblement plus élevé.

Les éléments mis en évidence par l'enquête ci-dessus, ainsi que les principaux points fournis par le modèle de référence, nous procurent un matériel qualitatif et quantitatif utile dans le processus de construction de croyances et de comportements durables.

**Q.20 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous vous reconnaissez dans les comportements suivants ?**



## Le leadership durable en pratique | Aptitudes et compétences managériales

En ce qui concerne la « gestion du changement pour un leadership durable », notre enquête porte spécifiquement sur le cadre d'**écologisation des emplois**, l'accent étant mis sur les **compétences génériques** (à la fois **non techniques et managériales**).

Dans le domaine des **compétences managériales génériques**, le score a mis en évidence un vaste domaine d'amélioration.

- Moins de 40 % des cadres s'évaluent positivement, tandis que plus de 21 % d'entre eux estiment que leurs performances sont médiocres ou inférieures à la moyenne.
- De plus, l'incidence de scores moyens assez plats et similaires pour les différentes compétences peut indiquer l'incapacité des répondants à faire la distinction entre les différentes compétences ou le manque de sensibilisation dans ce domaine.

Nous pensons que ces résultats indiquent assez clairement dans quelle mesure les répondants s'évaluent eux-mêmes comme ne possédant pas les aptitudes/compétences managériales durables requises.

Dans ce contexte, notre étude suggère un ensemble de domaines d'intervention :

1. Capacité à identifier les principaux impacts pertinents, tant positifs que négatifs, que l'organisation génère sur l'ensemble de l'écosystème des parties prenantes ;
2. Capacité à discerner les risques environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance pour l'organisation et à acquérir les compétences entrepreneuriales pour identifier les opportunités environnementales, sociales, économiques et de gouvernance pour l'organisation ;
3. Capacité à développer et à mettre en œuvre des modèles d'entreprise durables, qui sont conçus non seulement pour générer des profits, mais aussi pour intégrer la durabilité pour les personnes et la planète dans les stratégies commerciales à long terme ;
4. Compétences liées à la durabilité en matière de communication, tant interne qu'externe, et de diffusion d'informations à un large éventail de professionnels ;

5. Capacité de dialogue social et de partenariat avec les pouvoirs publics, les employeurs et les représentants des travailleurs, sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale ;
6. Capacité à mesurer la durabilité, à la prendre en compte et à en rendre compte.

## Le leadership durable en pratique | Compétences non techniques

Afin d'étudier correctement le domaine des compétences non techniques, cette recherche est liée à la contribution scientifique de la recherche d'Ashridge « Developing the Global Leader of Tomorrow » (développer le leader global de demain), qui définit trois groupes de compétences requises pour les cadres dirigeants dans le domaine de la durabilité : le contexte, la complexité et le lien.

- La **compréhension du contexte** est le domaine le plus général des compétences non techniques parmi les trois examinés : environ 40 % des évaluations positives (bonnes + excellentes), avec une forte prévalence de réponses « moyennes » (environ 35 %). Les cadres ont tendance à se noter eux-mêmes et à évaluer les cadres supérieurs de la même manière.
- Parallèlement, en ce qui concerne la **gestion de la complexité**, les notes « positives » augmentent, mais l'autoévaluation est définitivement meilleure (bonne + excellente environ 50 %), tandis que la note des cadres supérieurs est nettement inférieure (environ 45 %).
- En ce qui concerne la **gestion du lien**, les notes positives se situent autour de 47 %. L'écart entre l'autoévaluation et l'évaluation des cadres supérieurs n'est pas significatif.

Cela suggère l'idée que les cadres intermédiaires estiment que leurs cadres supérieurs devraient faire plus et mieux en matière de gestion de la complexité et, dans une moindre mesure, d'actions dans le domaine du lien.

La compréhension du contexte pourrait être le domaine de formation prioritaire pour les cadres intermédiaires et supérieurs.

Les résultats mettent en évidence un équilibre clair des scores, tant pour l'autoévaluation que pour les cadres supérieurs, dans la plupart des domaines; cela génère une hypothèse importante :

Les cadres intermédiaires ne disposent probablement pas de tous les outils ou du savoir-faire nécessaires pour distinguer les différentes compétences liées à l'ensemble des compétences nécessaires à la compréhension du contexte, à la gestion de la complexité et à la gestion du lien.

En conséquence, le cadre proposé pour étudier le domaine des compétences non techniques (compréhension du contexte, gestion de la complexité, gestion du lien) peut également être utilisé pour planifier des actions de formation précises.

## Résumé des compétences génériques

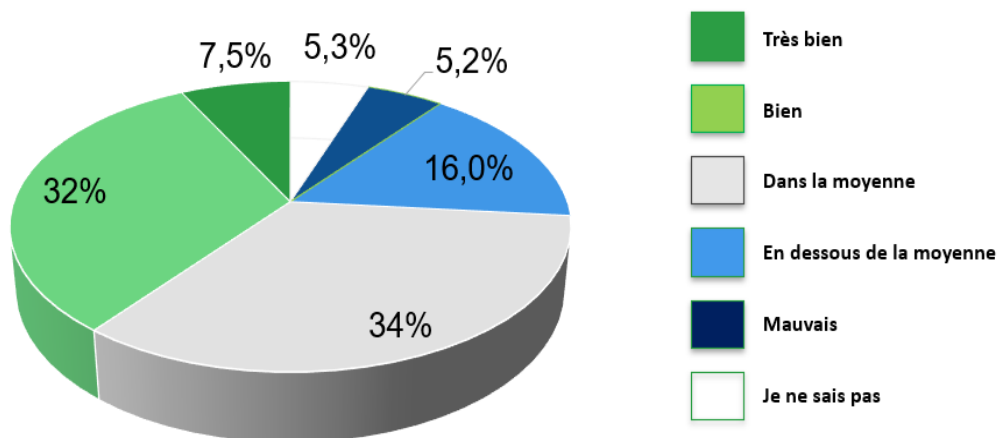
Le résumé suivant offre un aperçu des compétences génériques (tant managériales que générales) :

- **Autoévaluation.** Pour ce qui est des compétences managériales, les réponses positives (bonnes ou excellentes) sont inférieures à 40 %, ce qui souligne la nécessité d'une formation managériale adéquate. En ce qui concerne les compétences non techniques, les réponses positives sont un peu plus nombreuses, atteignant 46 %, mais elles suggèrent néanmoins la nécessité d'améliorer ces compétences.
- **Évaluation de l'encadrement supérieur.** Seulement 43 % des réponses sur les compétences non techniques sont positives, ce qui confirme l'existence d'un éventuel fossé culturel à combler par une formation managériale appropriée.
- À titre de **principal enseignement**, le fait qu'environ 50 % des évaluations des compétences (managériales ou non) soient classées comme moyennes/faibles pourrait mettre en évidence la nécessité impérieuse de combler les lacunes en matière de compétences managériales et non managériales.



Q.21 : Comment vous évaluez-vous par rapport aux aptitudes et compétences suivantes ?

### APTITUDES ET COMPÉTENCES MANAGERIALES AUTO-EVALUATION - SOMMAIRE

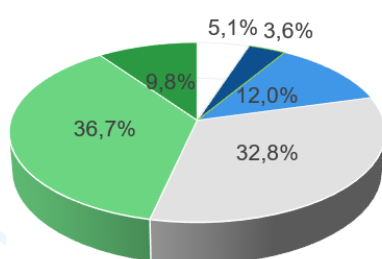


Q.22a : Comment vous évaluez-vous par rapport aux compétences suivantes ?

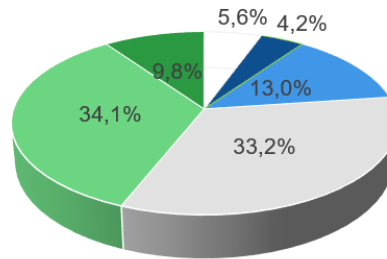
Q.22b : Et comment évalueriez-vous les cadres supérieurs de l'organisation pour laquelle vous travaillez par rapport aux compétences suivantes ?

### COMPÉTENCES NON-TECHNIQUES SOMMAIRE

#### AUTO-EVALUATION Sommaire



#### EVALUATION de l'ENCADREMENT SUPERIEUR Sommaire



## Comparaison des pays

Cette étude a été menée sur un échantillon de 1 529 cadres européens répartis de manière égale dans 6 pays : Allemagne, Danemark, Espagne, France, Italie et Pologne. Cette composition de l'échantillon nous a permis d'effectuer une analyse comparative entre les différents pays.

De manière générale, la recherche n'a pas identifié de différences particulièrement significatives entre les pays, que ce soit au niveau de la connaissance des différents aspects de la durabilité ou à l'égard des valeurs, comportements, compétences managériales et compétences non techniques.

La sensibilisation, le niveau de familiarité, la connaissance des thèmes et l'orientation vis-à-vis des valeurs sont un peu meilleurs dans les pays latins, en particulier en Espagne et en Italie, tandis qu'en ce qui concerne la possession de compétences managériales et de compétences non techniques, les différences ont tendance à s'amenuiser.








Q. 6 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous connaissez les domaines suivants qui sont liés à la durabilité environnementale ?

Q. 8 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous connaissez les domaines suivants qui sont liés à la durabilité sociale ?

Q. 10 : Dans quelle mesure diriez-vous que vous connaissez les domaines suivants qui sont liés à la durabilité économique et à la gouvernance ?

### FAMILIARITÉ AVEC LES PRINCIPAUX CONCEPTS LIÉS AUX IMPACTS ESG

Résultat moyen (min.1-max.5)

							
<b>ENVIRONNEMENTAL</b>	3,56	3,50	3,62	3,59	3,54	3,71	3,60
<b>SOCIAL</b>	3,60	3,55	3,64	3,64	3,55	3,71	3,62
<b>ECONOMIQUE</b>	3,36	3,38	3,34	3,37	3,28	3,44	3,35

Nous soulignons donc une implication importante pour la définition de politiques visant à promouvoir le développement d'un leadership durable : en réalité, ces politiques peuvent être efficacement définies et mises en œuvre au niveau européen, et aucune adaptation spécifique pour chaque pays n'est nécessaire.

# Conclusions

Il est évident que la transition du « leadership traditionnel » au « leadership durable » implique un processus de gestion du changement, qui nécessite un parcours de renforcement des capacités.

Cette étude s'inscrit pleinement dans ce contexte, avec la portée suivante :

- Révéler le degré de préparation des cadres européens pour la transition, tant en matière de connaissance des divers aspects de la durabilité que de valeurs, de comportements, de compétences managériales et non techniques ;
- Identifier les éventuelles lacunes sur lesquelles fonder une politique de renforcement des capacités en matière de leadership durable.

Les résultats de cette recherche ont mis en évidence le fait qu'un travail qualitatif et quantitatif important reste à faire afin de construire une approche solide du « leadership durable », capable d'influencer et de gérer la « transformation durable » ; les mêmes résultats ont clairement montré les domaines d'action spécifiques à prendre en compte lors de la définition des plans et projets de développement.

En outre, la comparaison des résultats entre les pays concernés a montré qu'il n'y a pas de différences significatives et que ces programmes peuvent donc être convenablement déployés au niveau européen.

Enfin, cette recherche a permis de définir un cadre de référence général sur des sujets liés à la durabilité des entreprises, utile à la fois pour créer des politiques de durabilité et pour définir un état d'esprit des cadres durables.

Enfin, cette recherche a sélectionné quelques modèles scientifiques de référence qui sont utiles dans un appel à agir sur le renforcement des capacités dans des domaines tels que les valeurs, les croyances et les comportements, les compétences managériales génériques et les compétences non techniques.



[www.sustainableleaders.eu](http://www.sustainableleaders.eu)



**Co-funded by the European Union**

The project « Sustainable Leadership for a Fair and Green Transition » has received funding from the European Commission under grant agreement No VS/2019/0338.

This document reflects only the author's view and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

**CEC European Managers**  
La voix des cadres en Europe. Depuis 1951.

Rue de la Loi 81a  
1040 Bruxelles  
Union européenne

[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org)  
[info@cec-managers.org](mailto:info@cec-managers.org)